

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент персоналу**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 Управління та адміністрування**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління брендом роботодавця»

здобувача Варшави Дарини Вікторівни

Науковий керівник: к.т.н, доцент Рудакова С.Г.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри,
Доктор економічних наук,
професор Г.С. Лопушняк

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Варшави Дарини Вікторівни**

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

Управління брендом роботодавця

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 2022 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТЬ»

План кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ У ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТЬ»
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ У ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТЬ»

Об'єкт дослідження:	Процес управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»
Предмет дослідження:	Теоретичні та методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Аналіз сутності, завдань і значення бренду роботодавця, етапів розробки концепції управління брендом роботодавця та підходів до оцінки його ефективності; розробка рекомендацій щодо удосконалення напрямків управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Розкрити сутність, значення і завдання управління брендом роботодавця

Проаналізувати етапи розроблення концепції управління бренду роботодавця

Описати методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом

У розділі 2

Проаналізувати основні напрямки розвитку бренду роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»

Оцінити ефективність управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»

У розділі 3

Розробити проект заходів щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві

Оцінити ефективність запропонованих заходів

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

Дана кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи: перший розділ має 3 підпункти, другий та третій - два. Перший розділ розкриває теоретико-методологічні аспекти управління бренду роботодавця, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 83 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 13 таблиць та 23 рисунки. Під час написання використано 30 джерел. Робота містить 9 додатків.

Крім того, дана робота містить результати практичної наукової діяльності:

Галицький економічний вісник. 2021. №6. С. 43-54 «Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні» DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043

Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 302–309 «Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу» DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>

Матеріали Міжнародної наукової «La scienza come senso della vita», 09 січня 2022 р. / Рим, Італія: LV-1007, Рига, Латвія 2022. 21-26 с. «Бренд роботодавця: основні тренди в постковідний період».

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення», 11 травня 2022 р. / Актуальність використання індексу DESI в оцінюванні рівня цифровізації людського капіталу. 2022.

Матеріали 89- щорічної студентської наукової конференції за міжнародною участю «Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України», 01 червня 2022 р. / Ціннісна пропозиція роботодавця для покоління X: особливості та структура. 2022.

Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених і науково-педагогічних працівників, 20 травня 2021 р. / Редкол.: Непочатенко О. О. (відп.

ред.) та ін. Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. 71 с. «Переваги та недоліки використання штучного інтелекту в управлінні персоналом».

Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 31 жовтня 2020 року) Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. – 172 с. «Головний тренд HR: зміна концепції та впровадження нових підходів».

Матеріали LXVI Міжнародної науково-практичної інтернет - конференції «Інновації науки XXI століття», 17 травня 2021 / «Міжнародна трудова міграція населення в 2020 році: вплив COVID-19».

Матеріали 87-ї наукової студентської конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти». Секція 2. Імперативи розвитку бізнесу в Україні - 13 травня 2021 року. «Принципи управління ризиками бізнесу під час пандемії».

Матеріали 91 IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2020. – 720 с. «Сучасні методи оцінки інвестиційних проектів: переваги та недоліки їх використання».

Матеріали 87-ї наукової студентської конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти». Платформа 4. Перспективи розвитку інноваційних процесів в Україні, 06 травня 2020. «Problems of innovation processes in Ukraine».

Матеріали 87-ї наукової студентської конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти». Платформа 4. Перспективи розвитку інноваційних процесів в Україні, 06 травня 2020. «Innovation economy».

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у **Всеукраїнському конкурсі наукових робіт** здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Соціально відповідальне ведення бізнесу – складова сталого розвитку», де посіла 1 місце у I турі (ксерокопія дипломів або сертифікатів додається).

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи приймає участь у II турі **Всеукраїнського конкурсу** студентських наукових робіт з управління персоналом і економіки праці.

Об'єкт дослідження: процес управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті». **Предмет дослідження:** теоретичні та методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті».

Метою дослідження є аналіз сутності, завдань і значення бренду роботодавця, етапів розробки концепції управління брендом роботодавця та підходів до оцінки його ефективності; розробка рекомендацій щодо удосконалення напрямків управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті».

Для досягнення даної мети необхідно виконати **завдання** дослідження, а саме:

1. Аналіз теоретично- методологічних засад управління брендом роботодавця, його значення та оцінювання ефективності.
2. Дослідження розроблення концепції управління бренду роботодавця.
3. Аналізу основних напрямів розвитку бренду роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті».
4. Виявлення проблем та недоліків управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»
5. Розробка проекту заходів щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві».
6. Аналіз ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління брендом роботодавця.

Методи дослідження: відповідно до мети і завдань даного дослідження, використано загальні та спеціальні методи, а саме: аналіз і синтез, індукції, дедукції, узагальнення, табличний, графічний, інформаційно-логічного аналізу тощо.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: результати проведеного дослідження та запропоновані заходи для вдосконалення управління брендом роботодавця можуть бути використаними та запровадженими в різних міжнародних та українських

компаніях, а також можуть слугувати основою для подальших досліджень у напрямку управління брендом роботодавця.

Практичне значення дослідження реалізується через зниження плинності персоналу у ТОВ «Транс Лайн Сіті» завдяки удосконаленню управління бренду роботодавця за допомогою можливості імплементації та практичного застосування розроблених рекомендаційних заходів.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: бренд роботодавця; управління брендом роботодавця; ціннісна пропозиція роботодавця; привабливість роботодавця; імідж організації.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Варшави Дарини Вікторівни
на тему «Управління брендом роботодавця»

1. Актуальність теми: У сучасному світі управління брендом роботодавця стає довгостроковою стратегією, що дозволяє залучати та утримувати найбільш кваліфікованих співробітників.
2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «бренд роботодавця». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою. Розроблені заходи щодо удосконалення управління брендом роботодавця.
3. Наявність самостійних розробок автора. Автором роботи запропоноване власне визначення поняття «бренд роботодавця». Розроблено проект заходів щодо удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ».
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки та практичні рекомендації є цінними. Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи представлені соціальний та економічний ефекти від впровадження розроблених заходів щодо удосконалення управління брендом компанії.
5. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Кваліфікаційна бакалаврська робота може бути допущена до захисту з попередньою оцінкою 70 балів.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом, доцент, к.т.н.

С. Г. Рудакова

«09» червня 2022 р.

Управління брендом роботодавця

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ.....	8
1.1 Сутність, значення і завдання управління брендом роботодавця	8
1.2. Етапи розроблення концепції управління бренду роботодавця	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця.....	26
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ У ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»	32
2.1. Аналіз основних напрямів розвитку бренду роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті».....	32
2.2. Оцінювання ефективності управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»	45
РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ У ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ».....	54
3.1. Проект заходів щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві	54
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми: Зіткнувшись із зростанням конкуренції на всіх ринках, підприємства вимушені боротися за конкурентні переваги, одним з основних джерел яких є людські ресурси. Ось чому в XXI столітті ринок праці характеризується тенденцією до трансформації традиційного ринку роботодавців у абсолютно новий ринок талантів з високою активністю та готовністю до змін [1]. Варто зазначити, що, крім продуктів, товарів і грошей, найбільшим активом організації є її співробітники. Вони є тою стороною компанії, яка створює продукти та послуги, що приваблюють клієнтів. Важливість людських ресурсів стає ще більш очевидною, якщо врахувати сучасне бізнес-середовище, яке швидко змінюється, і зростаючий попит на кваліфіковану робочу силу з цінними компетенціями та досвідом. Саме тому управління брендом роботодавця стає довгостроковою стратегією, що дозволяє залучати талановитих співробітників, утримувати їх у компанії та формувати спільні цілі, досягнення яких можливе лише за взаємної домовленості співробітників та керівництва. Процес управління HR-брендом дозволяє вирішити одразу кілька завдань за допомогою комплексного підходу: управління людськими ресурсами в компанії та формування привабливого іміджу роботодавця для залучення талантів тощо.

Актуальність даної теми обґрунтована тим, що саме ефективний бренд роботодавця, який є найважливішою конкурентною перевагою на сучасному ринку, має враховувати ціннісно-мотиваційні характеристики персоналу. Такий бренд роботодавця не тільки допомагає залучати та утримувати таланти, але й підвищує продуктивність, лояльність та залученість працівників, а також дозволяє оптимізувати витрати на компенсаційні пакети [1]. Окрім того, управління брендом роботодавця розвиває корпоративний бренд і позиціонує організацію на ринку як надійну та привабливу.

Аналіз останніх публікацій та досліджень показав, що поняття бренду роботодавця, його сутності та оцінки є новим на науковій арені, оскільки його вивченням почали займатися лише в кінці XX століття. Так першими представили дане поняття Т. Амблера [2] та С. Берроу [3], окрім того вивченням даного питання

займалися такі зарубіжні вчені, як Р. Моуслі [3], М. Едвардс [4], Р. Мартіна [4], Б. Мічінгтона [5], Дж. Салівана [6], С. Ллойда [7], П. Волкера [8], А. Хаггінгса [8]. Вітчизняними вченими, які зробили вагомий внесок у вивченні даного питання, є А. Колот [9], О. Герасименко [9], Г. Лопушняк [10], С. Цимбалюк [11], А. Василик [12], І. Волобоєва [1], О. Кравчук [1], Г. Писаревська [13], Н. Аграмакова [13], А. Семенченко [13] та ін.

Метою дослідження є дослідження сутності, завдань і значення бренду роботодавця, процесу розробки концепції управління брендом роботодавця та підходів до оцінки його ефективності, розробка рекомендацій щодо удосконалення напрямків управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті».

Для досягнення даної мети необхідно виконати **завдання** дослідження, а саме:

1. Аналіз теоретично- методологічних засад управління брендом роботодавця, його значення та оцінювання ефективності.
2. Дослідження розроблення концепції управління бренду роботодавця.
3. Аналізу основних напрямів розвитку бренду роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті».
4. Виявлення проблем та недоліків управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»
5. Розробка проекту заходів щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві».
6. Аналіз ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління брендом роботодавця.

Об'єкт дослідження: процес управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті».

Предмет дослідження: теоретичні та методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті».

Методи дослідження: відповідно до мети і завдань даного дослідження, використано загальні та спеціальні методи, а саме: аналіз і синтез, індукції,

дедукції, узагальнення, табличний, графічний, інформаційно-логічного аналізу, економічного аналізу, прогнозування тощо.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: результати проведеного нами дослідження та проект запропонованих заходів для удосконалення управління брендом роботодавця можуть бути використані, як в українських, так і в міжнародних організаціях. Окрім того, результати можуть стати основою для майбутніх досліджень у напрямку управління брендом роботодавця.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Наукова апробація отриманих результатів:

Матеріали Міжнародної наукової «La scienza come senso della vita», 09 січня 2022 р. / Рим, Італія: LV-1007, Рига, Латвія 2022. 21-26 с. «Бренд роботодавця: основні тренди в постковідний період».

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення», 11 травня 2022 р. / Актуальність використання індексу DESI в оцінювання рівня цифровізації людського капіталу. 2022.

Матеріали 89- щорічної студентської наукової конференції за міжнародною участю «Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України», 01 червня 2022 р. / Ціннісна пропозиція роботодавця для покоління X: особливості та структура. 2022.

Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених і науково-педагогічних працівників, 20 травня 2021 р. / Редкол.: Непочатенко О. О. (відп. ред.) та ін. Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. 71 с. «Переваги та недоліки використання штучного інтелекту в управлінні персоналом».

Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 31 жовтня 2020 року) Східноукраїнський інститут економіки та

управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. – 172 с. «Головний тренд HR: зміна концепції та впровадження нових підходів».

Матеріали LXVI Міжнародної науково-практичної інтернет - конференції «Інновації науки XXI століття», 17 травня 2021 / «Міжнародна трудова міграція населення в 2020 році: вплив COVID-19».

Матеріали 87-ї наукової студентської конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти» Секція 2. Імперативи розвитку бізнесу в Україні - 13 травня 2021 року. «Принципи управління ризиками бізнесу під час пандемії».

Матеріали 91 IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2020. – 720 с. «Сучасні методи оцінки інвестиційних проектів: переваги та недоліки їх використання».

Матеріали 87-ї наукової студентської конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти». Платформа 4. Перспективи розвитку інноваційних процесів в Україні, 06 травня 2020. «Problems of innovation processes in Ukraine».

Матеріали 87-ї наукової студентської конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти». Платформа 4. Перспективи розвитку інноваційних процесів в Україні, 06 травня 2020. «Innovation economy».

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у **Всеукраїнському конкурсі наукових робіт** здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Соціально відповідальне ведення бізнесу – складова сталого розвитку», де посіла 1 місце у I турі (ксерокопія дипломів або сертифікатів додається).

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи приймає участь у II турі **Всеукраїнського конкурсу** студентських наукових робіт з управління персоналом і економіки праці.

Результати дослідження опубліковано в:

Галицький економічний вісник. 2021. №6. С. 43-54 «Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні»
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043

Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 302–309 «Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу» DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>

Інформаційна база дослідження: теоретична частина роботи сформована на основі навчальних посібників, монографій, публікацій та досліджень як зарубіжних, та і вітчизняних науковців, що описують досліджуване питання. Практична частина дослідження сформована на основі звітності та політики ТОВ «Транс Лайн Сіті».

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

1.1 Сутність, значення і завдання управління брендом роботодавця

Питанню управління брендом роботодавця приділено багато уваги у напрямку практичного застосування, але мало на академічній арені, базова теоретична основа бренду роботодавця не була повністю розроблена. Так, деякі аспекти даного поняття все ще недостатньо досліджені, а саме відсутня чітко описана різниця між поняттями «бренд роботодавця», «брендинг роботодавця» та «управління брендом роботодавця».

Кожний з авторів, досліджуючи бренд роботодавця, описує дане поняття з різних кутів переконання, підкреслюючи певні його особливості, проте поки що немає єдиного сталого визначення. Термін «employer brand» вперше був представлений Симоном Берроу, спільно з Тімом Емблер в публікації, що вийшла в грудні 1996 року та стала першою спробою описати можливість застосування методів бренд-менеджменту в управлінні людськими ресурсами. Автори описали дане поняття, як пакет функціональних, економічних та психологічних переваг, що надається організацією та ототожнюються з компанією-роботодавцем [3]. На нашу думку, така позиція щодо сутності бренду роботодавця відповідальності є досить влучною, оскільки заснована на ідеї задоволення не лише економічних, а і психологічних потреб працівників. Недарма воно стало основою для подальшого вивчення, дослідження та доопрацювання іншими науковцями.

У подібному ключі, канадська некомерційна організація «The Conference Board» визначає бренд роботодавця як ідентичність фірми як роботодавця. Поняття охоплює систему цінностей фірми, політику та поведінку щодо цілей залучення, мотивації та утримання поточних і потенційних працівників фірми [14]. На наш погляд, обидва визначення вказують на те, що бренд роботодавця передбачає просування, як всередині фірми, так і за її межами, чіткого уявлення про те, що робить організацію відмінною та бажаною як роботодавця. Проте «The Conference

Board» розглядає поняття не лише як переваги, а як політику з їх створення, що є набагато глибшим та ширим.

Інший зарубіжний дослідник бренду роботодавця С. Ллойд визначає бренд роботодавця, як поєднання зусиль підприємства щодо взаємодії з діючими і потенційними співробітниками, задля формування образу привабливого місця роботи. Окрім того, бренд роботодавця передбачає постійне управління іміджем організації в очах діючих, колишніх та потенційних співробітників. Автор вважає, що бренд роботодавця ґрунтується на принципі, що інвестиції в людський капітал підвищують ефективність, а отже і цінність компанії [7]. Незважаючи на період публікації праці, трактування С. Ллойда має глибше та сучасніше бачення, ніж багато науковців сьогодення. Воно є більш системним та описує всю багатогранність та важливість бренду роботодавця.

Водночас, М. Едвардс вважає, що бренд роботодавця - це діяльність, де принципи маркетингу, зокрема «наука брендингу», застосовуються до діяльності з персоналу стосовно поточних та потенційних працівників [4]. На наш погляд, такий погляд на поняття брендингу роботодавця ґрунтується на основоположному трактуванні С. Берроу. Автор доповняє сутність бренду роботодавця та додає трактування не тільки в розрізі управління персоналом, а й у розрізі маркетингових стратегій, проте, на нашу думку, створити потужний HR-бренд можливо тільки у комплексному застосуванні маркетингу та науки управління людськими ресурсами.

Х. Роузторн трактує поняття бренду роботодавця, як двосторонню угоду між організацією та її персоналом, яка містить причини, чому вони обирають організацію, вирішують приєднатися і залишаються. Мистецтво брендингу роботодавця полягає в тому, щоб сформулювати цю угоду таким чином, щоб це було характерним, переконливим і релевантним для окремої людини, а також забезпечити її виконання протягом усього життєвого циклу працівника в організації [15]. Дане трактування є унікальним та відмінним від усіх наведених визначень. Х. Роузторн розширює трактування бренду роботодавця, додаючи

договірної основи, що досить точно описує важливість індивідуалізації пропозиції бренду роботодавця у залученні та утриманні талантів.

Вітчизняні науковці Писаревська Г., Аграмакова Н., Семенченко А., дають таке трактування поняття бренд роботодавця – це сукупність цілеспрямованих заходів для формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення найкращих спеціалістів у галузі [13]. Незважаючи на новизну публікації, автори наводять визначення, що практично повністю повторює трактування С. Ллойда у 2002 році, а отже воно не має жодної новизни.

С. Цимбалюк вважає, що бренд роботодавця – це стійкий, емоційно забарвлений образ компанії, сформований на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як діючим або потенційним місцем роботи, який визначається сукупністю характеристик (переваг роботи), а саме унікальних, які вирізняють організацію з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних та потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність компанії на ринку праці [11].

Дане визначення виділяється з-поміж інших своєю багатогранністю опису питання бренду роботодавця. С.О. Цимбалюк у своєму визначенні описала головні концептуальні ознаки досліджуваного поняття, такі як: емоційно забарвлений образ підприємства; набір унікальних характеристик підприємства; привабливе місце роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів. Так, автор найширше розкрила зміст поняття, що дозволяє практично замістити всі вище описані визначення, адже в ньому поєднуються головні ідеї багатьох дослідників.

Детальний аналіз еволюції підходів до визначення поняття «Бренд роботодавця» за основною думкою наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Еволюція підходів до визначення поняття «Бренд роботодавця»

Рік	Автор	Визначення поняття	Основна думка
1996	С. Берроу, Т. Амблер	пакет функціональних, економічних та психологічних переваг, що надається організацією та ототожнюються з компанією-роботодавцем	пакет переваг організації

Продовження таблиці 1.1

2002	С. Ллойд	поєднання зусиль підприємства щодо взаємодії з діючими і потенційними співробітниками, що робить його привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників тощо	комплекс зусиль підприємства, щоб зробити організацію найкращим місцем для роботи
2004	Дж. Саліван	спеціально застосовне управління знаннями та цільові довгострокові стратегії щодо обізнаності працівників, потенційних працівників та зацікавлених сторін	стратегія з управління діючими і потенційними працівниками
2007	П. Волкер, А. Хаггінс	сукупність ознак (часто невлених), які роблять організацію особливою і привабливою для співробітників і здобувачів, сприяють встановленню зв'язку між ними, забезпечують ефективну роботу персоналу	сукупність унікальних ознак організації
2010	М. Едвардс, Р. Мартін	діяльність, де принципи маркетингу, зокрема «наука брендингу», застосовується до діяльності з персоналу стосовно поточних та потенційних працівників	застосування принципів маркетингу в управлінні персоналом
2016	Х. Роузторн	двостороння угода між організацією та її персоналом, яка містить причини, чому вони обирають організацію, вирішують приєднатися і залишаються. мистецтво брендингу роботодавця полягає в тому, щоб сформулювати цю угоду таким чином, щоб це було характерним, переконливим і релевантним для окремої людини, а також забезпечити її виконання протягом усього життєвого циклу працівника в цій організації	«мистецтво» формулювати найкращі пропозиції, відмінні від інших, для співробітників, щоб залучити їх та утримати

Закінчення таблиці 1.1

2016	С. Цимбалюк	стійкий, емоційно забарвлений образ компанії, сформований на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як діючим або потенційним місцем роботи, який визначається сукупністю характеристик (переваг роботи), а саме унікальних, які вирізняють організацію з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних та потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність компанії на ринку праці	сукупність унікальних характеристик, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших
2019	Г.Писаревська, Н. Аграмакова, А.Семенченко	комплекс цілеспрямованих заходів по формуванню позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі	комплекс заходів по формуванню позитивного іміджу

Джерело: систематизовано автором на основі [2-4, 6-8, 11, 13, 15].

Отже, проаналізувавши різноманітні підходи до визначення досліджуваного поняття, виділимо спільні риси, які об'єднують більшість трактувань: сукупність унікальних ознак, переваг організації; створення позитивного іміджу; формування образу компанії, як найкращого місця для роботи та виокремлення підприємства на ринку праці.

Звідси, на основі аналізу вищенаведених підходів до визначення даного поняття, запропонуємо власне. Бренд роботодавця – це комплекс заходів, спрямованих на зростання привабливості компанії, покращення її іміджу в очах партнерів, стейкхолдерів, потенційних, діючих та колишніх співробітників.

Варто підкреслити, що тлумачний словник Oxfordlearning надає таке значення поняття «управління» (англ.: management) - процес, пов'язаний з веденням і контролем бізнесу чи певного процесу [16]. Тож, управління брендом роботодавця можна визначити, як довготривалий процес формування та підтримки бренду роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів.

Важливо відзначити, що будь-яка організація має бренд роботодавця. Позитивний він чи негативний залежить від зусиль та політик компанії. Адже, для

того, щоб організації сформувати позитивний бренд роботодавця, стати «привабливим робочим місцем» і зберегти співробітників, слід ретельно керувати брендом роботодавця, який повинен відповідати стратегіям управління персоналом і бізнес-стратегіям. «Статус» HR-бренду впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Сучасні компанії все більше приділяють увагу розвитку бренду не тільки як ідентифікаційному знаку для продуктів компанії, а бренду компанії на ринку праці, для виділення з-поміж різних компаній з метою залучення талантів та збереження цінних співробітників. Так, бренд компанії - це зовнішній імідж, тоді як бренд роботодавця – внутрішній, який характеризує ставлення та задоволення працівників роботою в компанії. Між роботодавцем і працівником існує певна залежність від іміджу та асоціацій бренду. Так само, як корпоративний бренд дає гарантію своїм клієнтам щодо якості своїх продуктів і послуг, бренд роботодавця також дає впевненість своїм майбутнім і нинішнім співробітникам щодо умов роботи в організації. Бренд роботодавця можливо ідентифікувати факторами, що зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Фактори ідентифікації бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [17]

На нашу думку, бренд роботодавця в основному використовується для того, щоб представити позитивний і привабливий імідж працівникам та потенційним кандидатам, який виділяється з-поміж інших компаній на ринку. Це вважається одним із важливих репутаційних факторів, що додають конкурентну перевагу організації на ринку.

Для зручності та чіткості використання бренду роботодавця варто поділяти поняття на внутрішній та зовнішній, як зображено на рисунку 1.2. Зовнішній HR-бренд включає: стабільність та перспективи компанії, бренд та пізнаваність компанії, соціальні мережі та офіційний сайт, прозорість діяльності, місія та цінності компанії. А отже, його метою є привернення уваги потенційних працівників з метою їх залучення, створення найбільш привабливого іміджу та впізнаваності організації у зовнішньому середовищі. Внутрішні елементи включають умови праці та ставлення керівництва до підлеглих, умови професійного та кар'єрного зростання, компенсаційну політику, корпоративну культуру, tone of voice (спосіб комунікації організації у різних джерелах: ЗМІ, соціальних мережах, ділових листування, рекламних повідомленнях, на сайті чи особистих зустрічах) [1]. Звідси, внутрішній HR-бренд має на меті утримання персоналу, підтримка рівня лояльності та його залученості, розвиток персоналу та його залучення у розвиток організації.



Рисунок 1.2 - Поділ поняття «бренд роботодавця»

Джерело: складено автором автором на основі [1]

На думку британських науковців С. Берроу та Р. Мослі, головна роль бренду роботодавця полягає у створенні підґрунтя, необхідного менеджменту компанії для

виокремлення пріоритетів і концентрації на них, підвищення продуктивності, полегшення пошуку потрібних працівників, їх утримання та формування в них лояльності до підприємства [3]. Тобто, створення позитивного HR-бренду компанії повинно бути спрямованим на виконання встановлених менеджментом організації завдань та цілей.

Так, на думку вітчизняної науковиці, Цимбалюк С.О., основними завданнями позитивного HR-бренду є наступні:

1. інформування потенційних кандидатів, співробітників, громадськості про переваги роботи на підприємстві;
2. залучення та утримання рідкісних кваліфікованих спеціалістів з винятковими здібностями, рідкісними знаннями та унікальними діловими навичками;
3. трансляція цілей та цінностей підприємства до співробітників;
4. підвищення лояльності та утримання працівників на підприємстві, як результат - зниження плинності персоналу;
5. підвищення компетентності працівників підприємства за допомогою інвестування коштів у людський капітал, залучення на підприємство працівників, орієнтованих на професійне зростання, самовдосконалення, та посилення мотивації працівників до розвитку;
6. посилення мотивації працівників для поліпшення результатів і досягнення цілей;
7. супровід організаційних змін на підприємстві [18].

Досить влучно автор підкреслює те, що завдання бренду роботодавця не в створенні системи цінностей, а у тому, щоб допомогти компанії актуалізувати вже існуючі, узгодити їх із тими цінностями, які організація хоче декларувати зовні та донести їх до наявних та потенційних кандидатів, співробітників, громадськості. Існує думка, що бренд роботодавця має вплив лише на процес рекрутингу, проте автор підтверджує, що вплив поширюється на всі HR напрямки.

Бренд роботодавця вважається потужним інструментом управління людськими ресурсами, який сприяє залученню та утриманню кращих з кращих фахівців, а й підвищує ефективність роботи, лояльність і залученість працівників, а також дозволяє оптимізувати фінансові показники. Компанії повинні розуміти, що сильний бренд роботодавця приносить додаткову цінність і конкурентні переваги для того, щоб відрізнятись від конкурентів. На рисунку 1.3 представлена модель впливу бренду роботодавця С. Гаддама, яка показує вплив бренду роботодавця на утримання, залучення співробітників і рентабельність та повністю підтверджує припущення авторів, наведене раніше.

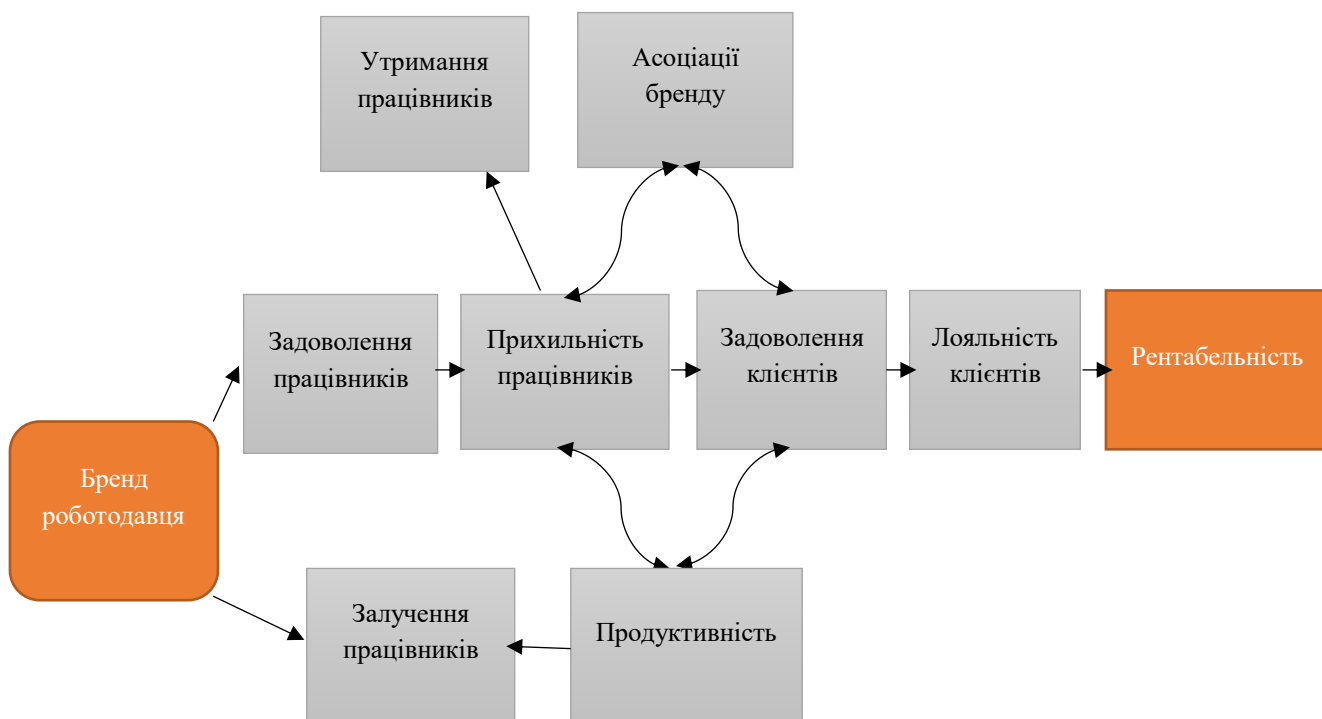


Рисунок 1.3 – Модель впливу бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Річард Мослі і Ларс Шмідт у своїй праці, демонструють, що компанія, яка управляє брендом роботодавця, може зміцнити лояльність своїх співробітників і, таким чином, знизити плинність кадрів, у цей же час підвищити репутацію та привабливість компанії та, відповідно, привернути найкращих кандидатів [20]. Досить влучно автори підкреслюють необхідність інвестувати в бренд роботодавця. Адже навіть якщо компанія може заперечувати потребу інвестувати в бренд роботодавця через те, що він не приносить короткострокової економічної

віддачі, довгострокові позитивні ефекти брендингу роботодавця очевидні при перевірці плинності кадрів, залученості співробітників, утримання тощо.

Так, українська науковиця Світлана Цимбалюк підтверджує думку необхідності інвестувати в бренд роботодавця Р. Мослі і Л. Шмідта та наводить такі види витрат на формування позитивного бренду роботодавця, зображені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Витрати на формування позитивного бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Автор досить детально та чітко описує витрати, охоплюючи усі дотичні до даного поняття сфери. Проте, я вважаю, що до витрат на формування позитивного бренду роботодавця варто включити і видатки на створення та утримання команди фахівців, що займається формування та управлінням бренду роботодавця.

Доцільність витрат на бренд роботодавця доцільно обґрунтувати суттєвими вигодами, що отримає компанія у довгостроковій перспективі. Як вже згадувалося раніше, бренд роботодавця поділяється на внутрішній та зовнішній. На мою думку,

варто узагальнити переваги формування сильного бренду роботодавця організації та ефективного управління ним, поділяючи їх на ці два рівні.

Внутрішні переваги:

1. компанії з розвиненим брендом роботодавця можуть зменшити витрати на оплату праці, адже завжди є альтернатива матеріальної винагороди – кар'єрні можливості, соціальний та компенсаційний пакети тощо;
2. зниження плинності кадрів;
3. підвищення рівня лояльності співробітників;
4. зменшення часу та вартості найму;
5. компанії стає простіше залучати висококваліфікований персонал: збільшується кількість більш якісних вхідних резюме, зменшується кількість нерелевантних резюме;
6. люди більше довіряють керівникам та колегам, адже відчують, що компанія піклується про них, тому відчують, що зобов'язані відповісти взаємністю;
7. співробітники відчують менше стресу і отримують більше задоволення від своєї роботи завдяки зосередженню на хорошій атмосфері серед колег і керівників;
8. розвивається основа для інноваційності та творчості – лише в культурі відкритості, обміну знаннями та довірою для них достатньо місця;
9. зменшення витрат та скорочення термінів на закриття вакантної позиції;

Зовнішні переваги:

1. підвищення рівня продуктивності праці та рентабельності;
2. підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів компанії;
3. компанія стає стійкою в період економічних спадів та привабливішою;
4. організація отримує більш широке визнання, якщо її вважають «привабливим місцем роботи» – підвищується впізнаваність компанії, продукту та бренду роботодавця;
5. для інвесторів завдяки сприйняттю стабільності [17, 22].

Тож, бренд роботодавця впливає на всі аспекти відносин між роботодавцем і працівником. Хоча він найчастіше асоціюється з підбором персоналу, бренд роботодавця також впливає на залучення співробітників, утримання і навіть прибутковість.

Отже, в процесі дослідження підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «бренд роботодавця», його сутності та завдань було сформовано власне визначення даного поняття, здійснено поділ на внутрішній та зовнішній HR-бренд та визначено його ідентифікатори. Варто відзначити, необхідність формування та ефективного управління брендом роботодавця, оскільки він сприяє залученню та утриманню кращих з кращих фахівців, а й підвищує ефективність роботи, лояльність і залученість працівників, а також дозволяє оптимізувати фінансові показники.

1.2 Етапи формування бренду роботодавця

В даний час на ринку праці, який перетворився з ринку роботодавця на якісно новий ринок працівника, виникає активний попит на кваліфіковану робочу силу, в той час, коли існує слабка пропозиція. Ця ситуація стала причиною "війни за таланти", яка посилюватиметься найближчими роками. Розуміючи це, компанії запроваджують низку заходів для залучення нових кандидатів та утримання талантів. Враховуючи, що талановиті співробітники - основний актив будь-якої компанії, ключовим поняттям на сучасному ринку праці є формування бренду роботодавця, який полягає у створенні та розповсюдженні компанією позитивного іміджу роботодавця.

Формування потужного бренду роботодавця – складний процес, що вимагає ґрунтовного та продуманого підходу. Дослідженням процесу побудови бренду роботодавця займалися багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Так виділяють чотири, п'ять, десять і навіть дванадцять етапів його формування. Проаналізувавши кожен з них, можна зробити висновок, що найбільш ефективним є підхід, запропонований Цимбалюк С.О., оскільки він відображає циклічний характер

процесу та необхідність постійного перегляду та вдосконалення бренду роботодавця. Процес формування HR-бренду включає у себе 10 етапів, зображених на рисунку 1.4.

На думку автора, на першому етапі важливо виділити основу бренду роботодавця, яка може базуватися на споживчому бренді, його цінностях або цілі організації, які вона збирається вирішувати в найближчий час. Стратегія компанії, місія і цінності корпоративної культури зазвичай виступають базою для розробки бачення та цілей бренду роботодавця. На початку формування варто визначити завдання, що необхідно виконати, наприклад, знизити плинність персоналу, підвищити лояльність, посилити мотивацію тощо.

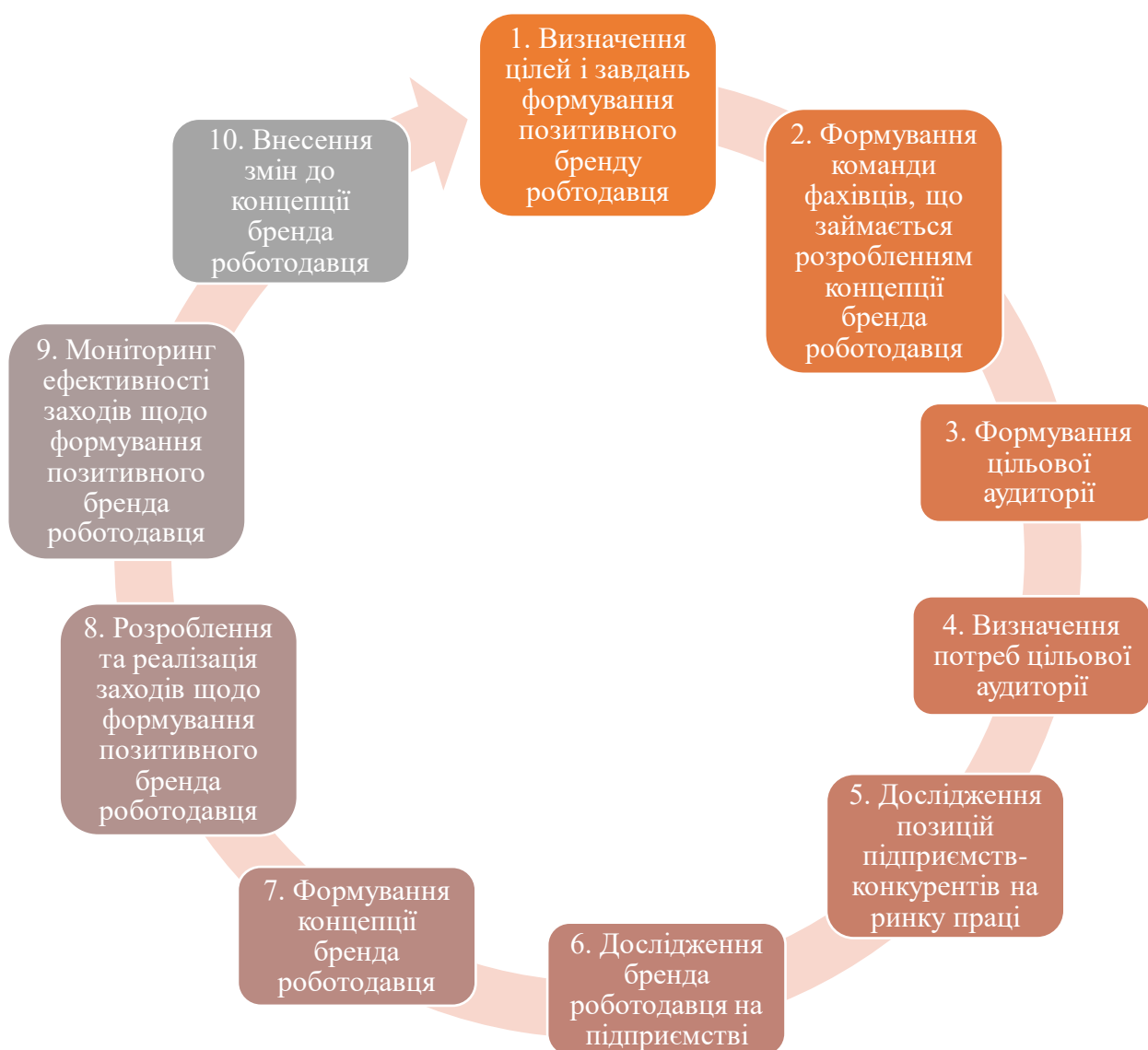


Рисунок 1.4 – Процес формування бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Після визначених завдань та цілей створюється команди фахівців, що буде займатися розробленням концепції бренда роботодавця. За дослідженням, проведеним Міщуком В. та Самолюком А. у 2021 році, у більшості країн Європи, США, Азії та Канаді така команда складається здебільшого повністю з працівників HR-відділу (до 90% учасників), відділу маркетингу (до 5%) та топ-менеджменту (до 7%) [23]. Проте, я вважаю, що ідеальна робоча група складається з представників різних підрозділів компанії: керівники структурних підрозділів, маркетологи, PR-фахівці та HR-менеджери. Директор з PR відповідає за репутацію та імідж компанії в цілому, він має досвід і компетенції в комунікаціях з різними цільовими групами. Голова HR-відділу, який має повне представлення про стратегію управління персоналом, знає всі нюанси робочого середовища, систему мотивації, оцінювання та розвитку співробітників. HR-бренд-менеджер розуміє, як сприймають компанію в якості роботодавця зовнішня та внутрішня аудиторії, вивчає корпоративну культуру, а також проінформований про поточну ситуацію в області підбору та залучення персоналу. Крім того, участь в команді топ-менеджера, як правильного джерела ідеї позиціонування компанії, дозволяє підвищити ефективність роботи групи та взаємодії в ній.

Правильний вибір і формулювання потреб цільової аудиторії дозволяє виділити найбільш значущі для «потрібних» людей переваги роботи в компанії, а також вибрати ефективні канали та інструменти комунікацій. Саймон Берроу та Річард Мослі, у своїй книзі «The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work» [3], поділяють цільову аудиторію бренду роботодавця на: потенціальних, діючих та колишніх співробітників компанії. Варто відзначити, що такий поділ є досить влучним, адже враховує колишніх працівників, які також впливають на ефективність формування позитивного бренду роботодавця. На мою думку, такий поділ можна узагальнити на дві підгрупи: зовнішні та внутрішні.

Для визначення характеристики цільової групи команді необхідно зібрати та проаналізувати дані по кожній з них, які наведено в таблиці 1.2. Окрім того для формулювання потреб цільової аудиторії необхідно провести анонімне

анкетування, проаналізувати корпоративні ЗМІ, відгуки та інформацію про компанію, як роботодавця в Інтернеті, внутрішні канали комунікації тощо.

Таблиця 1.2 – Групи цільової аудиторії

	Група	Характер інформації
Зовнішня	Потенційні кандидати	Образ кандидата, який потрібний компанії. Очікування потенційних кандидатів щодо майбутнього роботодавця Кількість та якість інформації, що знає кандидат про компанію Відсоток кандидатів, що розглядає компанію як потенційного роботодавця. Відсоток потенційних кандидатів, що намагається працевлаштуватися до компанії Відсоток потенційних кандидатів, що погоджується працювати у компанії у відповідь на пропозицію
	Колишні працівники	Бажана та небажана плинність кадрів у відсотках від середньооблікової чисельності. Найбільш поширені причини звільнення з компанії. Набір характеристик (цінностей), які колишні співробітники пов'язують із ім'ям компанії».
Внутрішня	Працівники компанії	Враженнями про компанію «ззовні» та «зсередини» Причини провалу випробувальний термін новими працівниками Набір характеристик (цінностей) досвідчені співробітники пов'язують з назвою компанії Середній термін роботи в компанії

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Наступним етапом є дослідження позицій підприємств – конкурентів на ринку праці. Так, проводиться аналіз не лише аналогічних організацій, а й тих, що орієнтуються на ту ж саму цільову аудиторію. Основними інструментами, що використовуються на даному етапі є: аналіз сайту та соціальних мереж, опису вакансій, відгуків про компанію; анкетування.

Далі - проводиться дослідження HR-бренду організації. З метою виявлення основних факторів бренду роботодавця та ключових аспектів залучення та утримання персоналу в організації, потрібно проводити як кількісні, так і якісні методи дослідження. Саймон Берроу та Річард Мослі [3] виділяють три рівні

сприйняття організації, інформацію про які необхідно зібрати: погляд з боку вищого керівництва, внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій. Для вищого керівництва пропонується провести семінар, щоб отримати глибоке уявлення про стан бренду. Щодо роботи з внутрішньою цільовою групою, визначити фактори, які впливають на залучення та відданість співробітників, наскільки добре вони знають цінності та культуру організації, до яких характеристик або атрибутів відносять її. Для зовнішнього ринку талантів важливо сформувавши уявлення про імідж роботодавця. Це можна зробити шляхом проведення опитувань корпоративної репутації серед потенційних кандидатів, студентів та досвідчених працівників, аудиту соціальної репутації.

Також, на мою думку, на цьому етапі оцінюється цикл роботи працівника в організації, починаючи з першого контакту з організацією впритул до звільнення. Це дозволяє сегментувати цілий цикл перебування працівника в організації на різні стадії, де потреби і мотиватори можуть змінитися.

Інформація, зібрана під час дослідження HR-бренду організації, дозволяє перейти до наступного етапу – формування концепції бренду роботодавця. Головним завданням даного етапу є: розробка концепції бренду роботодавця, вибір каналів комунікації та найголовніше – формування ціннісної пропозиції роботодавця. Так, досить важливим на даному етапі є врахування цінностей, мотиваторів та потреб, сформованої раніш цільової групи. Адже цільова аудиторія більшою чи меншою мірою цінує специфічні сильні сторони компанії, залежно від індивідуальних пріоритетів і пріоритетів окремих соціальних груп.

На нашу думку, найважливішим напрямом формування HR-бренду є його позиціонування на сучасному ринку праці. Так, на думку СО. Цимбалюк, 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. Для обґрунтування своїх конкурентних переваг на ринку праці підприємство має сформулювати EVP (англ. – employee value proposition), що надає підстави для збагачення бренду роботодавця [11].

На думку Б. Мічінгтона, ціннісна пропозиція для працівників являє собою сукупність переваг та пільг, що надаються працівникам за використання їх досвіду, навичок, внеску та ефективності в компанії. Звідси, EVP – це організаційна стратегія, орієнтована на працівників, яка узгоджується з поточними та майбутніми працівниками. Для розвитку сильного бренду та збільшення привабливості організації, ціннісна пропозиція роботодавця має бути унікальною [1].

Окрім того, систематизація наукових здобутків Б. Мічінгтона щодо формування EVP може бути розглянута як ціннісний вимір HR-бренду (рисунок 1.5). Структура EVP містить чотири блоки, які поєднують певні атрибути [1]. Варто відзначити, якщо компанія виділила декілька цільових аудиторій, повинно бути розроблено таку ж кількість EVP. Кожна з них повинна відповідати різним потребам та цінностям проте вони повинні бути об'єднаними спільною концепцією бренду роботодавця.

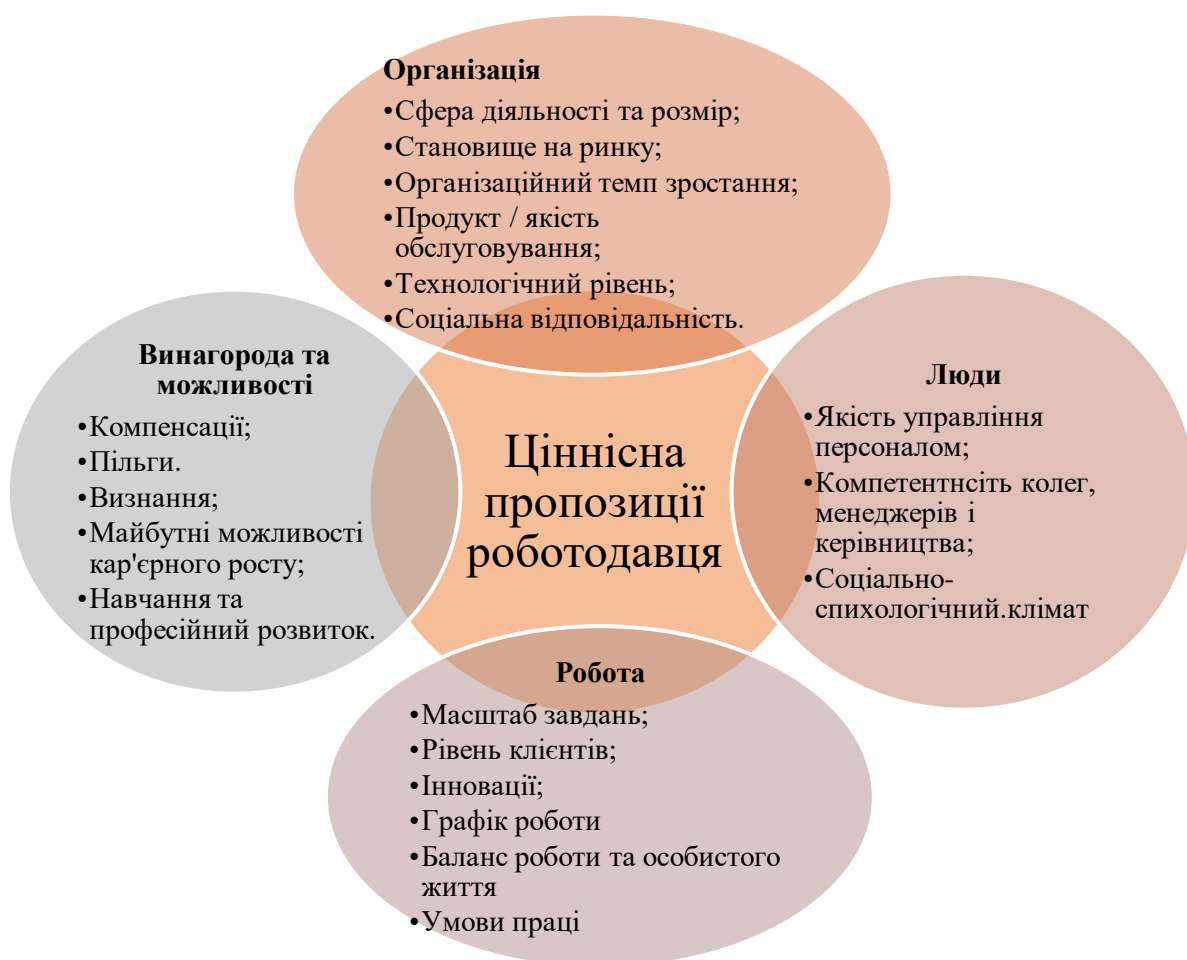


Рисунок 1.5 - Структура ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Після того, як робоча група визначила основні сильні сторони організації і розробила EVP, наступним етапом є створення концепції HR-бренду. Тобто необхідно втілити EVP як у письмовій, так і у візуальній формі. З цією метою формуються моделі сприйняття та елементи контенту, розробляються привабливі та близькі цільовій аудиторії компанії та ринку праці ідеї, які стають основою діалогу бренду з працівниками та кандидатами, формуючи таким чином фірмовий стиль бренду. Це, в свою чергу стає основою створення матеріалів для цільової аудиторії і комунікаційних каналів.

Канали комунікації визначаються відповідно до портрету цільової аудиторії. Так, відповідно до обраної стратегії просування, це можуть бути: соціальні мережі, преса, Job-портали, дні відкритих дверей, різноманітні освітні програми, спеціальні онлайн-проекти, «використання сарафанного радіо» тощо. Варто підкреслити, що внутрішня комунікація може бути націлена на інформування працівників переваг роботи в компанії (компенсаційний пакет, гнучкий графік роботи тощо).

Далі, після сформованої концепції та каналів комунікації, настає етап реалізації, який тісно пов'язаний з етапом оцінки її ефективності. На думку автора, варто використовувати такі показники для моніторингу ефективності заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця: впізнаваність та привабливість на ринку праці; витрати на залучення одного працівника; термін закриття вакансії; кількість якісних вхідних резюме; кількість пропозицій, зроблених за рекомендації працівників; плинність персоналу під час випробувального терміну; моніторинг відгуків в Інтернеті; рівень продуктивності праці.

На мою думку, планомірне і поступове формування бренду роботодавця є необхідною умовою для формування унікальної системи управління персоналом, яка дає можливість певній організації отримати конкурентні переваги та забезпечує безперервне зростання людських ресурсів та інших активів. Такий підхід створює позитивний імідж компанії на ринку праці за рахунок використання унікальних кадрових прийомів, підвищує конкурентоспроможність компанії як роботодавця та забезпечує високий рівень лояльності співробітників на різних етапах роботи з ними (залучення, формування та розробка) ступенів, використання та випуск).

Крім того, брендинг роботодавця включає зосередженість на інформуванні цільових аудиторій про існуючі методи управління персоналом в певній організації, такі, як розвиток та навчання співробітників, системи мотивації та мотивації, управління потоками інформації, використання співробітниками та їх потенціалу тощо.

Отже, під час дослідження було описано та проаналізовано десять основних етапів формування позитивного бренду роботодавця. Тому, детально розглянувши процес формування бренду роботодавця, можна зробити висновок, що він передбачає не лише низку заходів і проєктів, спрямованих на покращення іміджу роботодавця, а й повинен здійснюватися відповідно до чітких принципів та спланованої покрокової стратегії. Інакше складно створити бренд роботодавця, який зможе успішно виконувати свою функцію і по-справжньому втілювати цінності організації.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця

У зв'язку з зростаючим інтересом та необхідністю формування та управління привабливого бренду роботодавця, який є найважливішою конкурентною перевагою на ринку праці для сучасних компаній, та відсутністю моделі чи критеріїв оцінки управління брендом роботодавця, дослідженням підходів до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця почали займатися як українські та міжнародні науковці, так і консалтингові компанії та Job-портали.

Проаналізувавши українських існуючих лідерів думок, можна виділити такі інструменти незалежного зовнішнього оцінювання управління компаніями брендом роботодавця:

1. Щорічна "Премія HR бренд", яку створив міжнародний кадровий портал grc.ua;
2. Рейтинг "100 міжнародних компаній з найкращою репутацією". Це щорічне дослідження корпоративної репутації консалтингової компанії Reputation Institute

(RI), яке вже більше десяти років є найбільшим й найавторитетнішим у світі з-поміж аналогів;

3. Рейтинг Найкращі роботодавці України за версією Forbes (видання Forbes за допомоги Job-порталу Work.ua складають рейтинг 50 найкращих компаній-роботодавців України;

4. Рейтинг Best Employer Survey, яку створила міжнародна компанія EY в Україні.

На мою думку, незалежне зовнішнє оцінювання дозволяє дослідити загальну позицію компанії на ринку праці, яку формують зовнішня та внутрішня цільові аудиторії. Приклади, наведені вище, мають національний масштаб, проте існують і невеликі регіональні рейтинги та премії (міські чи районні). Такі дослідження, зазвичай, проводяться за допомогою анкетування за бальною шкалою великої кількості респондентів, що надає більшої точності та валідності. Окрім того, інструменти такого роду мають широкий розголос та поширення в соціальних мережах, що має сильний вплив на потенційних кандидатів. Отже, оцінка бренду роботодавця лідером думок – ефективний інструмент оцінки лояльності на ринку праці до компанії, проте недоліком є невелика кількість оцінюваних компаній.

Проаналізувавши існуючі моделі та критерії оцінки ефективності управління брендом роботодавця, можна зробити висновок, що найбільш ґрунтовним є метод оцінки даного процесу української науковиці Москіної С.М., що заснований на точках контакту співробітників та потенційних кандидатів з досліджуваною компанією. Автор описує 15 точок контакту, наведених на рисунку 1.5. Так, дані точки охоплюють весь цикл роботи працівника в організації, починаючи з першого контакту з організацією впритул до звільнення.

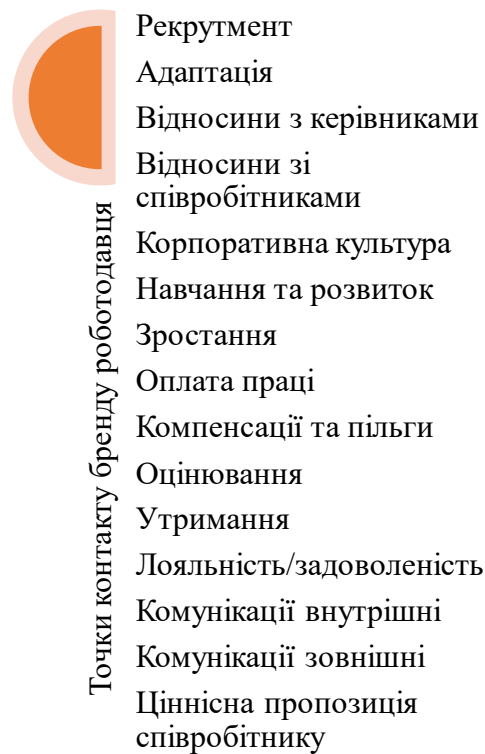


Рисунок 1.5 - Точки контакту бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Окрім того, автор розділяє оцінювання бренду компанії на чотири основні етапи:

1. Внутрішнє дослідження. Завдання якого - співвіднести контактні точки бренду роботодавця компанії з найбільш пріоритетними контактними точками за допомогою внутрішньої оцінки, призначеної для визначення іміджу компанії у свідомості співробітників;

2. Зовнішнє дослідження. Під час якого необхідно, провести зовнішні опитування точок дотику бренду роботодавців із потенційними кандидатами, щоб прояснити їхнє сприйняття та ставлення до компанії як роботодавців, щоб визначити фактори, які є найбільш важливими для потенційних кандидатів у побудові відносин із брендом роботодавця.

3. Аналіз. Порівняння результати внутрішніх і зовнішніх досліджень у точці контакту роботодавця, щоб визначити відмінності між внутрішнім і зовнішнім уявленням компанії про роботодавця, формування поточних пріоритетів, ефективності, можливостей і потреб, а також сфер, на які слід приділяти увагу успішному прогресу.

4. План дій. Розробка загальної стратегії розвитку бренду роботодавця компанії в цілому і на кожній точці контакту з поточними та потенційними співробітниками. Це повинно включати в себе внутрішні ресурси та заходи підтримки, необхідні для здійснення стратегії, націленої на досягнення довгострокових цілей компанії [24].

На мою думку, рекомендований процес оцінки точок контакту з брендом компанії важливий, щоб існуючі і потенційні співробітників, контактуючи з брендом організації, отримуючи однаковий досвід, незалежно від того, як вони сприймають бренд роботодавця.

В моделі оцінки управління брендом роботодавця, розробленій Москіною С.М., було сформовано 150 висловлювань про найпривабливіших роботодавців, які охоплюють усі точки дотику бренду роботодавця. Вони розроблені автором на основі сучасних досліджень, що аналізують фактори привабливості роботодавців як в Україні, так і закордоном. Таке дослідження дозволяє визначити, як теперішні та потенційні співробітники ставляться до іміджу компанії. Крім того, аналізуючи кожну точку дотику, можна визначити ефективність брендингу на кожному етапі формування бренду роботодавця.

Система оцінювання полягає у бальній оцінці кожного із 150 тверджень респонденти відповідали за шкалою від «-3» до «+3». Для внутрішніх і зовнішніх анкет використовується лінгвістично-бальна шкала оцінок, яка наведена у таблиці 1.3. Так, при внутрішньому оцінюванні респонденти відповідають «як це насправді працює в компанії», тоді як при зовнішньому оцінюванні респонденти відповідають «як я вважаю, що це відбувається в компанії та наскільки вона для мене приваблива». Тому внутрішнє дослідження демонструє ставлення працівників до компанії роботодавця, а зовнішнє – зовнішній імідж роботодавця у свідомості респондентів [24].

Після проведеного анкетування, бальна оцінка інтерпретується у позначення P1-P7, необхідного для отримання кількісного показника. Далі використовується формула індексу сили HR-бренду ІЕВР:

$$IEBP = P7 + (P6 - P2) * 0,6667 + (P5 - P3) * 0,3333 + P4 * 0 - P1 \quad (1.1),$$

Таблиця 1.3 - Інтерпретація лінгвістично-бальної шкали оцінювання HR-бренду в результатів анкетування спеціалістів

Бал	Умовне позначення	Інтерпретація
-3	P1	Категорично не згоден
-2	P2	Не згоден
-1	P3	Скоріше не згоден
0	P4	Важко відповісти/Не відомо
1	P5	Скоріше згоден
2	P6	Згоден
3	P7	Повністю згоден

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Запропонований Москіною С.О., показник має такі властивості: значення варіюється від -100 (висловлювання не відповідають компанії) до + 100 (висловлювання повністю описують компанію). Звідси, ідеальний показник індексу дорівнює +100. Тобто чим вища оцінка, тим краще компанія управляє брендом роботодавця.

Наступним етапом є аналіз та визначення плану дій бренду роботодавця, тобто створення діаграми за кожною з точок контакту бренду роботодавця з потенційними кандидатами та співробітниками. Далі необхідно побудувати матрицю сили HR-бренду, яка включає в себе 4 квадрати, які зображено на рисунку 1.6.

Звідси, дана методика комплексної оцінки нам низку переваг, таких як невеликий час проведення дослідження, відображення стану внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця, що дозволяє визначити основні проблеми та напрями подальшої роботи над брендом роботодавця. На основі такого інструменту можливо досить точно проаналізувати проблемні області бренду роботодавця та виділити пріоритетні напрями управління ним.

Проте, на мою думку, окрім комплексної оцінки на точками контакту, для повноти оцінки бренду роботодавця варто використовувати динаміку таких кількісних та якісних показників: плинність персоналу; кількість кандидатів за рекомендацією співробітників; втрати на закриття вакансії; термін закриття

вакансії; кількість якісних вхідних резюме; рівень продуктивності, лояльності праці тощо.



Рисунок 1.6 – Матриця сили бренду роботодавця

Джерело: розроблено на основі [24]

Отже, оскільки не існує універсальної системи оцінки у ході дослідження було запропоновано оцінку ефективності управління брендом роботодавця з використанням методу, що заснований на точках контакту співробітників та потенційних кандидатів з досліджуваною компанією з поєднанням, та кількісно-якісними показниками плинності персоналу. Така оцінка дозволить найдетальніше проаналізувати слабкі сторони бренду роботодавця та виділити пріоритетні напрямки його розвитку.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ У ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

2.1 Аналіз основних напрямів розвитку бренду роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»

Компанія ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" - це один із найбільших перевізників м. Луцька та Луцького району, послугами якого щодня користуються більше 2 тис. осіб. Компанія здійснює перевезення за 25 маршрутами міського та приміського сполучення.

Основний вид діяльності компанії «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» за КВЕД - 49.31, пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення. Інші: 45.19 торгівля іншими автотранспортними засобами; 45.20 технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 45.32 роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Місія – забезпечувати та підтримувати безперервний трафік наземного пасажирського транспорту для комфорту кожного користувача. Основними цінностями організації є якість, сервіс, комфорт та професіоналізм.

Управління ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» являє собою лінійно-функціональну структуру, що має такі переваги: можливість спеціалізуватися на виконанні окремих функцій, тим самим підвищуючи компетентність управління, зменшення вірогідності дублювання роботи та споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах, покращує координацію, сприяє бізнесу та спеціалізації.

Організаційна структура компанії ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" (Додаток А) характеризується наявністю чотирьох відділів: організації руху, виробничого, бухгалтерія та відділу кадрів. Найбільшим з них є відділ організації руху та виробничий відділ. Так організаційна структура, має такі характерні риси: компактність управлінських команд, універсальність менеджерів, відсутність громіздких управлінських структур, неформальність планування та контролю, швидкість прийняття рішень.

Компанія забезпечує рівні можливості працевлаштування для всіх працівників і гарантує рівні трудові права для всіх працівників, незалежно від статі, місця походження, національності, мови, соціального становища, раси тощо.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" у 2019 році становила 41 особу, з них 2 жінки, що складає лише 4,9% від загальної кількості. Так, середньооблікова кількість працівників у 2020 становила 45 осіб (приріст 9,8%), з них 2 жінки, частка яких становить 4,4%. У 2021р. середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 4,4% і становила 43 особи, з них незмінно 2 жінки (4,7%). Звідси, переважаючу більшість співробітників ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» становлять чоловіки (понад 95% у 2019-2021 роках), що зумовлено специфікою діяльності підприємства та відсутністю у даному регіоні кандидатів жінок з відповідною кваліфікацією.

Відповідно до структури персоналу, рисунок 2.1, віковий поділ має такий вигляд: 36-45 років (41,9%), 46-60 років (34,8%) та старше 60 років (23,3%). Також, працівники зі стажем роботи 6-10 років з року в рік становлять переважну більшість на підприємстві. Існує думка, що «старожили» являють собою «пам'ять» та цінність організації, тому підприємство намагається утримувати таких працівників.

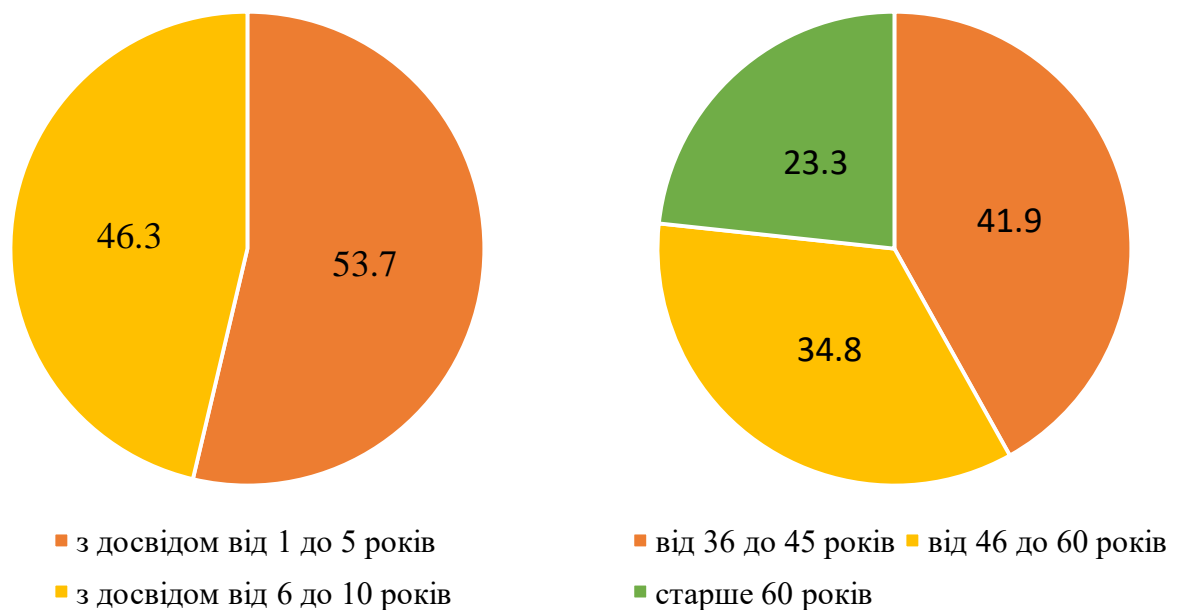


Рисунок 2.1 – Структура персоналу ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» у 2021 році

Джерело: розроблена автором на підставі фінансово-економічних звітів підприємства

Проаналізуємо основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" за 2019-2021 роки, які сформовано в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності організації ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" за 2019-2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2019	2020	2021	2021р. до 2020р.		2020р. до 2019р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн. %
А	1	2	3	4	5	6	7
прибуток, тис. грн.	23609	25595	29600	4005	15,6	1986	8,4
чистий прибуток, тис. грн.	10733	12518	18216	5698	45,5	1785	16,6
Валовий дохід, тис. грн.	71553	69544	70061	-1492	-2,1	-2009	-2,8
рентабельність реалізованої продукції, %	15%	18%	26%	2374	45,5	744	16,6
середньооблікова чисельність прац., ос.	41	45	43	-2	-4,4	4	9,8
частка робітників у загальній чисельності працівників, %	38	42	40	-2	-4,8	4	10,5
річний фонд заробітної плати (фзп) працівників, тис. грн.	4920	5400	6192	792	14,7	480	9,8
частка фзп працівників у складі рп (зарплатомісткість рп), %	81,3	79,2	80,3	1,1	-	-2,1	-2,6
річний виробіток одного працівника за показником рп	561600	530250	576640	46390	8,7	-31350	-5,6
середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	10000	10000	11000	1000	10,0	-	-
коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	X	0,97	1,09	-0,4	-9,1	X	X

Джерело: розроблена автором на підставі фінансово-економічних звітів підприємства

Згідно з аналітичних даних фінансово-економічні показники за 2019-2021 роки на підприємстві ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", можна виокремити наступні фінансові результати:

- збільшення рентабельності до 26% за рахунок підвищення прибутку на 25% у 2021 році порівняно з 2019 роком;
- оптимізація кількості середньооблікової чисельності персоналу (+2 особи);
- покращення матеріальної винагороди працівників на 20%;
- негативна тенденція співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівників -14,9%, що пояснюється збільшенням річного фонду заробітної плати на 25,8% та незначним ростом виробітку на 2%.

Варто зауважити, що під час аналізу фінансової діяльності та використання трудових ресурсів важливе значення має коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника. Так, у 2021 році, ми можемо спостерігати позитивну динаміку зростання даного показника до оптимального значення (1,09). А отже, підвищення рівня заробітної плати створює реальні умови для підвищення продуктивності праці. Загальну динаміку показників діяльності ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» зображено на рисунку 2.1.

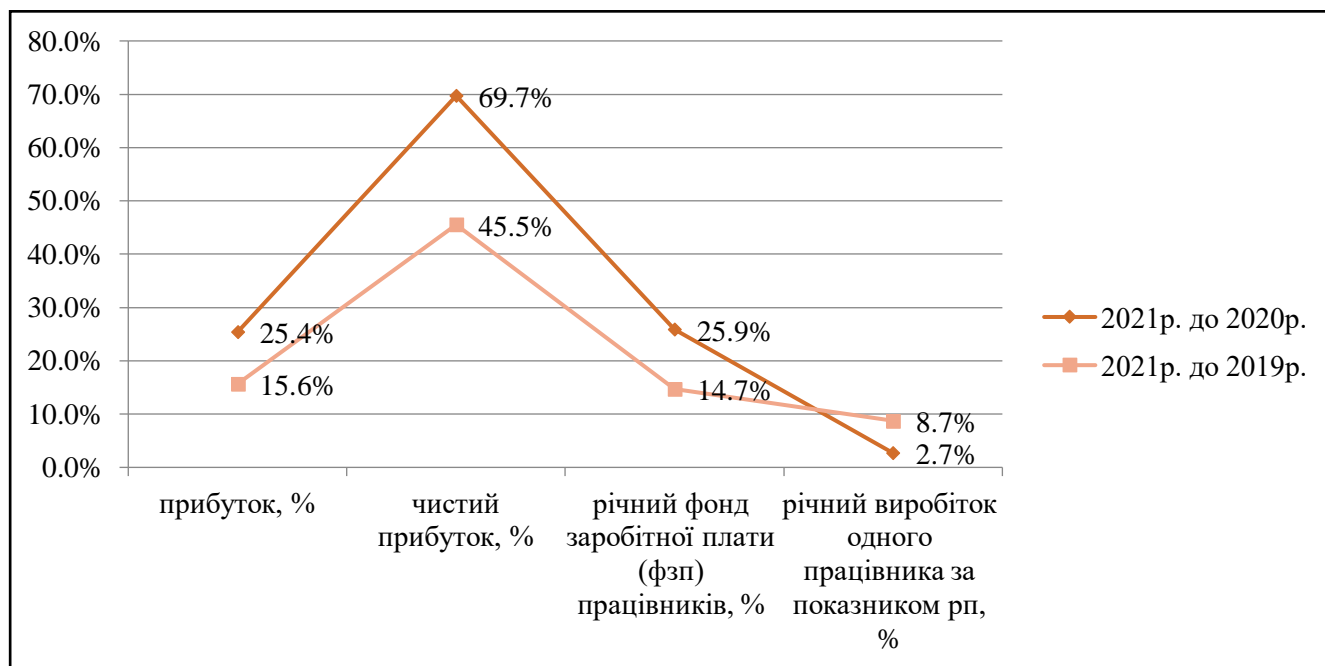


Рисунок 2.2 - Динаміка показників діяльності ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Джерело: розроблена автором на підставі фінансово-економічних звітів підприємства

У 2021 році чистий прибуток компанії склав 18 216 тисяч гривень, що на 69,7% більше ніж у 2020 році та на 45,5% більше ніж у 2019 році. Джерелом цього зростання у 2020 році (в порівнянні з 2019р.) було збільшення виробітку одного працівника на 8,7% за рахунок розширення штату працівників; збільшення доходу на 15,6% за рахунок підвищення якості та ціни наданих послуг; ріст показника річного фонд заробітної плати (фзп) працівників на 14,7%, але в даному випадку це є виправдано.

В свою чергу, у 2021 році таке зростання спричинено збільшенням виробітку одного працівника на 2,7% за рахунок оптимізації штату працівників (неефективне використання праці середньооблікової кількості 45 працівників у 2020 році); збільшення доходу на 25,4% за рахунок підвищення якості та ціни надання послуг; оптимізація середньооблікової чисельності працівників, що у 2021 році склала 43 особи.

Оскільки низький ріст продуктивності праці можуть спричинити показники руху персоналу, проаналізуємо коефіцієнти, що характеризують рух персоналу, наведені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Показники руху персоналу організації ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" за 2019–2021 роки

Найменування показників	Значення показників			Зміна показників, + / –			
	за роками			2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
	2019	2020	2021	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. середньооблікова чисельність персоналу, осіб	41	45	43	4	10 %	3-2	-4%
2. прийнято працівників, осіб	8	2	3	-6	-75%	1	50%
3. вибуло працівників, осіб	7	9	8	2	29%	-1	-11%
з них:							
за власним бажанням	5	5	7	0	0%	2	+40%
звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	2	4	1	2	1	-3	-75%

Продовження таблиці 2.2

4. загальний коефіцієнт обороту, %	36,6%	24,4%	25,6%	-0,1214	X	0,01137	X
5. коефіцієнт обороту по прийому, %	19,5%	4,4%	7,0%	-0,1507	X	0,02532	X
6. коефіцієнт обороту по звільненню, %	17,1%	20,0%	18,6%	0,02927	X	-0,014	X
7. коефіцієнт плинності персоналу, %	12,2%	11,1%	16,3%	-0,0108	X	0,05168	X
8. коефіцієнт сталості	82,9%	80,0%	81,4%	-0,0293	X	0,01395	X
9. коефіцієнт змінюваності	2,6%	3,1%	2,9%	0,5	X	-0,2	X
10. коефіцієнт заміщення	2,4%	-15,6%	-11,6%	-0,1799	X	0,03928	X

Джерело: розроблена автором на підставі фінансово-економічних звітів підприємства

Основний показник, який негативно впливає на продуктивність праці у 2019-2021 роках – коефіцієнт плинності персоналу (16,3%), який сконцентрований у відділі організації руху . Відповідно до невеликого штату підприємства це є суттєвим недоліком, який в свою чергу спричиняє значні втрати у прибутковості компанії. Також за рахунок цього відбувається недостатня кількість виробітку персоналу, підвищення фонду заробітної праці через постійний пошук нових працівників та зниження якості наданих послуг.

Враховуючи зростаючу тенденцію цього критично важливого показника, на нашу думку, доцільно визначити причини плинності кадрів. Тому, автором було проведено соціологічне опитування 15 працівників (34,8%) відділу організації руху. Аналіз отриманих результатів представлений у вигляді діаграми Парето, рисунок 2.3.

Так, найголовнішою причиною плинності кадрів є відсутність кар'єрного росту - 17,6%. Це викликано низькою кількістю керівних посад, водночас з переважаючою більшістю працівників на посаді «водій автобуса» (84%), для яких обмежене вертикальне зростання. Також, на думку учасників опитування, вагомою причиною є низький рівень оплати праці – 17%, який нижчий за середні у галузі та незадоволеність системою навчання – 15,8%, яка включає в себе лише навчання водіїв з надання першої медичної допомоги. Окрім того 13,7% респондентів відзначили неактуальність сформованої ціннісної пропозиції роботодавця.

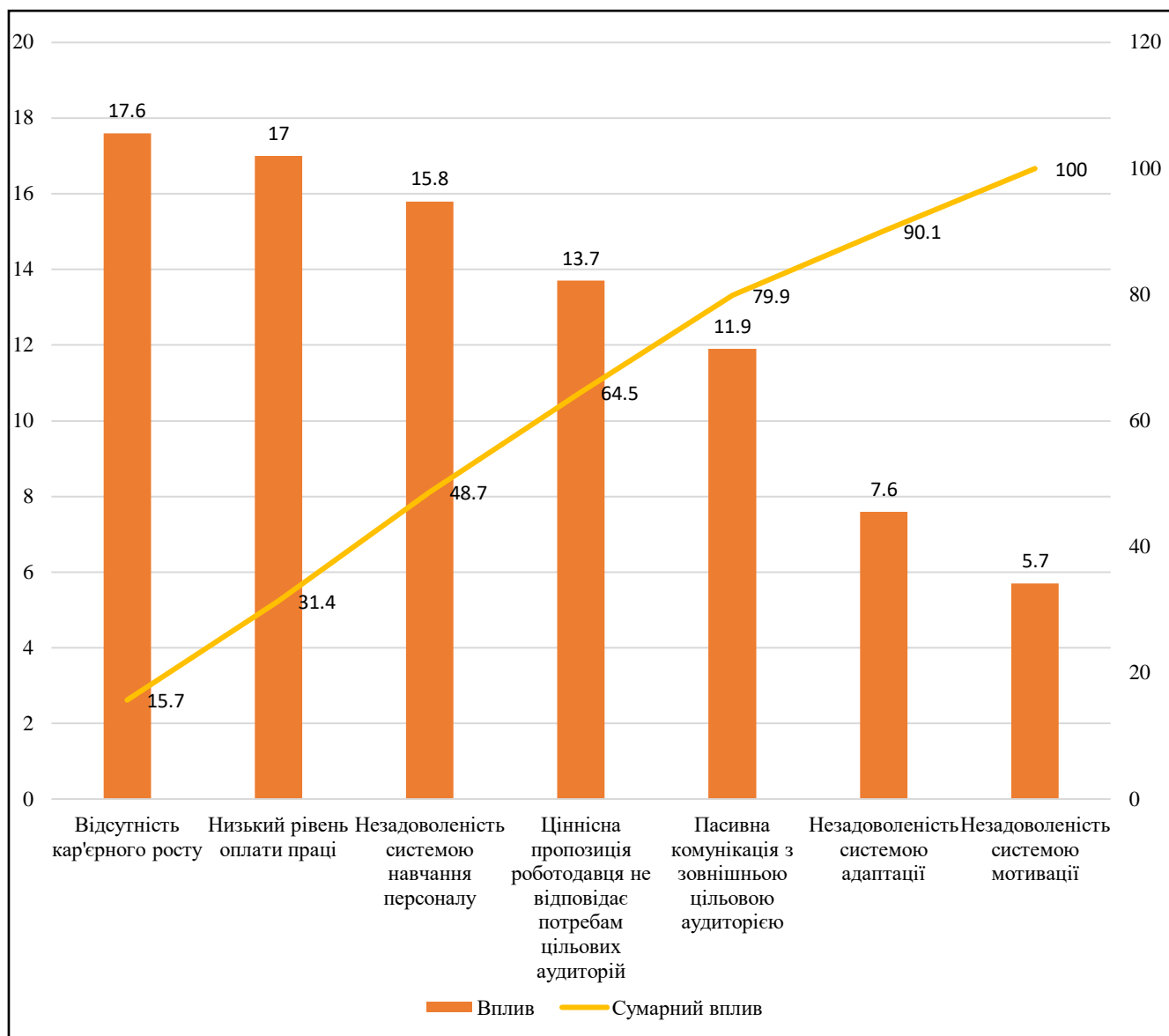


Рисунок 2.3 - Діаграма Парето для аналізу проблеми високої плинності кадрів у ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Джерело: розроблено автором

За допомогою методу спостереження та інтерв'ю з керівництвом, нами було визначено причинно-наслідкові зв'язки проблеми високої плинності персоналу у ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ», які зображено у діаграмі Ісікави (рисунок 2.4). Так, окрім вище перерахованих причин плинності кадрів, можна виділити наступні: недооцінка керівництвом важливості адаптації, навчання та кар'єрного зростання персоналу; неготовність до змін та небажання збільшувати витрати на розвиток даних сфер; некомпетентність працівників відділу кадрів у застосуванні прогресивних підходів до управління персоналом; пасивна комунікація з зовнішньою цільовою аудиторією.



Рисунок 2.4 - Діаграма Ісікави для визначення причинно-наслідкових зв'язків проблеми високої плинності персоналу у ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Джерело: розроблено автором

З вище перелічених причин, впливає висновок про необхідність ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» переглянути систему управління брендом роботодавця для зниження плинності кадрів та підвищення рівня залученості працівників.

Для більш детального аналізу ефективності управління персоналом, нами було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою визначення тенденцій та прогнозу динаміки зовнішнього оточення, параметрів та оцінки ресурсів. Для аналізу внутрішнього середовища було проведено SNW-аналіз (Додаток Б). Це аналіз факторів внутрішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на конкурентоспроможність та ефективність управління персоналом. Оцінка проводиться за трьома значеннями:

сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W). Так, результати проведеного дослідження показали, що слабкими сторонами є система навчання персоналу, корпоративна культура, можливість кар'єрного зростання, оцінювання персоналу, ціннісна пропозиція працівнику та плинність кадрів. Сильними сторонами є фінансова стійкість підприємства, внутрішні комунікації, комфортні умови праці, територіальне розміщення, відносини з керівниками та співробітниками.

Отже, під час аналізу нами було виявлено як переваги так і основні проблеми компанії. Ключовою з яких є висока плинність кадрів. Як ми визначили за допомогою опитувань, причино-наслідковими зв'язками високої плинності кадрів є низький рівень заробітної плати, відсутність кар'єрного росту, ефективної системи адаптації та навчання персоналу. В свою чергу, це було спричинено недооцінкою керівництвом важливості адаптації, навчання та кар'єрного зростання персоналу, неготовністю до змін та небажанням збільшувати витрати на розвиток даних сфер та некомпетентністю працівників відділу кадрів. Всі це недоліки негативно впливають на бренд роботодавця ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ». Саме тому підприємству потрібно приділити більшу увагу втриманню кваліфікаційних працівників для забезпечення стабільного економічного розвитку та росту компанії в цілому. ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» має низку переваг, а тому і великі перспективи у формуванні гідного бренду роботодавця та ефективної ціннісної пропозиції роботодавця. Проаналізуємо основні напрямки розвитку бренду роботодавця у ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ».

Компанія ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" стала на шлях формування позитивного бренду роботодавця відносно нещодавно – у 2019 році. Керівництвом було сформовано концепцію HR-бренду на основі місії та цінностей компанії (дивитися рисунок 2.5). Так, ціль трактується, як формування позитивного іміджу компанії для утримання та залучення найкращих працівників, з метою надання якісних послуг для кожного клієнта. Місія -поважати один одного і процвітати разом. Ключовими цінностями компанії є взаємоповага, безпека та добробут її працівників. Основними завданнями є: трансляція співробітникам цінностей організації, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності та залученості

працівниками роботою в ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ". В свою чергою командою, яка займалася формуванням бренду роботодавця були директор та начальник відділу кадрів.



Рисунок 2.5 – Концепція бренду роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: [25]

Головною цінністю компанії є безпека її працівників. Саме тому У ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" проводиться обов'язкове особисте страхування водіїв від нещасних випадків на транспорті, страхування механіків та слюсарів від нещасних випадків на виробництві. Працівникам проводиться щоквартальне навчання працівників з охорони праці, безпеки дорожнього руху та надання першої медичної допомоги з подальшим отриманням сертифікатів.

Підприємство досить відповідально ставиться до стану здоров'я працівників. Варто підкреслити, що в організації є медичний персонал, який відповідає за проходження співробітниками медогляду перед виходом на зміну. Окрім того, за поганого самопочуття проводяться консультації та виїзд для надання медичної допомоги. Також на території ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" розміщено спортивний зал. Кожний з співробітників має можливість безоплатно його відвідувати у вільний від роботи час.

На забезпечення взаємоповаги персоналу націлена корпоративна культура організації. Так, пріоритетними напрямками є підтримання здорового соціально-психологічного клімату, створення комфортних умов праці та відчуття причетності. Вони забезпечуються добре налагодженою внутрішньою комунікацією, теплими відносинами в колективі та частими корпоративними заходами. В компанії святкують День автомобіліста, День захисника Вітчизни та Новий рік. Святкування кожного корпоратива відбувається у два етапи, це виправдано наявністю позмінного графіку роботи. Варто відзначити особливу дружню атмосферу на підприємстві, адже керівництво підтримує теплі стосунки з колективом, особисто спілкуючись з кожним працівником. Тому з ними діляться новинами, пропозиціями та думками щодо поліпшення робочого процесу.

Також для згуртування колективу та підвищення лояльності працівників до компанії, було запроваджено низку соціальних заходів. ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" надає допомогу релігійним організаціям та комунальним закладам у перевезенні дітей на різноманітні святкування або екскурсії. Під час пандемії Ковід-19 здійснювалося безоплатне перевезення лікарів та медичного обладнання. На період воєнного стану підприємство перекваліфікувало частину виробництва на військові та гуманітарні потреби, а саме: 3 автобуси було передано на луцький військовий комісаріат для перевезення військових та біженців, здійснюється ремонт військової автомобільної техніки, виробництво протитанкових та протиавтомобільних їжаків.

Окрім того, для забезпечення добробуту працівників сформована система мотивації персоналу, яка включає матеріальні та нематеріальні методи мотивації, рисунок 2.6. Матеріальні методи включають: заробітна плата; премія (виплачується щороку); компенсація проїзду на роботу та спецодягу для робітників виробничого відділу; страхування; подарунки з нагоди свят. Варто відзначити, порядок встановлення доплат і надбавок до тарифних ставок та посадових окладів відбувається відповідно до вимог законодавства України щодо оплати праці. Нематеріальні методи мотивації включають в себе створення комфортних умов праці, відчуття причетності та корпоративні заходи.

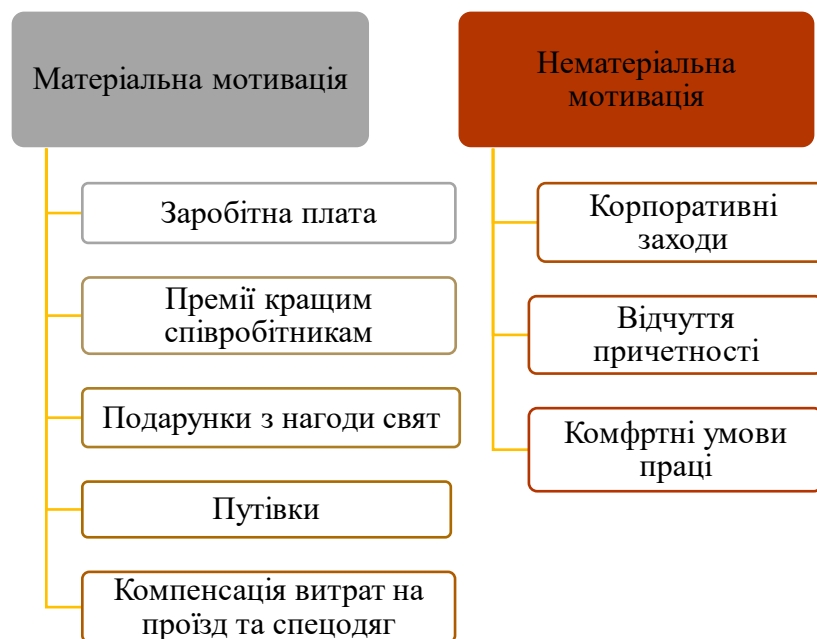


Рисунок 2.6 - Методи мотивації персоналу на ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: [25]

Керівництвом компанії було створено широку систему внутрішніх та зовнішніх комунікацій, яка включає в себе: соціальні мережі (Facebook), інформаційна дошка-стенд, внутрішня email-розсилка, неформальні зустрічі, на яких співробітники можуть прямо спілкуватися з керівництвом, сторінкою організації на Job-порталі. На пропускному пункті на територію підприємства розміщено інформаційну дошку з оголошеннями та премією «Кращі з кращих!», на якій розміщується інформація про трьох найкращих працівників кварталу.

В рамках розвитку бренду роботодавця, компанією було створено сторінки у Facebook та на Job-порталі «Работа.ua». У соціальній мережі іде активне поширення новин, інформації про переваги роботи компанії, соціальні та корпоративні заходи, фото та відео відгуки працівників. Також компанія запускає таргетовану рекламу з оголошеннями про відкриті вакансії (рисунок 2.7). Проте варто відзначити невелику аудиторію охоплення та недостатність інформації в оголошенні. Сторінка на Job-порталі характеризується недостатнім інформаційним наповненням (відсутній логотип, детальна інформація про компанію та її переваги). Оголошення про вакансії (рисунок 2.7) мають мінімум інформації, що викликає недовіру у потенційних кандидатів.

Автослюсар

10 000 ₴

• ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" • Луцьк Волинська область

На постійну роботу потрібен автослюсар.

Шукаємо порядного та відповідального спеціаліста

Вимоги:

Бажання працювати та заробляти.

Знання будови автомобіля, принципів роботи вузлів і агрегатів автомобіля, технології ремонту.

Обов'язки:

Ремонт та технічне обслуговування автобусів.

Виконання робіт пов'язаних з діагностикою та ремонтом ходової, гальмівної системи, рульового управління, заміна масла, технічних рідин, шиномонтажні роботи та інше.

Умови роботи:

Комфортні умови, режим роботи позмінний: 9:00-18:00 або 17:00-23:30.

При роботі на другій зміні (17:00-23:30) повертаємо вартість палива для доїзду з роботи.

Заробітна плата від 10 000 до 15 000 грн.: залежить від навичок та бажання працювати!

ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Рисунок 2.7 – Оголошення про відкриті вакансії ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: [25]

Так, вище описані інструменти залучення працівників мають досить низьку результативність – 14%. Варто відзначити, що найефективнішими методами пошуку є рекомендації колишніх та діючих співробітників – 73%. Такий розподіл спричинений впровадженням програми «Рекомендуй друга!». Сутність полягає у тому, що діючі, колишні співробітники, їх знайомі та родичі можуть порекомендувати своїх друзів чи знайомих на відкриті вакансії компанії та отримати матеріальну винагороду. Враховуючи характерну особливість частки персоналу, що має найбільшу плинність на підприємстві – водій автобусу – «мігрування» між аналогічними компаніями в місті. Вони, зазвичай, досить часто змінюють місце роботи і можуть працевлаштовуватися в організацію декілька разів.

Також, на підприємстві діє система наставництва, як частина адаптації персоналу. Директор компанії призначає наставника (працівника певного відділу), який допомагає познайомитися з компанією та процесами у ній, основними обов'язками та сферою відповідальності.

Шукаємо працівника на посаду автослюсаря

**ВІДКРИТА
ВАКАНСІЯ!**

Місцезнаходження: м. Луцьк
Заробітна плата за домовленістю

ВСІ ПИТАННЯ ЗА ТЕЛЕФОНОМ:
+380505396206
+380969191701

Отже, управління брендом роботодавця в основному направлено на створення комфортних умов праці, сприятливого психологічного клімату та розвитку корпоративної культури. Проте на нашу думку, компанія докладас недостатньо зусиль щодо просування HR-бренду до зовнішньої цільової аудиторії. Що, в свою чергу, негативно впливає на показники плинності кадрів, рівня лояльності, задоволеності працівників та фінансово-економічної діяльності загалом.

2.2 Оцінювання ефективності управління брендом роботодавця у ТОВ «Транс Лайн Сіті»

В епоху цифровізації та швидко змінюваних економічних реалій, особливо складно і важливо залишатися лідером у своїй галузі. Це стосується і роботодавців: на ринку праці конкуренція за кваліфікованих працівників часом виходить за межі розумного. Сьогодні людина обирає нову роботу не тільки через рівень зарплати, віддаленість від дому та додаткові бонуси – серед кількох компаній з подібними пропозиціями здобувач обирає ту, яка йому краще знайома з оглядів та відгуків з відкритих джерел. Рано чи пізно будь-якій організації необхідно оцінити свій HR-бренд: зрозуміти, наскільки він привабливий для талантів, які потрібні компанії, і дізнатися, як це може допомогти утримати співробітників і підвищити їх лояльність.

Перш за все варто оцінити ефективність управління бренду роботодавця зовнішніми незалежним інструментами оцінювання. Оскільки досліджувана компанія є середньою за розміром та локалізованою в місті Луцьк, варто брати до уваги лише «місцеві» інструменти. Основними лідерами думок на ринку праці у Волинській області та місті Луцьк є:

1. Рейтинг «Найкращі роботодавці в м. Луцьк» (організація «Star of service» формує рейтинг, який включає в себе 33 найкращих компаній-роботодавців);
2. Рейтинг «ТОП-10 кращих роботодавців Волині за версією журналу «Волинь 24»;

3. Щорічна нагорода «Роботодавець року» від Волинського обласного об'єднання організацій роботодавців.

Проаналізувавши описані вище інструменти за 2019-2021 роки, бачимо, що компанія не отримувала премій та не входила у жодні рейтинги, на відміну від конкурентів. Причинами цього можна виділити відсутність поданої заявки та вагомій переваги конкурентів, що витіснили б компанію з рейтингу. Варто відзначити, що аналогічне підприємство Луцьке АТП № 1 входить у 20 кращих роботодавців м. Луцьк впродовж трьох років за версією організації «Star of service». Тому, на думку автора, доцільним є порівняння ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ» з компаніями-конкурентами. Для цього проведено інтерв'ю з працівниками HR- відділу кожної з організацій, результати наведено в *Додатку В*.

Звідси, ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ» має низку існуючих переваг, а саме: корпоративні заходи, психологічний клімат, відносини в колективі, соціальні заходи та внутрішня комунікація. Проте цього недостатньо, щоб стати одним лідерів на місцевому ринку праці. Досліджувана компанія відстає від Луцьке АТП № 1 у таких напрямках, як залучення, навчання, мотивація персоналу, кар'єрне зростання, ціннісна пропозиція роботодавця та зовнішні комунікації. Тому для аналізу можливих напрямів удосконалення складових бренду роботодавця, варто провести більш детальну його оцінку.

Для проведення внутрішньої оцінки бренду роботодавця використаємо комплексну методику оцінювання бренду роботодавця, яка розроблена українською науковицею, Мокіною С.М. [24]. Вона заснована на точках контакту співробітників та потенційних кандидатів з досліджуваною компанією, які були описані раніше (*Розділ 1.3*). Такий спосіб включає у себе чотири етапи: зовнішнє дослідження, внутрішнє дослідження, аналіз отриманих даних та розроблення певних рішень для вирішення проблем.

Перший етап оцінювання передбачає проведення анкетування потенційних та діючих працівників підприємства за 65 питаннями (*Додаток Г*), що стосуються кожної з 15 точок контакту працівника з роботодавцем. Так твердження стосуються усього циклу життя працівника в організації від найму до завершення роботи в

організації. Проведене нами анкетування охопило 40 респондентів внутрішньої цільової аудиторії (93% співробітників компанії) та 21 зовнішньої, з яких 6 осіб – потенційні кандидати та 15 осіб – колишні працівники.

Отримані результати були інтерпретовані за лінгвістично – бальною шкалою (Додаток Г) для оцінки ефективності бренду роботодавця за кожною точкою контакту. Далі було розраховано ІЕВР для внутрішнього бренду роботодавця та зовнішнього. Значення варіюється від -100 (висловлювання не відповідають компанії) до + 100 (висловлювання повністю описують компанію). Звідси, ідеальний показник індексу дорівнює +100. Розрахувавши даний індекс, ми отримали значення ІЕВР для внутрішнього бренду роботодавця +33,62 зі +100 та для зовнішнього -4,32 зі +100. Порівняння отриманих результатів за внутрішнім та зовнішнім індексом зображено за діаграми сили бренду ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", рисунок 2.8.

Отримані результати свідчать про відносно ефективний, але не ідеальний внутрішній бренд роботодавця. Одною із найбільш розвинених точок контакту є «відносини з керівниками і співробітниками». Це можна пояснити максимальною участю керівника у всіх функціональних сферах бізнесу та підтриманням тісних дружніх стосунків у колективі. В поєднанні з частими корпоративними заходами, сформовано оптимальний соціально-психологічний клімат. Окрім того високо оцінили «внутрішні та зовнішні комунікації», які включають в себе використання таких каналів комунікації: соціальні мережі (Facebook), інформаційна дошка-стенд, внутрішня email-розсилка, регулярні збори, неформальні зустрічі, на яких співробітники можуть прямо спілкуватися з керівництвом, сторінкою організації на Job-порталі. «Компенсації та пільги» оцінено у +44,6 балів внутрішніми та у -5,4 зовнішніми респондентами. Значний розрив у показниках вказує на необізнаність зовнішньою цільовою аудиторією про переваги роботи в компанії у сфері «компенсацій та пільг», а саме: компенсація проїзду на роботу; страхування від нещасних випадків на дорозі та виробництві, путівки на оздоровлення та лікування.

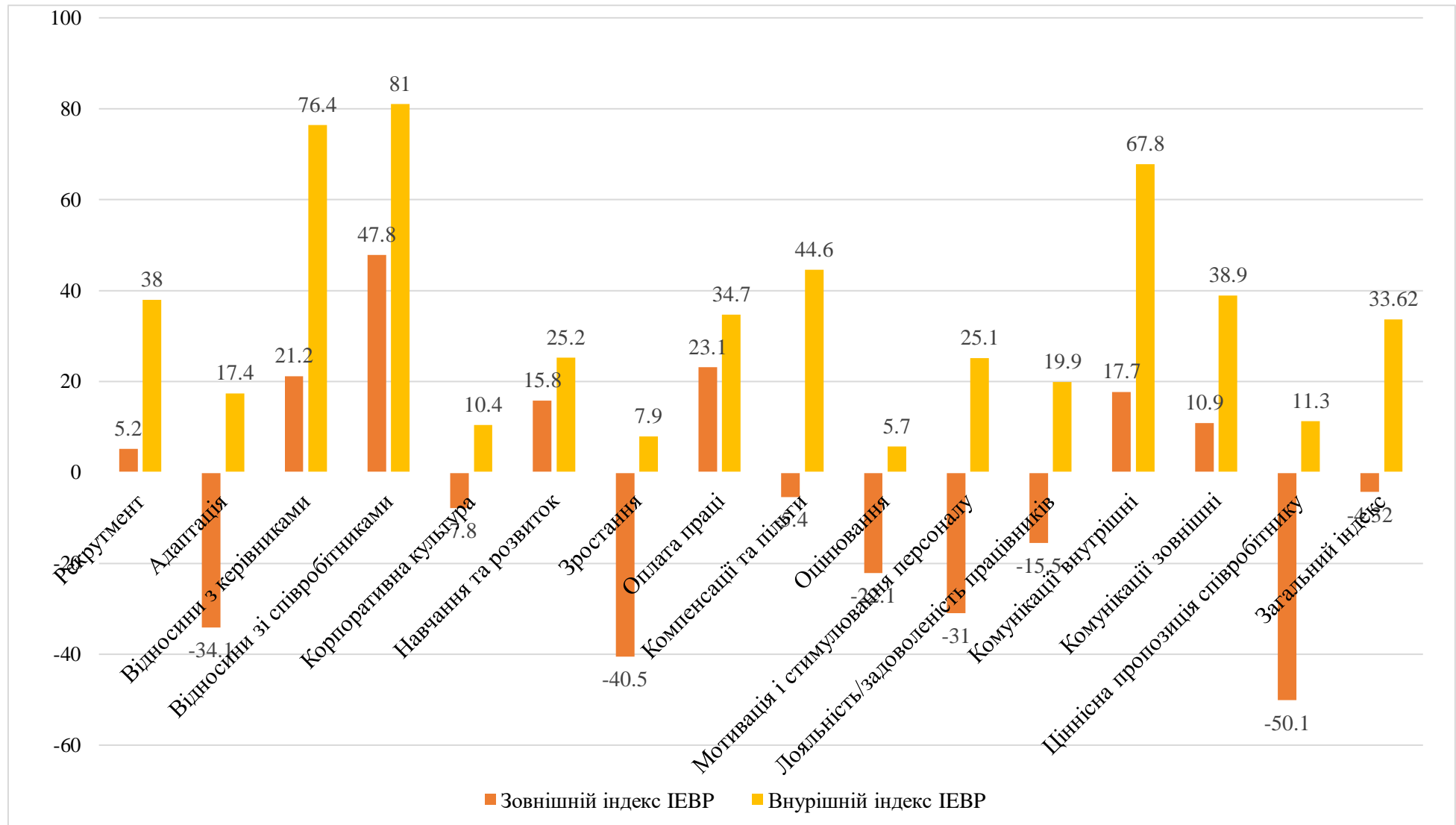


Рисунок 2.8 – Діаграма сили бренду ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: складено автором самостійно

Найнижчі результати отримали такі точки контакту: «адаптація», «корпоративна культура», «зростання», «оцінювання». Такі показники спричинені відсутністю ефективного формування та розвитку даних HR- напрямів, у зв'язку з недостатньою кваліфікацією працівників, що займаються управління персоналом.

Варто відзначити, що на підприємстві існує сформована ціннісна пропозиція роботодавця, проте внутрішні респонденти оцінили її у +11,3 бали та зовнішні у - 50,1. Нами було сформовано структуру EVP на підприємстві у рисунок 2.9.



Рисунок 2.9 - Структура ціннісної пропозиції роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Порівняльний аналіз ціннісної пропозиції роботодавця та системи управління персоналом в організації показав, що при формування EVP були допущені помилки. Причиною цього могло стати недостатнє вивчення цільових аудиторій, їх потреб та цінностей. Окрім того, виділені переваги роботи в

організації не відповідають дійсності та інтересам потенційних та діючих працівників. Наприклад, можливості кар'єрного росту, професійний розвиток, повноваження та відповідальність хибні для ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ". В свою чергу, гордість за результат, завдання різного масштабу та етика неактуальні для цільових аудиторій. Оскільки, для формування ефективного HR-бренду і збільшення привабливості компанії, EVP повинна бути унікальна, відповідати потребам та цінностям цільових аудиторій, можна зробити висновок, що існує велика прогалина у формуванні даного елементу.

Фінальним етапом оцінки бренду роботодавця за методом точок контакту таланту з організацією є побудова матриці сили HR-бренду ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", яка зображена на рисунку 2.10. Даний інструмент дозволяє оцінити величину розриву між зовнішнім і внутрішнім брендом роботодавця.

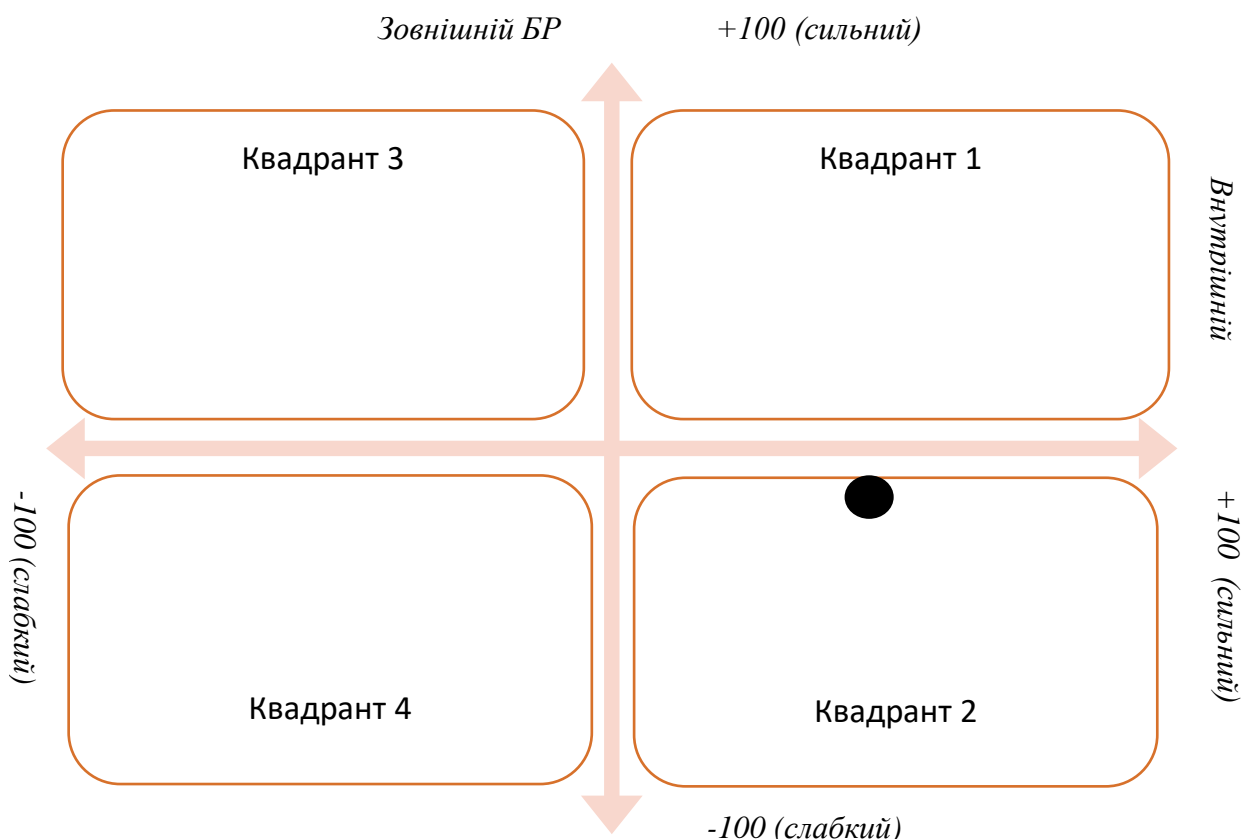


Рисунок 2.10 – Матриця сили бренду роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: складено автором на основі [24]

Відповідно до рисунку 2.10, ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" входить до Квадранту 2, тобто компанія характеризується достатнім рівнем внутрішньої

залученості та лояльності співробітників. Працівники мають позитивний досвід, який формує їхню прихильність до компанії через більшість точок контакту з брендингом роботодавця. Підприємство характеризується досконалими внутрішніми процесами, але в той же час у має проблеми із залученням нових фахівців та утриманням персоналу. Зовнішні експерти або не сприймають компанію як гідного роботодавця, або мали негативний досвід звернення до неї. Організація втрачає багато грошей на зовнішню та внутрішню комунікацію бренду роботодавця, щоб змінити або створити позитивний досвід у кожній точці дотику зовнішнього спеціаліста з підприємством [24]. Так, характеристика квандранту, розроблена науковицею Москіною С.М., достовірно описує стан бренду роботодавця у ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", що вказує на якість проведеного нами дослідження.

Звідси, для більшої наглядності результатів проведених нами досліджень проблематики низької ефективності управління брендом роботодавця у ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", побудуємо діаграму Ісікави, рисунок 2.6.

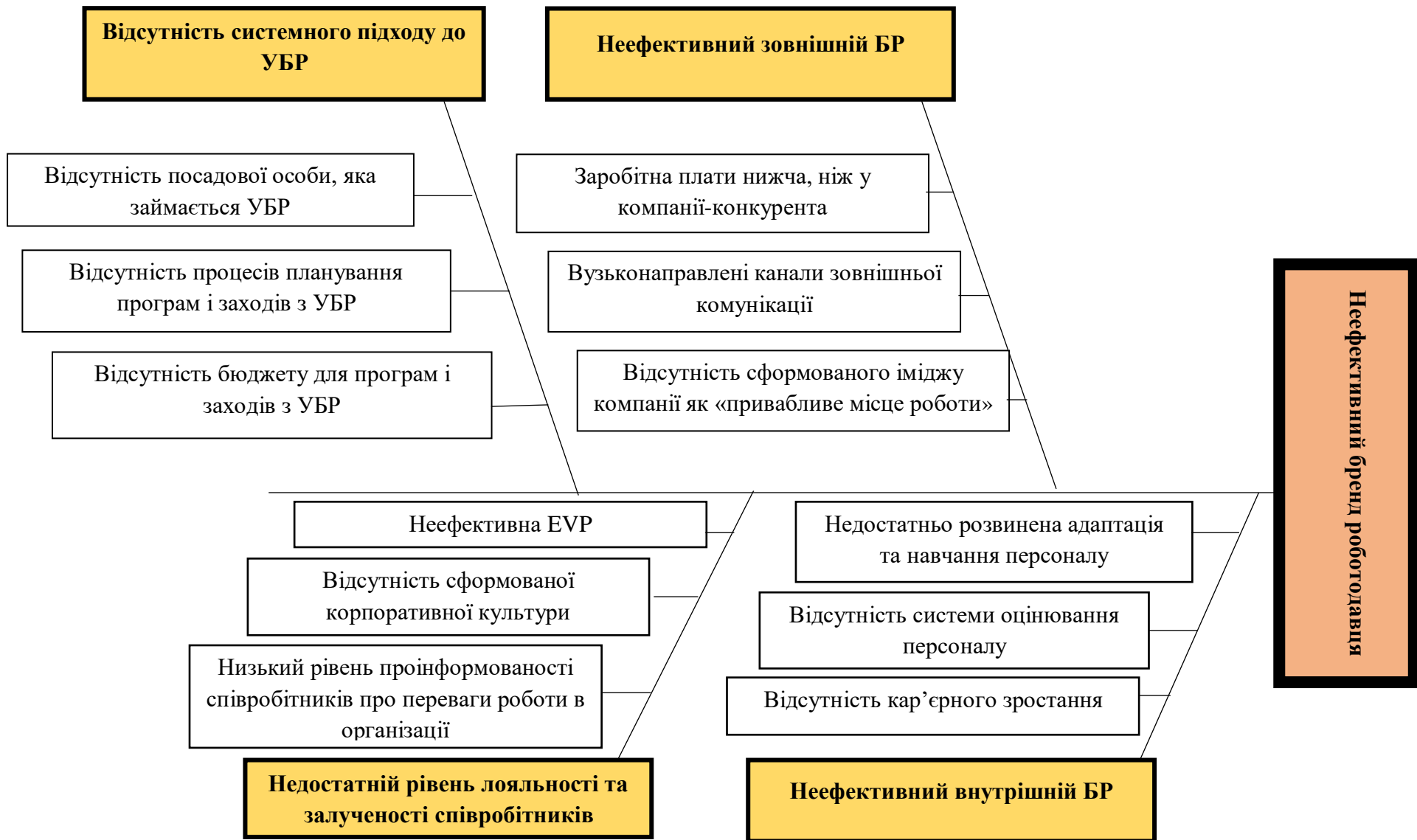


Рисунок 2.11 - Діаграма Ісікави аналізу проблеми низької ефективності управління брендом роботодавця у ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" (Примітка: БР- бренд роботодавця, УБР – управління брендом роботодавця)

Джерело: складено автором самостійно

Отже, нами було проведено ретельний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ". Також досліджено поточний стан управління бренду роботодавця в компанії та виявлено проблемні зони, які потребують більшої уваги з-боку керівництва. Так, незважаючи на позитивні фінансові результати та імідж надійного перевізника, управління брендом роботодавця підприємства є недостатньо ефективним. Здійснені нами дослідження (SNW-аналіз, порівняння бренду роботодавця за точками контакту з компаніями-конкурентами, комплексна методика оцінювання за точками контакту) дали ідентичні результати, що вказує на валідність проведеного нами дослідження.

Як ми бачимо, стан бренду роботодавця в компанії нерівномірний. Так, внутрішній складова сформована досить ефективно, чого не скажеш про зовнішню. Основними проблемами в управлінні брендом роботодавця в ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" є: недостатня кваліфікація працівників, що займаються управління персоналом; відсутність системного підходу до управління брендом роботодавця; відсутність систем адаптації, зростання та оцінювання та зовнішніх каналів комунікації та зворотнього зв'язку з колишніми працівниками. Окрім того, великою проблемою для підприємства є неефективна та недоцільна ціннісна пропозиція роботодавця, яка є найважливішим напрямом формування бренду роботодавця. Це призвело до низького рівня проінформованості співробітників про переваги роботи в організації, відсутність сформованого іміджу компанії як «привабливого місця роботи» і, як результат, недостатній рівень лояльності працівників до компанії. Звідси, компанії необхідно змінити підхід до управління брендом роботодавця, вирівняти активність по внутрішньому та зовнішньому напрямках та створити імідж привабливого роботодавця.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ У ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

3.1. Проект заходів щодо удосконалення управління брендом

Проаналізувавши ефективність управління брендом роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" у розділі 2.2 нами було виявлено ключові проблеми: відсутність системного підходу до управління брендом роботодавця; відсутність систем адаптації, зростання, навчання, зовнішніх каналів комунікації та зворотнього зв'язку з колишніми працівниками. Окрім того, великою проблемою для підприємства є неефективна та недоцільна ціннісна пропозиція роботодавця. Для вирішення даних проблем пропонуємо переглянути існуючий HR-бренд на основі процесу формування бренду роботодавця, розроблений українською науковицею Цимбалюк С.О (розділ 1.2), та розробити проект заходів удосконалення.

На думку автора, найперше потрібно конкретизувати цілі та завдання бренду роботодавця, як зображено на рисунку 3.1. Так, цілі мають певне кількісне значення, досягнення яких забезпечує виконання поставлених завдань. Для ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" були визначені такі цілі: підвищення рівня залученості працівників на 10%, лояльності представників зовнішньої та внутрішньої цільових аудиторій на 15%, зниження рівня плинності кадрів на 6%. В свою чергу завдання поставлені такі: покращити імідж компанії, знизити кількість звільнень під час випробувального періоду та працівників за стажем роботи до 2 років, підвищити залученість та лояльність цільових аудиторій, підвищити продуктивність працівників, побудувати ефективну комунікацію з зовнішньою цільовою аудиторією. Така конкретизація дозволяє підвищити якість оцінки ефективності управління брендом роботодавця.

Також до команди, яка займається формуванням бренду роботодавця, окрім директора та начальника відділу кадрів, необхідно залучити і головного бухгалтера, керівника відділу організації руху та виробничого відділу.



Рисунок 3.1 – Характеристики бренду роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: складено автором самостійно

Група персоналу з найвищою плинністю кадрів на ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" - водій автобусу. Цій категорії персоналу характерне «мігрування» між аналогічними компаніями в місті. Вони, зазвичай, досить часто змінюють місце роботи і можуть працевлаштовуватися в організацію декілька разів. Саме тому, на думку автора, доцільно переглянути цільову аудиторію та включити колишніх працівників. Аналіз цільових аудиторій та їх потреб наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Потреби цільової аудиторії ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

	Група	Потреби
Зовнішня	Потенційні кандидати:	Конкурентна зарплата
	• працівники компанії-конкурента	Привабливий соціальний пакет
	• практиканти	Ефективна система адаптації
	• клієнти	Позитивний імідж компанії
	• люди у пошуку роботи	Можливості кар'єрного розвитку
		Місцерозташування підприємства
		Комфортні умови праці

Продовження таблиці 3.1

	Колишні працівники	Позитивний імідж компанії Хороші взаємини з керівництвом та колективом Конкурентна зарплата Можливості кар'єрного розвитку
Внутрішня	Працівники компанії	Можливості кар'єрного розвитку Можливості навчання Соціально-психологічний клімат Особистісне зростання, визнання досягнень

Джерело: розроблено автором

Варто відзначити, що найважливішими колективними потребами виділеної цільової аудиторії ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" є: конкурентна заробітна плата, соціально-психологічний клімат та можливості кар'єрного розвитку. Проаналізувавши порівняння ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ» з компаніями конкурентами (Додаток В) можна зробити висновок, що дані напрямки є недостатньо розвиненими. Саме тому для залучення та утримання кваліфікованих працівників важливо звернути увагу на далі потреби під час удосконалення існуючого бренду роботодавця.

Враховуючи вікову структуру та показники плинності кадрів за відділами, на думку автора, варто сформулювати дві самостійні ціннісні пропозиції роботодавця. Оскільки, практично всі співробітники на підприємстві належать до робітничих професій віком 36-60 років, тому перша EVP повинна бути націлена на потреби та цінності даної групи працівників. Водночас, на підприємстві працює велика кількість персоналу передпенсійного (34,8%) та пенсійного віку (23,3%), задля уникнення нещасних випадків на виробництві та дорозі, варто приділити увагу залученню молодих співробітників. Тому, друга EVP напрямлена на привернення уваги до компанії випускників для залучення їх на практику та молоді.

Варто відзначити, що також існує чітка диференціація критерії вибору роботодавця представниками різних поколінь. Так в рамках дослідження «Формула поколінь: цінності та мотиви сучасних генерацій» було виділено найбільш важливі критерії вибору роботи представниками різного віку. Зокрема, покоління Z

(народженні після 2000 року) та покоління Y (народженні у 1984–2000 рр.) під час пошуку роботи зважають на кар'єрні можливості в компанії та на можливості особистісного і професійного розвитку. В той же час для покоління X (народженні у 1963–1984) першочерговим є офіційне працевлаштування та баланс між роботою та особистим життям [26]. Отже, ціннісні пропозиції роботодавця на ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ» повинні бути націлені на покоління X та Z.

Розроблені нами моделі ціннісної пропозиції роботодавця для поколінь ґрунтуються на дослідження Randstad Employer Brand Research 2021 [28] та на наукових напрацюваннях Б. Мічінгтона [5] щодо формування ціннісної пропозиції роботодавця. Задля зручності порівняння, спільні атрибути EVP виділені курсивом. Модель EVP ТОВ підприємства для покоління X зображено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Модель ціннісної пропозиції роботодавця для покоління X

Джерело: розроблено автором самостійно

Покоління X стало свідком контрасту між зростаючим світом без комп'ютерів та впливом змін технологій та цифрових інновацій, коли вони увійшли

у світ праці. Тому покоління X, як правило, цінує масштаби цифрових інновацій (42%) та стабільні організації (59%) з фінансовою платоспроможністю (73%). Більшість представників покоління X вважає дуже важливим баланс робота особисте життя (48%) і можливість працювати віддалено (39%). Це пов'язано з тим, що вони, швидше за все, мають пріоритети за межами своєї професійної компетенції, наприклад, відповідальність за членів сім'ї [28].

На покоління Z випали економічні кризи, зростання ролі інформаційних технологій, постійні зміни світової політичної ситуації. Вони добре знаються на сучасних технологіях і віддають живому спілкуванню віртуальне. Їм властива зосередженість на короткострокових цілях та нетерплячість, орієнтованість на споживання, багатозадачність, явна гіперактивність, яка виливається у постійну потребу у новизні відчуттів та емоцій. Модель EVP для покоління Z (рисунок 3.2).



Рисунок 3.3 – Модель структури ціннісної пропозиції роботодавця для покоління Z

Джерело: розроблено автором самостійно

Для залучення та утримання покоління Z необхідно розвивати імідж та впізнаваність компанії, оскільки «зумери» частіше за все обирають місце роботи за відгуками (92%), якістю каналів комунікації та рівнем корпоративної соціальної відповідальності (67%). Представники даного покоління відзначають необхідність постійного навчання та розвитку (98%), системи адаптації та наставництва (76%). Окрім необхідністю є гнучкий графік (68%) та постійних зворотній зв'язок [29].

Звідси, виявивши недоліки управління брендом роботодавця (розділ 2.2), виділивши завдання HR-бренду та потреби цільових аудиторій, ми можемо запропонувати проект заходів щодо удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ», таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Проект заходів щодо удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Проблема	Рекомендації щодо вирішення	Очікуваний результат
Відсутність процесу управління брендом роботодавця	Формування процесу управління брендом роботодавця, який охоплює роботу з усіма цільовими аудиторіями	<ul style="list-style-type: none"> • зменшення негативних відгуків • формування позитивного іміджу компанії • підвищення лояльності цільових аудиторій
Відсутність брендингу компанії	Розробка та використання брендингу компанії (логотип, ілюстрації) Перегляд оформлення сторінки компанії на Job-порталі та у Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • впізнаваність компанії • формування довіри до компанії
Висока тривалість закриття вакансії	Розробка скриптів проведення співбесід для претендентів. Впровадження статистики закриття вакансій. Перегляд оцінки ефективності трудової діяльності менеджера з персоналу; Зворотній зв'язок на усіх етапах відбору	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості та якості закритих вакансій • зменшення плинності кадрів • зменшення терміну закриття вакансій
Незадоволеність працівниками системою навчання	Проведення підвищення кваліфікації Проведення тренінгів	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення рівня кваліфікованості працівників • підвищення рівня лояльності та залученості працівників

Продовження таблиці 3.2

Велика кількість звільнень працівників, які перебувають на випробувальному терміні	Розробка плану адаптації нових працівників; Контроль за виконанням поставлених завдань на випробувальний термін новими співробітниками; Контроль приділення уваги працівникам з боку їх наставників (наприклад, проведення щотижневих зустрічей, щорічне анкетування рівня залученості) Впровадження Welcome book та Welcome pack	<ul style="list-style-type: none"> • зменшення періоду адаптації • зниження плинності кадрів
Незадоволеність працівниками можливостями кар'єрного розвитку	Надання можливості вертикального кар'єрного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення необхідності кар'єрного розвитку • підвищення рівня залученості працівників
Незадоволеність працівниками системою оплати праці	Перегляд керівництвом системи оплати праці та структури компенсаційного пакету	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення рівня лояльності та залученості працівників
Недостатній рівень лояльності та залученості	Запровадити систематичне анкетування працівників щодо рівня залученості працівників Проведення Staff day – неформальний захід керівництва та працівників	<ul style="list-style-type: none"> • виявлення негативних чинників у компанії та здійснення заходів для їх нейтралізації
Низька ефективність зовнішні комунікацій	Перегляд оформлення профілю компанії на «Работа.ua» Популяризація сторінки компанії у Facebook Подання заявки на участь у рейтингах кращих роботодавців Комунікація з закладами освіти Участь у ярмарках вакансій	<ul style="list-style-type: none"> • покращення іміджу компанії • залучення потенційних кандидатів • скорочення термінів закриття вакансії
Відсутність комунікації з колишніми працівниками	Впровадження Exit-інтерв'ю Систематичний збір та аналіз відгуків про компанію в мережі інтернет	<ul style="list-style-type: none"> • зниження кількості незадоволених фахівців та негативних відгуків у мережі інтернет; • діагностика негативних факторів компанії та коригування ціннісної пропозиції роботодавця;

Джерело: розроблено автором самостійно

Розроблений автором проект процесу управління брендом роботодавця представлений рисунку 3.4. Проект процесу включає в себе роботу з трьома основними групами цільової аудиторії: потенційні кандидати, діючі та колишні співробітники. Основною частиною процесу є постійний збір та аналіз інформації про стан бренду роботодавця та рівень залученості працівників. Важливою частиною підсистеми роботи з діючими працівниками є проходження працівником усіх етапів циклу управління талантами: відбір, залучення, адаптація, навчання, оцінка та розвиток. Використання системи управління талантами дозволяє організації досягти відразу кількох стратегічних цілей. У тому числі посилити конкурентоспроможність, підвищити привабливість бренду роботодавця, покращити компетенції співробітників, підвищити лояльність та залученість працівників, створити кадровий резерв. Підсистема роботи з потенційними кандидатами розширюється на співпрацю із закладами освіти з метою залучення практикантів з подальшою можливістю працевлаштування. Робота з колишніми співробітниками - важливий елементом HR-бренду, якому приділялася недостатня кількість уваги, поширюється на проведення Exit-анкети та зворотній зв'язок на відгуки про компанію. Це дозволить запобігти можливому негативному іміджу компанії та зібрати інформацію про якість роботи в ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ».

Також, для компанії доцільним є брендинг, тобто комплекс заходів щодо розвитку іміджу, формування прихильності та довіри як споживача, так і потенційних та діючих працівників. Він включає в себе створення концепції, яка буде використовуватися на Job-порталах, соціальних мережах, Welkome book тощо. Одним з найважливіших напрямків удосконалення бренду роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" є робота з зовнішніми каналами комунікації. Для початку, варто переглянути оформлення профілю компанії на «Работа.ua». На Job-порталі потрібно зробити наступне: оформити сторінку у корпоративному стилі; завантажити опис та презентацію компанії; у описі компанії додати посилання на сторінку Facebook; розширити опис вакансій. Таке оформлення дозволить підприємству виділитися з-поміж компаній-конкурентів та створити позитивне враження у кандидатів.

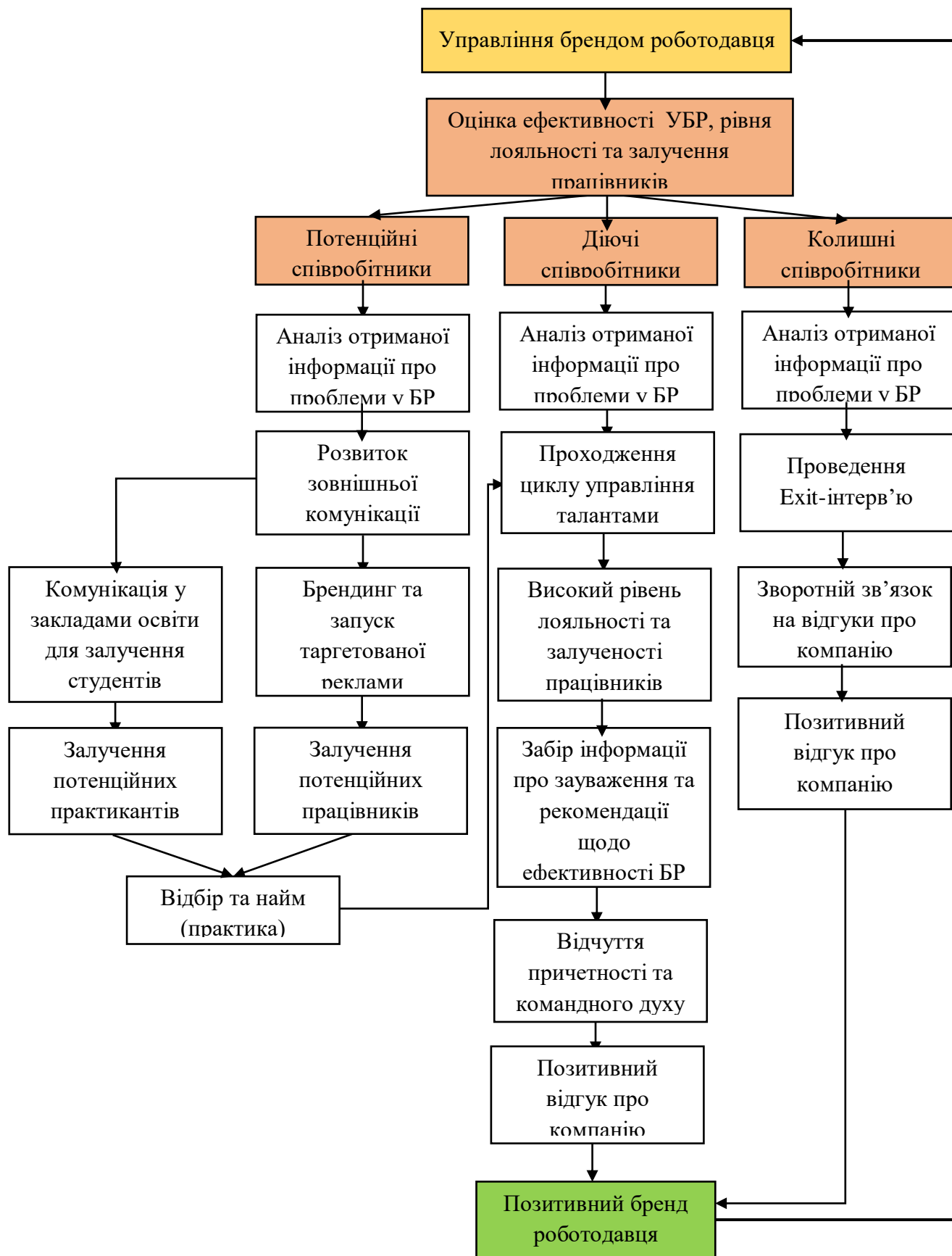


Рисунок 3.4 – Проект процесу управління брендом роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" (Примітка: БР- бренд роботодавця)

Джерело: складено автором на основі [19]

Окрім того, компанія активно веде сторінку у Facebook. В основному там розміщуються вакансії, оголошення та висвітлюються деякі події. Ми пропонуємо оформити сторінку відповідно до брендингу компанії, детально заповнити вкладку «Інформація» (короткий опис підприємства, місія, цілі та контакти), налаштувати кнопку зв'язку для переходу за посиланням на сторінку ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" на «Работа.ua». Також запровадити публікацію постів з фотозвітами про корпоративні, соціальні заходи, деталі робочого життя працівників, досягнення компанії та ввести рубрику «Враження та відгуки наших працівників».

Як ми вже згадували раніше, ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" необхідно залучати студентів на практику з можливим подальшим працевлаштуванням. Це дозволить збільшити чисельність виробничого відділу та відповідно отримати можливість надавати послуги для зовнішніх клієнтів. Для залучення даної цільової аудиторії необхідно налагодити співпрацю з навчальними закладами, такими як: Луцький національний технічний університет та Луцьке вище професійне училище. Окрім того доцільно брати участь у ярмарках вакансій для презентації організації, можливостей працевлаштування та проходження практики.

Наступним з запропонованих заходів є розробка скрипту проведення співбесіди. Він повинен містити інформацію про методи оцінки відповідності кандидата вимогам вакансії, особистих якостей та досвіду, презентацію організації на ринку як привабливого роботодавця. Також в скрипті мають бути розставлені акценти на умови, які є перевагою запропонованої вакансії по відношенню до конкурентів. Це сприяє підвищенню якості проведеної співбесіди, що в свою чергу впливає на добір лояльного і кваліфікованого персоналу в організацію.

Доцільним є впровадження статистики закриття вакансій та, відповідно до позитивної динаміки, преміювати працівника відділу кадрів. Окрім того, для досягнення поставленого результату необхідно переглянути оцінку ефективності трудової діяльності спеціаліста з персоналу для додаткової фінансової мотивації кадрового персоналу. Поряд із цими заходами необхідно розробити стратегію презентації підприємства на ринку праці, як привабливого роботодавця. Вона має бути спрямованою на збільшення відгуків на відкриті вакансії.

Особливе місце повинен посідати зворотній зв'язок. Співробітнику відділу кадрів під силу налагодити зворотний зв'язок щодо кандидатів у компанії таким чином, щоб навіть негативне рішення не вплинуло на репутацію підприємства у майбутньому. Адже будь-яка комунікація із кандидатами впливає на імідж компанії як роботодавця. І якщо зважити на той факт, що найчастіше кандидати спілкуються між собою та обговорюють якість комунікації з різними роботодавцями, то навіть відмова може стати позитивним досвідом кандидата у спілкуванні з певною компанією.

Для новоприйнятих працівників у ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" пропонуємо створити Welcome book та Welcome pack. Основне призначення таких вітальних книг та коробок — допомога працівнику адаптуватися у новому колективі та стати його частинкою з першого робочого дня. Потрібно показати новачкові, що компанія його цінує, а також бачить перспективу спільної співпраці.

Welcome book – книга, у якій компанія розміщує всю необхідну інформацію для її новачків. Вона створена, щоб відповісти на всі питання про компанію та її бізнес-процеси, саме тому, створюючи книгу, подавати інформацію варто у форматі FAQ (Frequently Asked Question), як відповіді на запитання, що часто задаються. Запропонована нами структура має такий вигляд:

- ✓ Загальна інформація про підприємство: історія, цілі, місія, специфіка галузі, заходи тощо.
- ✓ Переваги роботи в компанії: ціннісна пропозиція роботодавця, залежно від покоління.
- ✓ Організаційна структура
- ✓ Правила поведінки працівників: принципи поведінки та спілкування в колективі та з клієнтами.
- ✓ Додаткова інформація: пропускний режим, паркування тощо.

Welcome pack - це вітальний набір подарунків від компанії, який вручають новачкові в його перший день на роботі. Ми пропонуємо включити до даного набору речі, які будуть корисними у роботі, а саме: ручку, блокнот та термочашку. Welcome book та кожна річ з Welcome pack повинні бути брендowanими та у

кольоровій гаммі компанії. Дані інструменти формують лояльність до компанії та дозволяють з першого дня відчутти себе частиною команди.

Одним із запропонованих заходів є план адаптації для співробітників, який передбачає застосування сталого підходу до процедури адаптації у всіх підрозділах організації. Він включає в себе список дій для працівника та його наставника, запропонована нами шаблонна структура якого наведена у *Додатку Д*. Так, на думку автора, обґрунтованим є поділ даного періоду на чотири етапи. Після кожного з них проводиться оцінка як якості виконання працівником поставлених завдань, так і якості роботи наставника.

У ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" практично відсутня система кар'єрного зростання. Це спричинено наявністю сталого колективу керівників, які повністю задоволені своїм місцем роботи та переважною більшістю посад одного рівня. Ми пропонуємо запровадити поділ посад за категоріями на підприємстві: водій автобусу (70%) та механік (18,6%), дивитися таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 - Проект поділу посад за категоріями на ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Категорії посади		Вимоги	Надбавка
Водій автобусу	Клас I	Наявність дозволу на керування транспортними засобами за такими категоріями «B», «BE», «C» «CE», «D», «DE» Безперервний стаж роботи водієм II класу на підприємстві не менше двох років	15% від встановленої тарифної ставки
	Клас II	Наявність дозволу на керування транспортними засобами за такими категоріями «B», «BE», «C», «CE» або «DE» («D») Безперервний стаж роботи водієм III на підприємстві господарювання не менше трьох років	10% встановленої тарифної ставки
	Клас III	Наявність дозволу на керування транспортними засобами за такими категоріями «B», «BE», «D», «DE»	-
Механік	Головний механік	Стаж роботи механіком не менше 2 років Проходження підвищення кваліфікації	20% встановленої тарифної ставки
	Механік	Стаж роботи молодшим механіком не менше 3 років Проходження підвищення кваліфікації	10% встановленої тарифної ставки
	Помічник механіка	Профільна освіта	-

Джерело: складено автором на основі [31]

Класність водія та категорії механіка, наведені в таблиці 3.2, затверджено на законодавчому рівні, хоча і не є обов'язковими. Тому ми пропонуємо запровадити в ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ» такий поділ посад за категоріями для забезпечення кар'єрного розвитку, в поєднанні з надбавками для забезпечення задоволеності працівниками системою оплати праці. Це зможе підвищити мотивацію, рівень лояльності, знизити плинність кадрів шляхом утримання досвідчених працівників та покращити імідж організації. Окрім того, це допоможе вирішити проблему нерозвиненої системи навчання персоналу.

Так, однією з виявлених проблем компанії була слабка система навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. Для підвищення ефективності праці необхідно запровадити внутрішню систему розвитку персоналу. Ця система є ключовою в управлінні, оскільки впливає на якісні характеристики працівників. На підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно вдосконалення професійної майстерності працівників, що досягається підвищенням кваліфікації, розвитком основ ефективної комунікації, отримання додаткових професійних знань. Тому, як зазначено в таблиці 3.2 для механіків пропонується підвищення кваліфікації, необхідне для кар'єрного просування. В свою чергу для всього колективу пропонується проведення тренінгів «Командо утворення» та «Вирішення конфліктних ситуацій».

Таблиця 3.3 - Проект заходів з навчання персоналу на
ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Захід	Провайдер	Вартість	Тривалість
Підвищення кваліфікації механіка	Навчальний центр MSG Equipment	3500-6000 (за одну особу)	3-5 днів
Тренінг «Командо утворення»	ФОП Пенцак Л.П. (бізнес тренет, коуч)	6500 (за тренінг)	1 день
Тренінг «Вирішення конфліктних ситуацій»	ФОП Пенцак Л.П. (бізнес тренет, коуч)	6000 (за тренінг)	1 день

Джерело: складено автором самостійно

Ефективна діяльність компанії неможлива без залученості її співробітників. На цей параметр впливають і культура компанії, і стиль управління, і рівень залученості в роботу, і свобода прийняття рішень. Оцінити ці та інші фактори

допоможе анкета залученості персоналу. Ми пропонуємо використати анкету, створену інститутом Gallup (Додаток Е), яка містить 12 запитань та відповіді «так» чи «ні». Дане дослідження варто проводити щокварталу, за використанням анонімної Google – форми.

Також ми пропонуємо запровадити Staff day – день подяки працівникам ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ". Це неформальний захід керівництва та працівників, який повинен трансливати визнання та цінність усіх співробітників компанії. Захід пропонується проводити щороку у перший тиждень серпня (оскільки всі інші святкування проходять у осінньо-зимовий період). Наприклад, організація подорожі на оленячу ферму з спільним обідом, прогулянками та командними іграми. Також це можна доповнити брендowanymi подарунками та невимушеною церемонією нагород. Staff day має бути особливим днем, який по-справжньому повинен бути зосереджений навколо співробітників. Навіть невелике визнання може сильно вплинути на мотивацію співробітників, командний дух, покращити взаємодію та зменшити плинність кадрів.

Негативні відгуки заважають роботі компанії та залишають слід на її репутації. Оскільки інформація, що потрапила до мережі, залишається там назавжди, з нею необхідно працювати. Кожен негативний відгук дає компанії можливість покращити будь-які процеси. Потрібно лише правильно та оперативно реагувати на них. Так, ми пропонуємо надавати коментар у відповідь від імені компанії, який може складатися з: вибачення; запиту додаткової інформації про проблему; виконання будь-якої обіцянки щодо виправлення ситуації, що склалася, та інформування про результат; інформування про перехід у особисті повідомлення, якщо це необхідно, посилаючись на етичні стандарти компанії.

Також, необхідно запровадити використання Exit-анкети, яка наведена у Додатку Ж. Даний інструмент дозволяє зібрати інформацію про переваги та недоліки роботи у ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ". Окрім того, це дозволяє сформулювати у працівника сприятливий образ компанії у пам'яті.

На основі представлених методів та рекомендацій авторами розроблено календарний план заходів з удосконалення бренду роботодавця на ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", (Додаток 3).

Отже, на основі виділених нами проблем у розділі 2.2, нами було розроблено проект заходів щодо удосконалення управління брендом роботодавця на ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ".

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності провадження проекту щодо удосконалення управління брендом роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", необхідно оцінити ефективність запропонованих заходів. Під ефективністю криється співвідношення між витраченими ресурсами і отриманими результатами, які в ідеалі повинні бути максимальними, при мінімальних витратах.

Як ми вже зазначали у розділі 2, основною проблемою ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" є високий коефіцієнт плинності кадрів (16,3%), який сконцентрований у відділі організації руху. Це спричинило зниження продуктивності праці та збільшення витрат на найм співробітників: добір, адаптація та можливе не проходження випробувального терміну. Саме тому розрахуємо витрати підприємства через звільнення водія автобусу.

Так, для розміщення вакансії ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" використовують сайт «Работа.ua», вартість розміщення вакансії становить 1099 гривень. Керівник відділу кадрів, з зарплатою 18000 грн., в середньому протягом місяця проводить 30 телефонних інтерв'ю та 12 співбесід. Окрім того, на період відсутності «основного» водія, підприємство повинно оплачувати роботу резервного (370 грн.\ роб.д. на 15 роб. д.), середній термін закриття вакансії – 30 днів. На період адаптації працівникові призначають наставника, якому виплачується додаткова винагорода 1500 грн. / міс.. Також, перші три дні, через недосконалі знання маршруту, розкладу рейсів та особливостей пасажирів на даному напрямку можливе зниження

виробітку працівника на 15%. Розрахунки витрат ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ» через звільнення та добір працівника наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ» через звільнення та добір працівника

Витрати	Розрахунок	Сума, грн.
Витрати через звільнення водія	Оплата праці резервного водія = = Роб. дні* Денна З.П. = 15*370	5550
Витрати на добір кандидата	Час на проведення телефонного інтерв'ю = = Ті*Чос = 10хв*30ос = 5год. Час на проведення співбесіди =Тс*Чос = 30*12= 6 год. З\П за годину роботи керівник відділу кадрів = = З.П *12* Норма тривалості роб. часу= 18000*12/1987 = 113 грн.\год. Витрати на закриття вакансії працівником = = (Чі+ Чс)*ЗПг = (5+6)*113 = 11*113 = 1243 Загальні витрати на добір = Витрати на закриття вакансії = Витрати на публікацію вакансії = = 1243+1099 = 2342	2342
Витрати на адаптацію	-	1500
Витрати через можливе зниження виробітку працівника на 15%	Витрати = денний виробіток *дні*15%= = 3203*3*0,15=1440 грн.	1440
Разом	-	10832

Джерело: складено автором самостійно

Звідси, висока плинність кадрів та тривалий час закриття вакансії спричиняють значні збитки для підприємства, а саме 10832 грн. через звільнення та добір водія автобусу. Це спричинено недостатньою лояльністю та залученістю працівника роботою в компанії, а отже -неефективним брендом роботодавця, який є однією з вагомих причин звільнення. Саме тому розраховуємо бюджет проекту удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ".

Одним із запропонованих заходів є проект поділу посад за категоріями на ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ». Нами було здійснено прорахунок місячного фонду заробітної плати для даного заходу у таблиці 3.5 Так, обсяг витрат на виплату надбавок становить 67333 гривні або на 16% від середнього фонду оплати праці у 2021 році. Проте, варто відзначити, що розрахунок тарифу на перевезення

пасажирів включає в себе дану статтю витрат. Тобто, підприємство зможе переглянути тариф для перевезення пасажирів і включити в обсяг майбутніх витрат на виплату надбавок. При розрахунку тарифу (*Додаток Ж*) витрати розбиваються на пасажиро\кілометр, а отже, при формуванні вартості проїзду це призведе до незначного його підняття ціни, що в свою чергу вплине на зростання виручки.

Таблиця 3.5 – Прорахунок фонду заробітної плати для проекту поділу посад за категоріями на ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Категорії посади		Кількість осіб	З/П з надбавкою	Фонд З\П
Водій автобу	Клас I	16	13750	220000
	Клас II	10	12650	126500
	Клас III	5	11000	55000
Механік	Головний механік	1	14300	14300
	Механік	3	12650	37950
	Помічник механіка	4	11000	44000
Разом		41	75350	497750

Джерело: складено автором самостійно

Окрім того, для отримання категорій посади механікам потрібно пройти підвищення кваліфікації чотирьом особам: на підвищення до посади головного механіка – 1 особа (6000грн.) та до посади механіка – 3 особи (3500 грн./ос.). Окрім того нами було запропоновано провести колективні тренінги «Командоутворення» (6500грн.) та «Вирішення конфліктних ситуацій» (6000грн.). Загальна вартість навчання, яка становить 29000 грн., включає в себе: заходи з підвищення кваліфікації, яка вартує 16500 грн. (6000 + 3*3500) та заплановані тренінги, які коштують 12500 грн. (6500 + 6000).

Впровадження брендингу підприємства (логотип, підбір корпоративних кольорів та шрифтів тощо) вартує, за даними компанії «Leosvit», 5000 гривень, перегляд оформлення сторінки компанії на «Работа.ua» та у «Facebook» 1000 гривень кожної. Створення брендваної продукції та айдентики для ярмарки вакансій – 500 та 1000 гривень.

Вартість типографії складає: термочашка - 110 грн.\ од., ручка - 17 грн.\ од., блокнот - 73 грн.\ од. А отже, Welcome pack для одної особи обійдеться компанії у

200 гривень (110+17+73 = 200 грн.). В свою чергу друк Welcome book вартуватиме 100 гривень за 10 примірників.

Для участі у ярмарці вакансій компанії необхідно одноразово замовити банер, який вартує 2000 гривень, роздаткові матеріали -500 грн. та брендovanі ручки 510 грн. (30од.*17 грн.). До того ж доцільним є преміювання працівників відділу, які узяли участь у ярмарці вакансій.

Одним із запропонованих заходів є Staff day – день подяки працівникам ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ". Розрахунок орієнтовних витрат на проведення даного заходу (таблиця 3.6) показав, що вартість запропонованого святкування становить 23000 гривень (з розрахунком на два дні святкування).

Таблиця 3.6 – Бюджет корпоративного заходу Staff day

№	Витрати	Сума
1	Оренда приміщення	6000
2	Дорога	1000
3	Шведський стіл	14500
4	Призи для переможців конкурсів	1500
	Разом	23000

Джерело: складено автором самостійно

Оскільки інші запропоновані заходів вимагають затрат робочого часу співробітників ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", розрахуємо витрати на заробітну плату за годину роботи (гросс):

- Керівник організації – 157 грн.\год.;
- Головний бухгалтер – 106 грн.\год.;
- Керівник відділу кадрів – 113 грн.\год.;
- Керівник виробничого відділу – 125 грн.\год.
- Механік/ Водій автобусу – 70 грн.\год.

На основі отриманих даних розрахуємо бюджет проекту удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", таблиця 3.6.

Таблиця 3.6 – Бюджет проекту удосконалення управління брендом
ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

№	Заходи	Відповідальна особа / Витрати	Затратний час (годин)	Сума (гривень)
1.	Створення робочої групи	Керівник організації	3	471
2.	Проведення аналізу стану бренда роботодавця методом комплексного оцінювання за точками контакту (проводиться систематично кожних пів року)	Керівник відділу кадрів	9*2	2147
3.	Впровадження систематичного визначення рівня залучення працівників шляхом анонімного опитування (кожного кварталу)	Керівник відділу кадрів	4*12	5424
4.	Впровадження систематичного збору та аналізу відгуків в мережі інтернет (щотижня)	Керівник відділу кадрів	2*4*12	10848
5.	Розробка та впровадження брендингу компанії (логотип, ілюстрації)	Керівник організації	4	628
		Керівник відділу кадрів	4	452
		Графічний дизайнер	-	5000
6.	Розробка скриптів проведення співбесід для претендентів	Керівник відділу кадрів	10	1130
7.	Впровадження статистики закриття вакансій	Керівник відділу кадрів	7	791
8.	Впровадження зворотнього зв'язку на усіх етапах відбору	Керівник відділу кадрів	4	452
9.	Впровадження Exit-інтерв'ю	Керівник відділу кадрів	6	678
10.	Перегляд оформлення сторінки компанії на «Работа.ua» та наповнення оголошень про вакансії	Керівник відділу кадрів	4	452
		Графічний дизайнер	-	500
11.	Перегляд оформлення сторінки компанії у Facebook	Керівник відділу кадрів	3	339
		Графічний дизайнер	-	500
12.	Ведення сторінки компанії у Facebook на запуск таргетованої реклами (щотижня)	Керівник відділу кадрів	2*4*12	10848
		<i>Вартість реклами</i>	-	12000
13.	Розробка та впровадження плану адаптації нових працівників	Керівник відділу кадрів	14	1582
14.	Розробка та замовлення Welcome book та брендovаних речей (ручка, блокнот та термочашка) для Welcome pack	Керівник відділу кадрів	2	226
		Графічний дизайнер	-	500
		<i>Welcome pack (10 наборів)</i>	-	2000
		<i>Типографія (10 примірників)</i>	-	100
15.	Проведення презентації наставникам плану адаптації нових працівників. Пояснення необхідності контролю за виконанням поставлених завдань на випробувальний термін новими співробітниками	Керівник відділу кадрів	2	226
		Наставники (4 особи)	2*4	560
16.	Впровадження системи збору відгуків про якість проведення наставництва	Керівник відділу кадрів	6	678

Продовження таблиці 3.6

17.	Перегляд системи матеріального заохочення наставників відповідно до результатів проведеного адаптаційного періоду	Керівник організації та відділу кадрів	4	1080
		Головний бухгалтер	4	424
18.	Розробка та впровадження проекту поділу посад за категоріями	Керівник організації	7	1099
		Керівник відділу кадрів	12	1356
		Головний бухгалтер	7	742
		Керівник виробничого відділу	12	1500
19.	Аналіз стану рівня оплати та структури компенсаційного пакету на галузевому ринку праці	Керівник організації	4	628
		Керівник відділу кадрів	4	452
		Головний бухгалтер	6	636
20.	Перегляд керівництвом системи оплати праці та структури компенсаційного пакету відповідно до оновленої організаційної структури	Керівник організації	9	1413
		Керівник відділу кадрів	7	791
		Головний бухгалтер	9	954
		Зростання фонду оплати праці (на місяць)	-	67333
21.	Розробка кар'єрних планів	Керівник відділу кадрів	8	904
22.	Розробка плану проведення підвищення кваліфікації та тренінгів	Керівник організації	2	314
		Керівник відділу кадрів	3	339
		Вартість навчання	-	29000
23.	Запит у місцевих закладів освіти на підписання договору про співпрацю (проходження практики)	Керівник відділу кадрів	4	452
24.	Розробка плану проведення корпоративних заходів	Керівник відділу кадрів	7	791
25.	Проведення Staff day та презентація оновленого процесу управління брендом роботодавця Збір відгуків та пропозицій	Вартість свята	-	19000
26.	Укладення співпраці в місцевими закладами освіти	Керівник відділу кадрів	3	339
27.	Підготовка та розміщення брендваної айдентики для закладів освіти	Керівник відділу кадрів	2	226
		Графічний дизайнер	-	1000
		Типографія	-	2000
28.	Подача заявок на участь у рейтингах кращих роботодавців	Керівник відділу кадрів	2	226
29.	Планування та підготовка до участі у ярмарках вакансій	Керівник відділу кадрів	7	791
30.	Участь у ярмарках вакансій	Керівник відділу кадрів	7*2	1582
		Брендвані речі та типографія	-	2000
		Додаткова винагорода представникам відділів	-	4000
	Разом	-	-	125815
	Витрати на проект поділу посад за категоріями (розробка, впровадження та сума надбавок на місяць)	-	-	75188

Джерело: складено автором самостійно

Отже, загальний бюджет проекту удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" склав 201 000 гривні, з них 41% - затрати робочого часу співробітників ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", 37,4% - спрямовані на проект поділу посад за категоріями, 11% - зовнішні витрати на типографію та дизайнера.

Варто відзначити, що витрати на проект поділу посад за категоріями (розробка, впровадження та сума надбавок на місяць) були підраховано окремо, оскільки цей захід є досить трудомістким та ґрунтується на перегляді організаційної структури.

З рисунку 3.5 можемо зробити висновок, що основні витрати припадають на червень та липень. Це спричинено значними затратами робочого часу співробітників та проведенням брендингу. У серпні більшість затрат - святкування корпоративного заходу. Подальші місяці ми можемо спостерігати більш рівномірне розподілення бюджету.

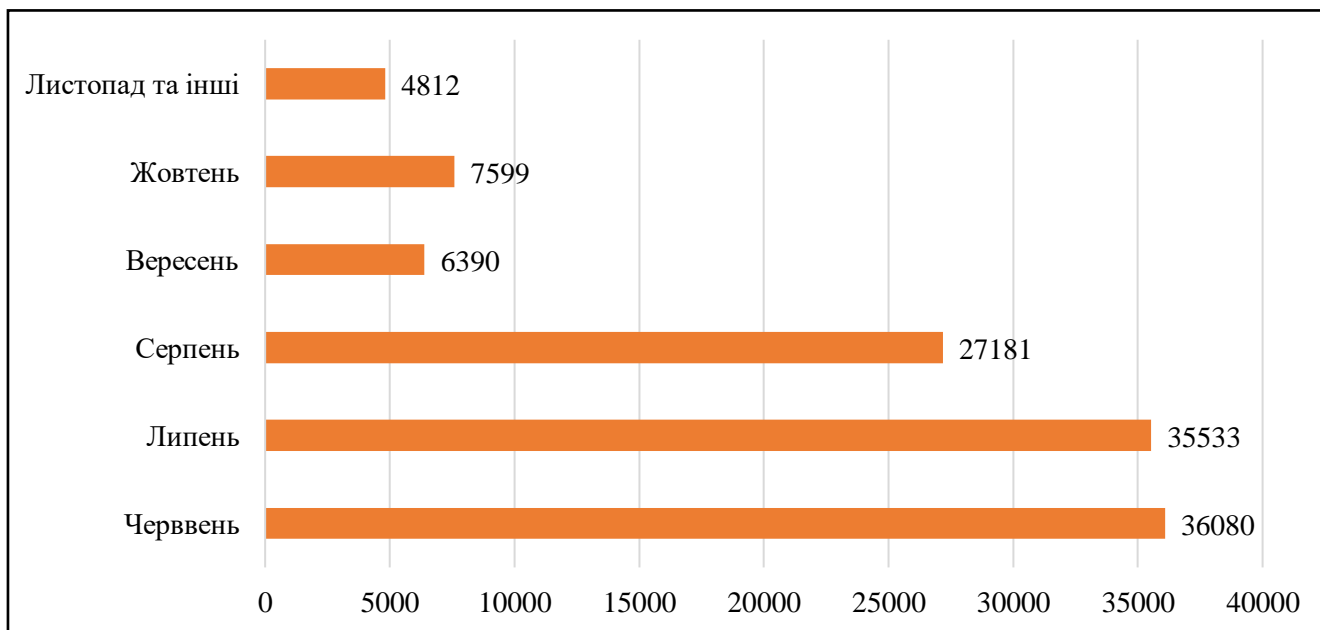


Рисунок 3.5 – Розподіл витрат на проект удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" (Примітка: без врахування проекту поділу посад за категоріями)

Джерело: складено автором самостійно

Варто підкреслити, що ми не можемо точно оцінити вплив даного проекту на прибуток компанії, оскільки він не має прямого економічного впливу. Але все-таки ми можемо припустити, що він матиме соціальний та економічний ефект у довгостроковому періоді. Перш за все нами було проведено опитування

працівників ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" щодо причин проблеми високої плинності кадрів (розділ 2.1) та визначено основні проблеми, з точки зору колективу, на вирішення яких і націлений даний проект. Звідси, після імплементації даного проекту удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" ми можемо передбачити, перш за все, зростання рівня лояльності і залученості працівників. Так, ці показники зростуть на 15% та 10%, відповідно до поставлених нами завдань у розділі 3.1. Окрім того, після впровадження запропонованих заходів співробітники будуть більше задоволені роботою на підприємстві, яке турбується про їхні інтереси та цінності, що і вплине на показник плинності кадрів (-6%, відповідно до поставлених цілей). Задоволені працівники мотивовані якісно виконувати свою роботу, тому ми можемо передбачити підвищення якості надання послуг, що в свою чергу, призведе до зростання кількості клієнтів. Це позитивно вплине на розмір прибутку, що в кінцевому результаті забезпечує збільшення рентабельності. Наглядно вплив формування ефективного бренду роботодавця на показники компанії ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" зображено на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Вплив ефективного бренду роботодавця на показники компанії ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: складено автором на основі [19]

Оскільки формування ефективного бренду роботодавця дає довгострокові результати, доцільним є прогноз очікуваних показників після впровадження

проекту удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ", який наведено у таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – Прогноз очікуваних показників

Найменування показників	Значення		Зміна показників	
	2021	Прогноз	Абсол.	Відсот.
Оцінка ефективності управління брендом:				
Внутрішні	+33,62	+40,4	6,78	20,2%
зовнішній	-4,32	+25	29,32	678,7%
Рівень лояльності працівників	59	74	15	25,4%
Рівень залученості працівників	63	73	10	15,8%
Зниження плинності кадрів	16,7	10,7	6	-35,9%
прибуток, тис. грн.	29600	36804	7204	24,34%
чистий прибуток, тис. грн.	18216	22530	4314	23,68%
Валовий дохід, тис. грн.	70061	93875	23814	34%
рентабельність, %	26%	27%	1%	3,84%
річний виробіток одного працівника за показником рп	576640	691968	115328	20%

Джерело: складено автором самостійно

Отже, можливо лише спрогнозувати економічну ефективність проекту удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ», але варто відзначити, що ефективність запропонованих заходів підтверджена практикою як вітчизняних, так і міжнародних організацій. Проект заходів забезпечить досліджуваному підприємству отримання таких нематеріальних переваг: формування ефективного бренду роботодавця, підвищення лояльності, залученості, мотивації та продуктивності праці співробітників. В свою чергу, це позитивно вплине на зменшення витрат та прибуток підприємства у довгостроковому періоді. Запропонований автором проект дозволяє досягнути поставлених цілей та виконати такі завдання: покращити імідж компанії; знизити кількість звільнень під час періоду адаптації; підвищити залученість та лояльність цільових аудиторій; підвищити продуктивність працівників та побудувати ефективні комунікації з зовнішньою цільовою аудиторією.

ВИСНОВКИ

Відповідно до завдань дослідження, автором було проведено аналіз теоретично - методологічних засад управління брендом роботодавця. На основі проведеного порівняльного аналізу підходів до визначення даного поняття вітчизняних та зарубіжних науковців, нами було запропоновано власні визначення. Так, бренд роботодавця – це комплекс заходів, спрямованих на зростання привабливості компанії, покращення її іміджу в очах партнерів, стейкхолдерів, потенційних, діючих та колишніх співробітників. Тому, управління брендом роботодавця автором було визначено, як довготривалий стратегія формування та підтримки бренду роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів.

Формування та управління брендом роботодавця – стратегічний напрямок менеджменту персоналу, який з року в рік набирає все більшу популярність у всьому світі, оскільки будь-яка організація має бренд роботодавця. Позитивний він чи негативний залежить від зусиль та політик компанії. Адже, для того, щоб організації сформувати позитивний бренд роботодавця, стати «привабливим робочим місцем» і зберегти співробітників, слід ретельно керувати брендом роботодавця, який повинен відповідати стратегіям управління персоналом і бізнес-стратегіям. «Статус» HR-бренду впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Бренд роботодавця вважається потужним інструментом управління людськими ресурсами. Він має численні переваги та впливає на всі аспекти відносин між роботодавцем і працівником. Хоча він найчастіше асоціюється з підбором персоналу, бренд роботодавця також впливає на залучення співробітників, утримання і навіть прибутковість. Компанія з ефективним брендом роботодавця, може зміцнити лояльність, мотивацію та залученість своїх співробітників і, таким чином, знизити плинність кадрів, у цей же час підвищити репутацію та імідж компанії та, відповідно, привернути найкращих кандидатів тощо.

Нами було проаналізовано різноманітні підходи до процесу формування бренду роботодавця. Важливо підкреслити, що найбільш ефективним є підхід, запропонований Цимбалюк С.О., оскільки він відображає циклічний характер процесу та необхідність постійного перегляду та вдосконалення бренду роботодавця. Особливістю процесу формування HR-бренду є те, що він передбачає не лише низку заходів і проєктів, спрямованих на покращення іміджу роботодавця, а й повинен здійснюватися відповідно до чітких принципів та спланованої покрокової стратегії. Інакше складно створити бренд роботодавця, який зможе успішно виконувати свою функцію і по-справжньому втілювати цінності організації.

В свою чергу, варто підкреслити, що універсальної системи оцінки ефективності управління брендом роботодавця не існує. У ході проведеного дослідження було запропоновано оцінку ефективності управління брендом роботодавця з використанням методу, що заснований на точках контакту співробітників та потенційних кандидатів з досліджуваною компанією. На думку автора, така оцінка дозволить найдетальніше проаналізувати слабкі сторони бренду роботодавця та виділити пріоритетні напрямки його розвитку.

Нами було проаналізовано фінансово - економічні показники ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ». Звідси, ми бачимо, що підприємство має стабільне фінансове положення та підвищує свої прибутки. Так, у 2021 році чистий прибуток компанії склав 18 216 тисяч гривень, що на 69,7% більше ніж у 2020 році та на 45,5% більше ніж у 2019 році. У 2021 році таке зростання спричинено збільшенням виробітку одного працівника на 2,7% за рахунок оптимізації штату працівників (неефективне використання праці середньооблікової кількості 45 працівників у 2020 році); збільшення доходу на 25,4% за рахунок підвищення якості та ціни надання послуг та оптимізації середньооблікової чисельності працівників, що у 2021 році склала 43 особи.

Варто відзначити, що основний показник який негативно впливає на продуктивність праці у 2019-2021 роках – коефіцієнт плинності персоналу (16,3%), який сконцентрований у відділі організації руху. Відповідно до невеликого штату

підприємства це є суттєвим недоліком, який в свою чергу спричиняє значні втрати у прибутковості компанії. Тому, нами було визначено основні причини високої плинності кадрів, головними з яких є: недооцінка керівництвом важливості адаптації, навчання та кар'єрного зростання персоналу; неготовність до змін та небажання збільшувати витрати на розвиток даних сфер; некомпетентність працівників відділу кадрів у застосуванні прогресивних підходів до управління персоналом; пасивна комунікація з зовнішньою цільовою аудиторією.

Для проведення внутрішньої оцінки бренду роботодавця, нами було запропоновано використати комплексну методику оцінювання бренду роботодавця, яка розроблена українською науковицею, Мокіною С.М. [24]. Вона заснована на точках контакту співробітників та потенційних кандидатів з досліджуваною компанією.

Результати проведеного дослідження показали, що внутрішній бренд роботодавця є досить ефективним, на відміну від зовнішнього. Основними проблемами в управлінні брендом роботодавця в ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" є: недостатня кваліфікація працівників, що займаються управління персоналом; відсутність системного підходу до управління брендом роботодавця; відсутність систем адаптації, зростання та оцінювання та зовнішніх каналів комунікації та зворотнього зв'язку з колишніми працівниками. Окрім того, великою проблемою для підприємства є неефективна та недоцільна ціннісна пропозиція роботодавця, яка є найважливішим напрямом формування бренда роботодавця. Це призвело до низького рівня проінформованості співробітників про переваги роботи в організації, відсутність сформованого іміджу компанії як «привабливого місця роботи» і, як результат, недостатній рівень лояльності працівників до компанії.

З огляду на вище перераховані проблеми, нами було розроблено проект заходів щодо удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ". Він включає в себе такі основні заходи:

- Перегляд процесу управління брендом роботодавця;
- Впровадження систематичного визначення рівня залучення працівників та оцінки стану бренда роботодавця;

- Розробка брендингу компанії;
- Перегляд оформлення сторінки компанії на «Работа.ua» та Facebook;
- Систематичний збір та аналіз відгуків про компанію в мережі інтернет;
- Розробка скриптів проведення співбесід;
- Впровадження зворотній зв'язок на усіх етапах відбору та розробка Exit-інтерв'ю;
- Впровадження статистики закриття вакансій;
- Перегляд системи адаптації;
- Впровадження Welcome book та Welcome pack;
- Проект поділу посад за категоріями;
- Розробка кар'єрних планів;
- Розробка плану проведення підвищення кваліфікації та тренінгів;
- Співпраця х місцевими закладами освіти;
- Проведення Staff day;
- Участь у ярмарках вакансій;

Загальний бюджет проекту удосконалення управління брендом ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ" склав 201 000 гривень. Варто підкреслити, що неможливо точно оцінити вплив даного проекту на прибуток компанії, оскільки він не має прямого економічного впливу. Але все-таки ми можемо припустити, що він матиме соціальний та економічний ефект у довгостроковому періоді. Проект заходів забезпечить досліджуваному підприємству отримання таких нематеріальних переваг як: формування ефективного бренду роботодавця, підвищення лояльності, залученості, мотивації та продуктивності праці співробітників. В свою чергу, це позитивно вплине на зменшення витрат та прибуток підприємства у довгостроковому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 302–309.
2. Амблер Т. Маркетинг і фінансовий результат: нові метрики багатства корпорації. *Фінанси і статистика*. 2003. С.167–190
3. Barrow S., Mosley R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. 2007. P. 195
4. Martin R., Edwards. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. 2010. Vol. 39 (1), P. 5-23
5. Minchington B. Employee Value Proposition. A Global Perspective. URL: https://issuu.com/brettminchington/docs/employer_brand_(дата звернення – 04.03.2022)
6. Sullivan, J. Eight elements of a successful employment brand. URL: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (дата звернення – 04.03.2022)
7. Lloyd S. Branging from the inside out. *Business Review*. 2002. Vol. 24. Issue 10. P. 64-66
8. Walker P., A Higgins. *Employer Branding; a no-nonsense approach*. Guide CIPD. 2007. P. 65
9. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
10. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. №24. С.10-17
11. Цимбалюк С. О. *Управління брендом роботодавця: навч. посібник*. Київ: КНЕУ, 2016. 159 с.
12. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця:

світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2017. № 2. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_22 (дата звернення: 15.04.2021)

13. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С.177-180

14. Dell D. Engaging Employees through Your Brand. *The Conference Board, New York*. URL: <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=461> (дата звернення: 15.04.2021)

15. Rosethorn H. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. 2009. P. 8

16. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/management> (дата звернення – 04.03.2022)

17. Фірсова С. Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/53 (дата звернення – 04.03.2022)

18. Цимбалюк С.О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. №1. С. 21-25

19. Gaddam, S. Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*. 2008. Page 47.

20. Mosley R., Schmidt L. *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons. New Jersey. 2017. P. 368

21. Цимбалюк С.О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренду роботодавця. *Соціально- трудові відносини: теорія і практика*. 2016. №1. С.21-22

22. Great Place to Work. URL: <http://www.greatplacetowork.com/our-trust-approach/what-are-the-benefits-greatworkplaces> (дата звернення: 15.04.2021)

23. Міщук В. А., Самолюк Н. М. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця. *Економічні науки*. 2021. №1 (93). С. 158

24. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. Т. 1. С. 189–196
25. Звіт про управління ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» за 2021 рік. Луцьк. 28 січня 2022 року. С.1-15.
26. Міщук Г.Ю, Міщук В.А., Гендерні аспекти формування ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 147-155
27. Randstad Employer Brand Research 2021. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ancor.ua/upload/rebr/research_ua.pdf (дата звернення – 04.03.2022)
28. The vice. Guide to 2030. URL: <https://2030.vice.com> (дата звернення – 04.03.2022)
29. Залученість персоналу: Gallup Q12. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення: 30.04.2022)
30. Методичні рекомендації з питань безпеки автомобільних перевезень: Наказ Державного департаменту автомобільного транспорту 19.09.2003 р. № 111 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0111551-03#Text> (дата звернення – 04.03.2022)

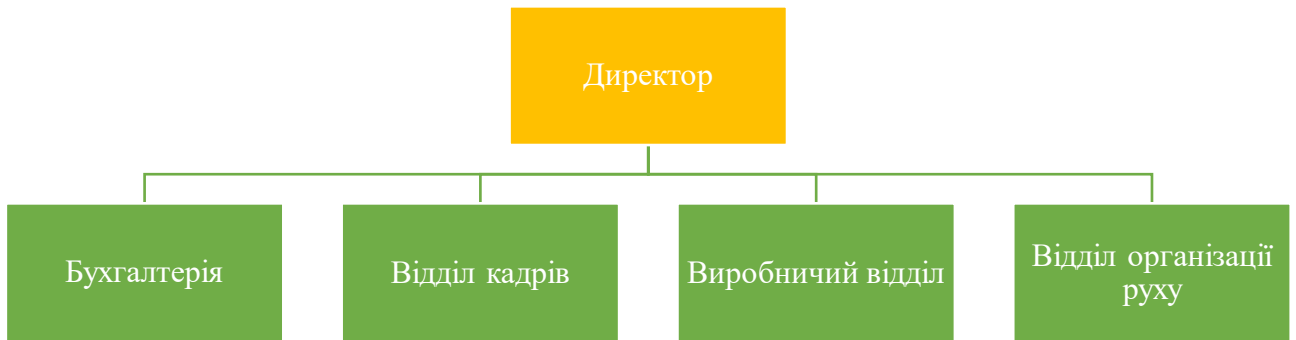


Рисунок А.1 - Організаційна структура компанії ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ"

Джерело: складено автором самостійно

Таблиця Б.1 – SNW-аналіз ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

№ з/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S	N	W
1	Рекрутмент		+	
2	Адаптація		+	
3	Відносини з керівниками	+		
4	Відносини зі співробітниками	+		
5	Корпоративна культура			+
6	Навчання та розвиток		+	
7	Зростання			+
8	Оплата праці		+	
9	Компенсації та пільги		+	
10	Оцінювання			+
11	Мотивація і стимулювання персоналу		+	
12	Лояльність/ залученість працівників		+	
13	Комунікації внутрішні	+		
14	Комунікації зовнішні	+		
15	Ціннісна пропозиція співробітнику			+
16	Комфортні умови праці	+		
17	Територіальне розташування	+		
18	Імідж підприємства		+	
19	Фінансова стійкість підприємства	+		
20	Плинність кадрів			+
21	Психологічний клімат у колективі		+	

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Порівняння бренду роботодавця ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ» з компаніями-конкурентами за точками контакту

Точки контакту	ТОВ "ТРАНС ЛАЙН СІТІ»	Луцьке АТП №1	ТОВ «Санрайз»
рекрутмент	середній термін закриття вакансії – 30 днів	середній термін закриття вакансії – 23 днів	середній термін закриття вакансії – 28 днів
адаптація	наставництво працівником відповідного відділу	проведення тренінгу	проведення тренінгу
відносини з керівниками	стратегія партнерства	стратегія партнерства	стратегія протистояння
відносини зі співробітниками	дружнє спілкування	дружнє спілкування	дружнє спілкування, подекуди дистанція, спілкуються лише формально
корпоративна культура	наявність корпоративних заходів	наявність корпоративних заходів та корпоративного стилю для водіїв автобусу	наявність корпоративних заходів
навчання та розвиток	первинний інструктаж з охорони праці та навчання з надання першої медичної допомоги	первинний інструктаж з охорони праці та навчання з надання першої медичної допомоги; можливість проходження навчання для перекваліфікації	первинний інструктаж з охорони праці та навчання з надання першої медичної допомоги
зростання	практично відсутнє	існує як вертикальне, так і горизонтальне кар'єрне зростання	практично відсутнє
оплата праці	середня зарплата у виді економічної діяльності	вища за середню зарплату у виді економічної діяльності	середня зарплата середня у виді економічної діяльності
компенсації та пільги	безоплатне забезпечення спеціальним одягом (для механіків, слюсарів та медичного персоналу)	доплата до окладу за стаж роботи; безоплатне забезпечення спеціальним одягом (для механіків,	безоплатне забезпечення спеціальним одягом (для механіків, слюсарів та медичного персоналу)

	можливість безоплатного отримання паливно-мастильних матеріалів	слюсарів, водіїв та медичного персоналу)	
оцінювання	відсутнє	відсутнє	відсутнє
мотивація і стимулювання персоналу	заробітна плата; премія (виплачується щороку); компенсація проїзду на роботу; страхування; путівки; подарунки з нагоди свят; створення комфортних умов праці, відчуття причетності та корпоративні заходи	заробітна плата; премія (виплачується щокварталу); страхування; медичне обслуговування; створення комфортних умов праці; путівки для оздоровлення, матеріальна допомога та корпоративні заходи	заробітна плата; премія; страхування; створення комфортних умов праці; матеріальна допомога та корпоративні заходи
лояльність / залученість працівників	середня	висока	нижче середнього
комунікації внутрішні	соціальні мережі (facebook), інформаційна дошка-стенд, внутрішня email-розсилка, регулярні збори, неформальні зустрічі, на яких співробітники можуть прямо спілкуватися з керівництвом, сторінка організації на job-порталі	соціальні мережі (facebook), корпоративний сайт, внутрішня email-розсилка, регулярні збори, комунікативні заходи, сторінка організації на job-порталі	соціальні мережі (facebook), інформаційна дошка-стенд, корпоративний сайт, внутрішня email-розсилка, регулярні збори, сторінка організації на job-порталі
комунікації зовнішні	соціальні мережі (facebook), сторінка організації на job-порталі	корпоративний сайт, соціальні мережі (facebook), сторінка організації на job-порталі, ярмарки вакансій, дні відкритих дверей	сторінка організації на job-порталі
ціннісна пропозиція співробітнику	сформована (неефективна)	ефективно працююча	відсутня

Джерело: розроблено автором

**АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДУ
РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»**

Вітаємо! Дякуємо, що погодилися взяти участь у опитуванні!

Шановні співробітники! Ваші відповіді допоможуть нам оцінити ефективність бренду роботодавця нашої компанії. Дослідження проводиться анонімно. Вся отримана інформація буде деперсоналізована та використана лише в загальному вигляді.

Твердження	Оцінка						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Я готовий порекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям							
Я вважаю, що компанія робить усе можливе для залучення та утримання талановитих співробітників							
Я вважаю, що керівництво піклується про імідж та репутацію компанії							
Я вважаю, що компанія приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію							
Я вважаю, що компанія має власний впізнаваний корпоративний бренд							
Я вважаю, що компанія має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації							
Я вважаю, що компанія підтримує позитивний образ роботодавця							
Я вважаю, що компанію можна охарактеризувати як роботодавця з активною соціальною позицією							
Я вважаю, що місце та зручність розташування офісу є додатковою конкурентною перевагою бренду компанії як роботодавця							
Я вважаю, що компанія займає стійкі позиції на ринку праці та має стабільну частку на своєму товарному ринку							
Я поділяю цінності компанії							
Я вважаю, що компанія має сильну корпоративну культуру							
Під час спілкування з колегами я не боюся висловлювати власну думку							

У колективі рідко бувають конфлікти							
Я вважаю, що відносини з керівництвом у компанії базуються на взаємоповазі							
Я вважаю, що керівництво справедливо ставиться до всіх членів колективу							
Якби в мене була можливість змінити керівника, я б нею НЕ скористався							
Колеги/керівник завжди допомагають у вирішенні будь-яких питань							
Я вважаю, що зовнішній вигляд офісу (персоналу) компанії стимулює працівників ефективно виконувати поставлені завдання							
Я вважаю, що відсутність «кумівства» дає компанії можливість відбирати найкращих працівників та ефективно ними управляти							
У компанії приділяють достатньо уваги навчанню та розвитку персоналу							
Якою мірою компанія фінансує професійне навчання, необхідне для виконання функціональних обов'язків							
Компанія надає можливості для кар'єрного зростання							
Керівництво стимулює працівників до кар'єрного зростання							
Компанія розглядає слабкі сторони працівника, виявлені в результаті оцінювання, як можливості для подальшого розвитку							
Я вважаю, що система оцінювання НЕ вимагає вдосконалення							
Компанія надає змістовний зворотний зв'язок за результатами оцінювання							
Я вважаю, що керівництво компанії заохочує працівників до участі в процесі прийняття управлінських рішень							
Я вважаю, що працівники компанії за потреби мають можливість самостійно визначати методи та інструменти виконання поставлених завдань							
Я вважаю заробітну плату в компанії конкурентною в порівнянні з іншими компаніями цієї галузі							
Я вважаю, що система оплати праці в компанії є справедливою та прозорою							

Я вважаю, що систему оплати праці в компанії необхідно залишити без змін							
Я задоволений соціальним пакетом, який пропонує компанія							
Робота в компанії передбачає легальну зайнятість та дотримання державних соціальних гарантій для працівників							
Я вважаю, що керівництво компанії піклується про умови праці та відпочинку в компанії							
Я вважаю, що облаштування мого робочого місця дозволяє мені ефективно виконувати поставлені завдання							
Я із задоволенням чекаю початку робочого дня							
Я вважаю, що персонал компанії працює дуже продуктивно							
Я вважаю, що персонал компанії ставиться до роботи позитивно та оптимістично							
Я задоволений, що тут працюю							
Я вважаю, що компанія має низький рівень прогулів та запізнь							
Я вважаю, що персонал компанії націлений задоволення потреб клієнтів							
Я вважаю, що менеджмент націлений на постійне покращення своєї та чужої роботи							
Я вважаю, що компанія заохочує співробітників використовувати у роботі всі свої вміння та навички							
Компанія цінує знання та навички працівників							
Я вважаю, що персонал компанії може обирати навчання для проходження							
Я вважаю, що компанія допомагає співробітникам використовувати набуті під час навчання вміння та навички на практиці							
Я вважаю, що мене підключають до вибору тренінгу, що впливає на мою подальшу кар'єру							
Головний пріоритет компанії полягає у виконанні якісної роботи							
Я вважаю, що між співробітниками та вищим керівництвом компанії налагоджено ефективне двостороннє спілкування.							

Я вважаю, що співробітники завжди добре поінформовані								
Я вважаю, що жодна інформація не приховується від співробітників								
Я вважаю, що наради, на яких я присутній, завжди продуктивні та добре організовані								
Я вважаю, що організаційні канали комунікації дуже змістовні та корисні								
Я вважаю, що менеджери (керівники) чуйно реагують на потреби та проблеми персоналу								
Я вважаю, що компанія має достатньо видів заохочення, які надаються співробітникам, що їх заслужили.								
Співробітники відчують, що їх цінують								
Я вважаю, що нагороди та заохочення надаються заслужено та справедливо								
Я вважаю, що моя праця оплачується чесно								
Компанія завжди оцінює та заохочує виконання додаткової роботи, якщо це необхідно								
Я вважаю, що відмінна робота завжди оцінюється								
Я вважаю, що як індивідуальна, так і командна робота оцінюється відповідним чином								
Я вважаю, що нагороджують та оцінюють лише позитивні заслуги працівників								
Я не чую скарг інших співробітників на те, як погано до них ставляться у цій компанії								
Я вважаю, що в компанії комфортні умови праці								
Разом								

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Таблиця Г.1 - Інтерпретація лінгвістично-бальної шкали оцінювання бренду роботодавця в результатів анкетування спеціалістів

Бал	Умовне позначення	Інтерпретація
-3	P1	Категорично не згоден
-2	P2	Не згоден
-1	P3	Скоріше не згоден
0	P4	Важко відповісти/Не відомо
1	P5	Скоріше згоден
2	P6	Згоден
3	P7	Повністю згоден

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Таблиця Д.1 - Проект плану адаптації працівників ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Термін	Дії	Залучений персонал
Перший день адаптації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повідомити колективу про оновлення складу та прихід нового працівника. 2. Забезпечити наявність інформації для нового працівника — відомості, які будуть надані працівникові в перший день, включаючи контактні телефони працівників, посвідчення, перепустку тощо 3. Підготувати набір необхідного канцелярського приладдя чи спецодягу 4. Познайти працівника з організацією, цілями, завданнями діяльності, історією 5. Видати Welcome book та Welcome pack 6. Ознайти працівника із місцем роботи 7. Провести інструктаж щодо дотримання вимог техніки безпеки 8. Поінформувати працівника про загальний робочий графік 	Відділ кадрів Фахівець з охорони праці
Перший тиждень адаптації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закріпити наставника, познайти з працівниками підрозділу 2. Ознайти працівника із термінологією, що застосовується в організації. 3. Ознайти працівника із документами, необхідні у трудовій діяльності 4. Ознайти працівника із посадовими обов'язками 5. Ознайти працівника із алгоритмом взаємодії з іншими підрозділами 6. Розробити план роботи на період адаптації 7. Сформувати графік навчання протягом терміну адаптації 8. Оцінка зворотнього зв'язку щодо якості проведеної адаптації 	Керівник підрозділу Наставник
Перший місяць адаптації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання працівником запланованих завдань 2. Виконання працівником звіту про виконання 3. Проведення аналізу результатів трудової діяльності працівника 4. Сформувати перелік завдань на наступний період адаптації (якщо він необхідний) 5. Оцінка зворотнього зв'язку щодо якості проведеної адаптації 	Керівник підрозділу Наставник
Другий та третій місяці адаптації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання працівником запланованих завдань 2. За необхідності коригування плану завдань період адаптації 3. Проведення аналізу результатів трудової діяльності працівника 4. Оцінка результатів пройденого періоду адаптації 5. Оцінка зворотнього зв'язку щодо якості проведеної адаптації. 	Керівник підрозділу Наставник

Джерело: розроблено автором

Таблиця Е.1 - Опитування на виявлення рівня залученості персоналу
ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

Питання	Варіанти відповіді	
	Так	Ні
Чи знаєте ви, чого очікує від вас роботодавець?		
У вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?		
У вас є можливість кожен день робити те, що ви вмієте найкраще?		
За останні сім днів ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?		
Чи вважаєте ви, що хтось на роботі піклується про вас як про особистість?		
Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?		
Чи враховується ваша точка зору?		
Місія і мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?		
Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?		
У вас є кращий друг на роботі?		
За останні півроку хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?		
У минулому році у вас були можливості вчитися і рости на роботі?		

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Згідно методики, залученість персоналу розраховується за формулою:

$$\text{Рівень залученості} = \frac{\text{Кількість відповідей так} \cdot 100}{\text{Загальна кількість відповідей}} \quad (\text{Е.1})$$

Високим рівень залученості вважається тоді, коли він перевищує 70%, задовільним – коли становить більше 50% [30].

Exit-анкета для звільнених працівників ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»**Шановні спеціалісти!**

До вашої уваги представлена анкета причин звільнення. Будь ласка, уважно ознайомтеся з положеннями анкети та виберіть варіант відповіді, що найбільше підходить для Вас.

1) На Вашу думку, що найцінніше і найважливіше в компанії?

- Стабільність
- Перспективи зростання та розвитку
- Професіоналізм керівників
- Дружні взаємини в колективі
- Матеріальне стимулювання
- Нематеріальне стимулювання (нагороди, заохочення керівництва тощо)
- Інше, _____

2) Виберіть цифру від 1 до 5 для позначення Вашого індикаторів.

Коли я розпочинав роботу в компанії була напружена, негативна атмосфера	1 2 3 4 5	Коли я розпочинав роботу в компанії була створена доброзичлива атмосфера
Я не був поінформований про цілі, цінності та корпоративну культуру компанії	1 2 3 4 5	Наставник одразу проінформував мене про цілі, цінності та корпоративну культуру компанії
Процедура адаптації та інтеграція в колектив не відбулися	1 2 3 4 5	Було проведена процедура адаптації та інтеграція в колектив
Мені не пояснили умови роботи та нарахування заробітної плати	1 2 3 4 5	Мені повністю пояснили умови роботи та нарахування заробітної плати
Мої посадові обов'язки не відповідали виконуваний роботі	1 2 3 4 5	Мої посадові обов'язки повністю відповідали виконуваний роботі
Розташування офісу, робоче місце, ресурси (техніка, обладнання, ПЗ тощо) залишають бажати кращого	1 2 3 4 5	Розташування офісу, робоче місце, ресурси (техніка, обладнання, ПЗ тощо) на високому рівні
Компанія не приділяє уваги навчанню працівників, програми розвитку не	1 2 3 4 5	Компанія постійно вдосконалює систему навчання, програми розвитку

сприяють кар'єрному та професійному зростанню		сприяють кар'єрному та професійному зростанню
Керівництво малою мірою звертало увагу на мої досягнення, авторитарний стиль керівництва	1 2 3 4 5	Керівництво повною мірою заохочувало мої досягнення, атмосфера «сім'ї»
Компанія значно слабша за своїх конкурентів на ринку праці	1 2 3 4 5	Компанія значно сильніша за своїх конкурентів, лідер на ринку праці
У мене не було можливості проявити ініціативу та запропонувати шляхи підвищення якості робочих процесів	1 2 3 4 5	У мене були можливості виявити ініціативність та вплинути на підвищення якості робочих процесів
Компанія не приділяє уваги матеріальному та нематеріальному мотивуванню працівників (невеликий соціальний пакет)	1 2 3 4 5	Компанія приділяє увагу матеріальному та нематеріальному мотивуванню працівників (гідний соціальний пакет)
Я не рекомендуватиму своїм знайомим працевлаштування в даній компанії	1 2 3 4 5	Я рекомендуватиму роботу в даній компанії своїм знайомим

3) Розкажіть, будь ласка, що стало головною причиною відходу з компанії?

Впишіть уточнюючий коментар, чому це для Вас важливо.

Причина	Ваше рішення (+)	Коментар
Розмір заробітної плати		
Бажання змінити сферу діяльності		
Соціально-психологічний клімат у колективі		
Умови праці		
Графік роботи		
Віддаленість від дому		
Взаємовідносини з керівником		
Кар'єрне просування та розвиток у компанії		
Сімейні обставини		
Інше		

4) Уточніть, будь ласка, що могло б бути зроблено, щоб запобігти Вашому звільненню? _____

Дякуємо Вам за участь в опитуванні та надану допомогу з покращення роботи в компанії!

Таблиця 3.1 - Календарний план заходів з управління брендом роботодавця
ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ» на 2022 рік

№	Заходи	Терміни реалізації	Відповідальна особа
1.	Створення робочої групи	01.06-03.06	Керівник організації
2.	Проведення аналізу стану бренда роботодавця методом комплексного оцінювання за точками контакту (проводиться систематично кожних пів року)	06.06-08.06	Керівник відділу кадрів
3.	Впровадження систематичного визначення рівня залучення працівників шляхом анонімного опитування (кожного кварталу)	08.06-10.06	Керівник відділу кадрів
4.	Впровадження систематичного збору та аналізу відгуків в мережі інтернет (щотижня)	10.06	Керівник відділу кадрів
5.	Розробка та впровадження брендингу компанії (логотип, ілюстрації)	13.06-20.06	Керівник організації та відділу кадрів Графічний дизайнер
6.	Розробка скриптів проведення співбесід для претендентів	13.06-15.06	Керівник відділу кадрів
7.	Впровадження статистики закриття вакансій	16.06-17.06	Керівник відділу кадрів
8.	Впровадження зворотнього зв'язку на усіх етапах відбору	16.06-17.06	Керівник відділу кадрів
9.	Впровадження Exit-інтерв'ю	16.06-17.06	Керівник відділу кадрів
10.	Перегляд оформлення сторінки компанії на «Робота.іа» та наповнення оголошень про вакансії	20.06-21.06	Керівник відділу кадрів Графічний дизайнер
11.	Перегляд оформлення сторінки компанії у Facebook та запуск таргетованої реклами	20.06-22.06	Керівник відділу кадрів Графічний дизайнер
12.	Розробка та впровадження плану адаптації нових працівників	22.06-27.06	Керівник відділу кадрів
13.	Розробка та замовлення Welcome book та брендovаних речей (ручка, блокнот та термочашка) для Welcome pack	22.06-27.06	Керівник відділу кадрів Графічний дизайнер
14.	Проведення презентації наставникам плану адаптації нових працівників. Пояснення необхідності контролю за виконанням поставлених завдань на випробувальний термін новими співробітниками	27.06-28.06	Керівник відділу кадрів

15.	Впровадження системи збору відгуків про якість проведення наставництва	28.06	Керівник відділу кадрів
16.	Перегляд системи матеріального заохочення наставників відповідно до результатів проведеного адаптаційного періоду	28.06-30.06	Керівник організації та відділу кадрів Головний бухгалтер
17.	Розробка та впровадження проекту поділу посад за категоріями	01.07-06.07	Керівник організації Керівник відділу кадрів Головний бухгалтер Керівник виробничого відділу
18.	Аналіз стану рівня оплати та структури компенсаційного пакету на галузевому ринку праці	06.07-08.07	Керівник організації Керівник відділу кадрів Головний бухгалтер
19.	Перегляд керівництвом системи оплати праці та структури компенсаційного пакету відповідно до оновленої організаційної структури	11.07-18.07	Керівник організації Керівник відділу кадрів Головний бухгалтер
20.	Розробка кар'єрних планів	18.07– 22.07	Керівник відділу кадрів
21.	Розробка плану проведення підвищення кваліфікації та тренінгів	22.07-29.07	Керівник організації Керівник відділу кадрів
22.	Запит у місцевих закладів освіти на підписання договору про співпрацю (проходження практики)	01.08-03.08	Керівник організації Керівник відділу кадрів
23.	Розробка плану проведення корпоративних заходів	03.08-08.08	Керівник відділу кадрів
24.	Проведення Staff day та презентація оновленого процесу управління брендом роботодавця Збір відгуків та пропозицій	11.08-12.08	Керівник організації Керівник відділу кадрів Головний бухгалтер Керівник виробничого відділу
25.	Укладення співпраці в місцевими закладами освіти	15.08-16.08	Керівник організації Керівник відділу кадрів
26.	Підготовка та вироблення брендваної айдентики для закладів освіти	17.08-22.08	Керівник відділу кадрів Графічний дизайнер
27.	Розміщення брендваної айдентики у закладах освіти	23.08-25.08	Керівник відділу кадрів Графічний дизайнер
28.	Подача заявок на участь у рейтингах кращих роботодавців	26.08-29.08	Керівник організації Керівник відділу кадрів
29.	Планування та підготовка до участі у ярмарках вакансій	01.09-15.09	Керівник відділу кадрів
30.	Участь у ярмарках вакансій	01.10-05.10	Керівник відділу кадрів

Джерело: розроблено автором

Витяг з розрахунку тарифів на послуги
пасажи́рського транспорту загального користування автобусами

«Богдан А 092», «Богдан-093»

ТОВ «ТРАНС ЛАЙН СІТІ»

з вихідними даними на 20.05.2022р.

Розрахунок тарифів здійснюється відповідно до запланованих на рік (на підставі фактичних) обсягів транспортної роботи

Вихідні дані:

- Кількість автобусів, задіяних в перевезеннях – 15 шт.+ 2 резерв
- Кількість водіїв – 31 чол.
- Загальна кількість водіїв – 2 чол./1 авт.
- Добовий пробіг автобусів: 6125 км
- К-т використання автобусів – 0,92

1. Техніко-економічні показники роботи автобусів на маршруті.

1.1. Час в наряді – 220 год. 00 хв. на добу (15 автобусів).

1.2. Середня експлуатаційна швидкість рухомого складу – 27,84 км/год

$V_c = L_{заг} / T_{нар}$, де

$L_{заг}$ – середньоденний загальний пробіг рухомого складу – 6125 км/день,

$T_{нар}$ – час в наряді рухомого складу за який виконано пробіг $L_{заг}$ - 220 год/день

$V_c = 6125 / 220 = 27,84$ км/год

1.3. Річний пробіг 15 автобусів – $L_p = 2797227$ км

$L_p = 365 \times T_n \times A_v \times V_c$, де

365 – кількість днів в році, T_n - час в наряді рухомого складу за день,

A_v – коефіцієнт використання рухомого складу,

V_c - Середня експлуатаційна швидкість рухомого складу

$L_p = 365 \times 220 \times 0,92 \times 27,84 = 2056708$ км

2. Розрахунок витрат на заробітну плату водіям.

2.1. Годинна ставка водія – 66,43 грн/год.

(Заробітна плата 11000,00 грн.)

2.2. Заробітна плата водія за проїзд 1 км – 2,982 грн/км

$ЗП_{в.1км} = ЗП_{в.год} \times (1 + k_1 + k_2 + \dots + k_n) / V_c$. Де

ЗП_{в.год} – заробітна плата водія за 1 годину роботи

$k_1, k_2 \dots$ – коефіцієнти які враховують мінімальні розміри доплат і надбавок до тарифних ставок водіїв.

$ЗП_{в.1км} = 66,43 \times (1,25 +) / 27,84 = 2,982$ грн/км

3. Заробітна плата інженерно-технічних працівників, службовців, інших категорій працюючих.

3.1. Заробітна плата інженерно-технічних працівників, службовців, інших категорій працюючих на 1 км пробігу рухомого складу – 0,668 грн/км.

$ЗП_{ін.1км} = ЗП_{ін.} \times 12 / L_{р.р.с.}$

$L_{р.р.с.}$ – річний пробіг рух. складу

ЗП_{ін.} – заробітна плата ІТП та інших працівників за 1 місяць

ЗП_{ін.} = 88000,00 грн.

$ЗП_{ін.1км} = (88000,00 \times 1,3) \times 12 / 2056708 = 0,668$ грн./км.

4. Загальні витрати на заробітну плату.

4.1. Загальні витрати на заробітну плату на 1 км пробігу рухомого складу – 3,65 грн/км.

$ЗП = ЗП_{в.1к} + ЗП_{р.р.1км} + ЗП_{ін.1км} = 2,982 + 0,668 = 3,65$ грн/км.

5. Відрахування на соціальні заходи.

5.1. Відрахування на соціальні заходи на 1 км пробігу рухомого складу – 0,456 грн/км.

Сума відрахувань на соціальні заходи на 1 км пробігу рухомого складу (обов'язкове соціальне страхування на випадок безробіття, обов'язкове пенсійне страхування, до фонду соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, до фонду соціального страхування від нещасних випадків) – 22% від загальної заробітної плати на 1 км. Пробігу рухомого складу.

$Вс.з.1км. = ЗП \times 22/100 = 3,65 \times 22\% = 0,8$ грн/км

.....

.....

12. Розрахунок тарифу.

12.1. Тарифи на послуги з перевезення пасажирів на приміських, міжміських, міжнародних автобусних маршрутах загального користування та автобусних маршрутах спеціальних перевезень визначаються відповідно до розрахованої за цією Методикою планової собівартості Послуг із застосуванням необхідного для функціонування та розвитку Перевізника розміру прибутку за формулою

$$T_{\text{пр,мм,мн,с}} = \frac{S_{\text{п}} + \Pi_{\text{п}}}{W_{\text{п}}}, \text{ грн/пкм,}$$

де: $T_{\text{пр,мм,мн,с}}$ - тарифи на послуги з перевезення пасажирів
 пр,мм,мн,с

на приміських, міжміських, міжнародних автобусних маршрутах загального користування та автобусних маршрутах спеціальних перевезень;

$S_{\text{п}}$ - планова річна собівартість Послуг, грн;

$\Pi_{\text{п}}$

$\Pi_{\text{п}}$ - плановий річний прибуток від надання Послуг, грн;

$W_{\text{п}}$

$W_{\text{п}}$ - запланована на рік транспортна робота на маршруті, пкм; обґрунтовується перевізником на підставі фактичних показників роботи або встановлюється за результатами обстеження пасажиропотоків.

$$T = 29,368 \times 1,1 / 12,925 = 2,50 \text{ грн.}$$

T-2,50 грн.



метадані

Заголовок

Управління брендом роботодавця

Автор

Науковий керівник

Варшава

Рудакова

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		17
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		78

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Держана фраза для коефіцієнта подібності 2



15973

Кількість слів



123337

Кількість слів/фраз

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копіювати текст

порядковий номер	назва та адреса джерела URL (назва бази)	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	http://journals.khnu.km.ua/vesnik/wp-content/uploads/2021/09/knu-es-2021-4-26.pdf	88	0.55 %
2	http://is.at.ua/IE_2014/InnEco_1-50-2014.pdf	40	0.25 %
3	МДР_Кривенкова_Бренд_роботодавця.docx 1/15/2018 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці)	38	0.24 %
4	http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7627/1/%D0%92%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9C%D0%92_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.PDF	33	0.21 %



MINISTRY OF
FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK
Danmarks



УКРАЇНСЬКИЙ
КООРДИНАЦІЙНИЙ ЦЕНТР
в Україні



Центр
співпраці та
інформації з
академією
розвитку



Уповноважений
Верховної Ради України
з прав людини



СЕРТИФІКАТ

виданий

Варшаві Дарині Вікторівні

за участь у Всеукраїнському конкурсі наукових робіт здобувачів вищої освіти та молодих вчених
«Соціально відповідальне ведення бізнесу – складова сталого розвитку»
з нагоди 30-ї річниці Незалежності України

Уповноважений
Верховної Ради України
з прав людини

Людмила ДЕНІСОВА

Голова Конкурсної комісії, Директор Інституту
економіко-правових досліджень імені В.К. Мамотова НАН України,
доктор юридичних наук, професор

Володимир УСТИМЕНКО



30 років
Незалежності
України

за підтримки:



МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ України



Організація і фінансування
співпрацювання в Європі
Координатори проектів в Україні



Business & Human Rights
Resource Centre



BUSINESS
AND
HUMAN RIGHTS





Трашота

НАГОРОДЖУЄТЬСЯ

ВАРШАВА ДАРИНА

доповідь якої перемогла
у номінації «За уважний погляд на проблему із середини»
на 86-й студентській науковій конференції «Інноваційна
Україна: креативні ідеї та проекти»
(24 квітня 2019 р.),
платформа «Роль психолого-педагогічних знань в
студентському житті та професійному розвитку»

Проректор
з науково-педагогічної роботи



А.М. Колот



ЦІНІСНИЙ ВИМІР БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: ВПЛИВ НА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

©2021 ВОЛОБОЄВА І. О., КРАВЧУК О. І., ВАРШАВА Д. В.

УДК 334.02
JEL: J28; J30; J50; M12; M59

Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу

Мета статті полягає в дослідженні впливу бренду роботодавця на вибір шукачем місця роботи. При вивченні й аналізі праць багатьох зарубіжних і вітчизняних учених було розглянуто основні підходи до визначення поняття «бренд роботодавця» та запропоновано авторське визначення даного поняття. У результаті проведеного дослідження систематизовано зовнішні та внутрішні елементи бренду роботодавця; обґрунтовано ціннісну пропозицію роботодавця (employee value proposition – EVP), що являє собою невід’ємну складову бренду роботодавця; проведено опитування користувачів соціальної мережі LinkedIn з метою виявлення впливу бренду роботодавця на вибір шукачем місця роботи; визначено основні пріоритетні елементи брендингу. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що брендинг роботодавця й актуальна EVP є одними з найпріоритетніших напрямків діяльності компанії щодо залучення кращих фахівців і збереження талантів у компанії. Ціннісна пропозиція роботодавця має бути стратегією компанії, орієнтованою на працівників, яка узгоджується з ними. Для розвитку сильного бренду та збільшення привабливості та конкурентоспроможності організації ціннісна пропозиція роботодавця має бути унікальною. EVP повинна бути реальним втіленням переваг, що пропонуються компанією працівникові, в іншому випадку неможливо буде втримати залучених працівників і сформувані в них лояльність до компанії. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення ступеня впливу цифровізації бізнесу на розвиток бренду роботодавця, а на теоретичному рівні – вивчення й уточнення деяких складових елементів бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, імідж компанії, ціннісна пропозиція роботодавця, привабливість роботодавця, стратегія.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 24.

Волобоєва Ірина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: irinavoloboeva110480@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911652/irina-ic-voloboeva/>

Кравчук Оксана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911869/oksana-kravchuk/>

Варшава Дарина Вікторівна – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: varshavadv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8563-4699>

UDC 334.02
JEL: J28; J30; J50; M12; M59

Voloboeva I. O., Kravchuk O. I., Varshava D. V. The Value Dimension of the Employer Brand: Influencing the Staff Engagement

The article is aimed at examining the impact of the employer brand on the choice of a job seeker. After studying and analyzing the works of many foreign and domestic scholars, the main approaches to the definition of the concept of «employer brand» are considered and the authors' definition of this concept is proposed. As result of the carried out research, both the external and the internal elements of the employer brand are systematized; the employer value proposition (EVP), constituting an integral part of the employer brand, is substantiated; a survey of LinkedIn users was conducted in order to identify the influence of the employer brand on the choice of job seekers; the main priority elements of branding are defined. The carried out research allows to conclude that employer branding and the current EVP are among the most priority directions of the company's activity in attracting the best specialists and preserving talents in the company. The value proposition of the employer should be the strategy of the company, oriented to employees, being consistent with them. To develop a strong brand and increase the attractiveness and competitiveness of the organization, the value proposition of the employer must be unique. The EVP should be a real embodiment of the benefits offered by the company to employee, otherwise it will be impossible to retain the employees involved and form loyalty to the company in them. Prospects for further research in this direction are to determine the degree of influence of digitalization of business on the development of the employer brand, and, at the theoretical level, – a study and closer definition of some components of the employer brand.

Keywords: employer brand, company image, value offer of the employer, attractiveness of the employer, strategy.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 24.

Voloboeva Iryna O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: irinavoloboeva110480@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911652/irina-ic-voloboeva/>

Kravchuk Oksana I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911869/oksana-kravchuk/21>

Varshava Daryna V. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: varshavadv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8563-4699>

В умовах наростаючої конкуренції на всіх ринках компанії змушені боротися за конкурентні переваги, одним з основних джерел яких є людські ресурси. Саме тому ринок праці у XXI сторіччі характеризується тенденцією трансформації традиційного ринку роботодавців у якісно новий ринок робітника, який характеризується високою активністю та готовністю до змін. У цьому взаємозв'язку використовується конкурентна боротьба між роботодавцями в доборі найкращого працівника. Для цього роботодавці використовують різноманітні набори пільг і вигоди для підвищення залучення персоналу. Тому актуалізуються пов'язані з такою діяльністю процеси менеджменту персоналу, зокрема брендинг роботодавця, управління корпоративною культурою та мотиваційний менеджмент. Основне завдання організації при цьому – сформуванню дійсно цінну для працівника пропозицію, яка буде конкурентною на ринку праці. Саме ціннісна пропозиція роботодавця є одним із основних трендів на сучасному ринку, яка стає ключовою умовою успішного рекрутингу, у зв'язку з чим основний акцент зміщується на роботу з працівниками компанії та каналами формування бренду роботодавця.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що саме привабливий бренд роботодавця, який є найважливішою конкурентною перевагою на ринку праці для сучасних компаній, має враховувати ціннісно-мотиваційні характеристики персоналу. Такий HR-бренд дозволяє не тільки залучати й утримувати кращих з кращих фахівців, а й підвищує ефективність роботи працівників, їх лояльність і залученість, а також допомагає оптимізувати витрати на компенсаційні пакети.

Аналіз останніх публікацій і досліджень вказує на те, що увагу зарубіжних учених вивчення цього питання привернуло досить давно. Серед зарубіжних дослідників бренду роботодавця можна виділити таких відомих вчених, як Т. Амблер [1], С. Берроу [2], М. Едвардс [18], С. Ллойд [17], Б. Мічінгтон [19], Дж. Саліван [22], П. Волкер і А. Хігінс [24]. Тематика даного питання розкривається в роботах таких вітчизняних науковців, як: А. Василик, А. Ращенко, А. Данилицька [3], А. Колот [5], Г. Лопушняк і О. Ковальчук [6], Г. Писаревська, Н. Аграмакова, А. Семенченко [7], С. Цимбалюк [5; 11; 12], та ін.

Питаннями впливу ціннісної пропозиції роботодавця на поведінку шукачів роботи на ринку праці та формування різних аспектів зовнішнього бренду роботодавця займалися: Л. Степанова та О. Тужилкіна [9], Ч. Арасанмі та А. Крішна [13], А. Біну Радж [14], А. Павар [20; 21], М. Ткалич та О. Якубова [23] та інші.

Але нові виклики та загрози в бізнесі, які зумовлені пандемією COVID-19, вимагають вдосконалення та змінення існуючих підходів до вибудовування бренду роботодавця саме на основі ціннісної пропозиції роботодавця, яка дозволяє сформуванню у працівників компанії такий досвід, який вони найбільше цінуватимуть у своїй роботі.

Метою дослідження є розкриття сутності та аналіз основних підходів до визначення поняття «бренд роботодавця» для обґрунтування ціннісної пропозиції роботодавця та виявлення його впливу на прийняття рішення шукачем роботи про працевлаштування.

Різні автори дають визначення бренду роботодавця з різних точок зору, виділяючи в ньому ті чи інші риси, але на сьогоднішній момент не існує єдиного усталеного визначення цього поняття. С. Цимбалюк вважає, що 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 характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [12]. Писаревська Г., Аграмакова Н., Семенченко А. дають таке визначення даного поняття: це комплекс цілеспрямованих заходів по формуванню позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі [7]. Зарубіжний дослідник бренду роботодавця С. Ллойд визначає «бренд роботодавця» як сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, що робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників та ін. [17]. Своєю чергою, Дж. Саліван трактує це поняття як спеціально застосовне управління знаннями та цільові довгострокові стратегії щодо обізнаності працівників, потенційних працівників і зацікавлених сторін [22]. На думку сучасних дослідників П. Волкера та А. Хагінга, бренд роботодавця – це сукупність ознак (часто невлених), які роблять організацію особливою та привабливою для співробітників і здобувачів, сприяють встановленню зв'язку між ними, забезпечують ефективну роботу персоналу [24]. Водночас М. Едвардс вважає, що бренд роботодавця – це діяльність, де принципи маркетингу, зокрема «наука брендингу», застосовуються до діяльності з персоналу стосовно поточних і потенційних працівників [18].

Аналіз різних поглядів на визначення поняття «бренд роботодавця» показує, що всі автори мають досить схожі погляди щодо його сутності та дозволяє виокремити спільні риси:

- ✦ формування позитивного іміджу компанії;
- ✦ наявність цілеспрямованої політики та заходів з позиціонування компанії на ринку праці;
- ✦ пізнаваність організації як роботодавця;
- ✦ взаємодія компанії з працівниками та кандидатами.

На підставі вищенаведеного пропонуємо власне визначення поняття «бренд роботодавця» – це *постійні та довгострокові зусилля з просування компанії або організації як роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів.*

Для зручності та зрозумілості роботи з брендом роботодавця його поділяють на внутрішній і зовнішній. Зовнішній бренд роботодавця включає: стабільність і перспективи компанії, бренд і пізнаваність компанії, соціальні мережі та офіційний сайт, прозорість діяльності, місія та цінності компанії. Внутрішні елементи включають умови праці та ставлення керівництва до підлеглих, умови професійного та кар'єрного зростання, компенсаційну політику, корпоративну культуру, tone of voice (спосіб спілкування компанії в різних джерелах: у ЗМІ, соцмережах, діловому листуванні, рекламних повідомленнях, на сайті, при особистих зустрічах).

Сьогодні конкурентоспроможні та процвітаючі компанії надають перевагу професіоналам і ретельно створюють умови, що відповідають усьому спектру потреб їх працівників. Вони зосереджені на майбутньому та розуміють, що ринок праці в найближчому майбутньому може виглядати зовсім не так, як сьогодні. Тому вони створюють ціннісну пропозицію роботодавця (з англ.: *Employee Value Proposition – EVP*), що являє собою невід'ємну складову бренду роботодавця.

EVP надає підстави для збагачення бренду роботодавця. На думку Б. Мічінгтона, ціннісна пропозиція для працівників являє собою сукупність переваг і пільг, що надаються працівникам за використання їх

досвіду, навичок, внеску та ефективності в компанії [19]. Тому ціннісна пропозиція роботодавця – це організаційна стратегія, орієнтована на працівників, яка узгоджується з поточними та майбутніми працівниками. Для розвитку сильного бренду та збільшення привабливості організації ціннісна пропозиція роботодавця має бути унікальною.

Узагальнення та систематизація наукового дослідження Бретта Мічінгтона [19] щодо формування ціннісної пропозиції роботодавцем, яка може бути розглянута як ціннісний вимір бренду роботодавця, наведено на *рис. 1*.

Структура EVP включає в себе чотири основні блоки, які об'єднують відповідні атрибути.

EVP повинно бути реальним перевтіленням переваг, що пропонуються компанією працівникові, в іншому випадку неможливо буде втримати залучених працівників та сформувані в них лояльність до компанії. За думкою М. Притули, засновника Talent academy та автора багатьох курсів для HR-фахівців, топ-елементи EVP поділяються на значущі та не значущі [8]. Дослідження, проведене Talent academy, показує, що до найбільш вагомих елементів належать: розмір заробітної плати (46%); можливості професійного зростання (38%); зміст роботи, проекти, завдання (37%); можливості самореалізації та особистісного зростання (37%); графік роботи (35%); можливості навчання (33%); атмосфера і стиль спілкування в колективі (32%); комфортний офіс, робоче місце (32%); команда, колеги (32%). До не значущих елементів

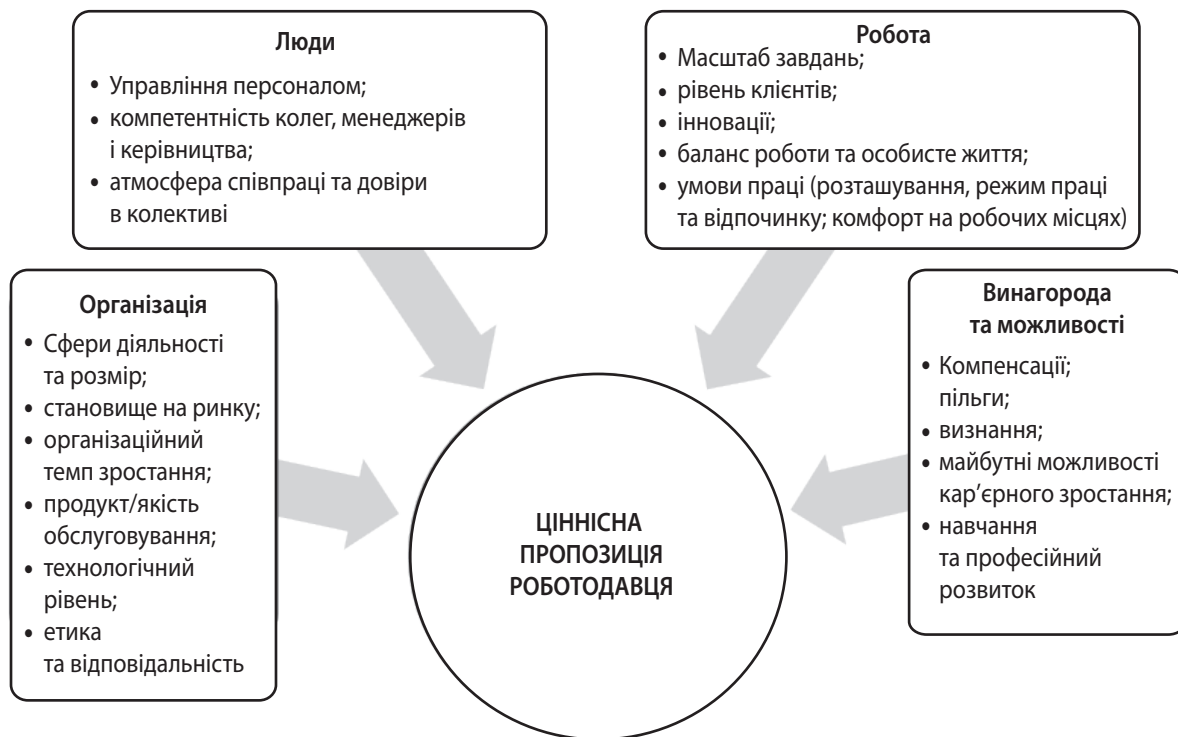


Рис. 1. Структура ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: узагальнено з використанням [19].

належать: підтримка здорового способу життя (рекреаційна зона, спортивні активності, компенсація абонементів – 7%); корпоративи компанії (6%); подарунки співробітникам, матеріальна допомога (5%); корпоративне харчування (організація харчування в офісі – 5%); добровільне медичне страхування (5%); благодійність компанії (3%).

Світовий лідер думок у галузі брендингу роботодавців, компанія «Universum», провела дослідження пріоритетів атрибутів EPV найпривабливіших роботодавців світу за 2020 р. (рис. 2). Результати показали зростаючу увагу до компенсаційного пакета та економічної безпеки працевлаштування, а також постійну увагу до навчання та розвитку. Ці атрибути EVP стали найбільш пріоритетними під час пандемії COVID-19 та, імовірно, триматимуть цю позицію і надалі [15].



Рис. 2. Основні пріоритети атрибутів EPV найпривабливіших роботодавців світу 2020 р.

Джерело: побудовано на основі [15].

Слід звернути увагу на дослідження консалтингової компанії CASE, яка розробляє та впроваджує рішення в галузі управління людським капіталом на ринку України, Казахстану, Росії та є партнером низки міжнародних компаній, що надають послуги у сфері HR-консалтингу – Cubiks, SHL, SLG Thomas, Assessio, Arbora Global Career Partners.

До основних типових недоліків пропозицій роботодавців, які існують на світовому ринку праці, респонденти віднесли [10]:

- ✦ серед атрибутів EVP переоцінені такі, як люди і дохід. При цьому тільки 33% кандидатів вважають їх дійсно важливими при виборі но-

вого місця роботи. І лише 22% працівників усередині компаній говорять про те, що це їх утримує;

- ✦ EVP різних компаній дещо схожі, адже зазвичай використовуються тільки 4 атрибути з 39: колектив, винагорода, кар'єра й індустрія. Атрибутів набагато більше, і вмiле поєднання приводить до значного підвищення конкурентоспроможності пропозиції;
- ✦ компанії не виконують своїх обіцянок. Понад 50% кандидатів відзначають, що всередині компаній не реалізується те, що обіцяється.

Для виявлення впливу бренду роботодавця на прийняття рішення шукачем роботи про працевлаштування було здійснено дослідження методом опитування, в якому взяли участь 160 респондентів, різної вікової структури (з них переважна більшість жінок –

Таблиця 1

Характеристика респондентів опитування щодо виявлення впливу бренду роботодавця на прийняття рішення про працевлаштування

Категорія	Кількість респондентів, %
Вік	
До 20 років	11,3
21–30 років	40
31–40 років	37,5
41 і старше	11,3
Кар'єрний рівень	
Початковий	15,6
Фахівець	35
Керівник групи (команди)	13,85
Лінійний керівник нижчого рівня	1,9
Керівник середнього рівня	13,1
Топ-менеджер	15,6
Стаж роботи	
Менше року	14,4
1–3 роки	22,5
4–10 років	28,1
11–20 років	26,3
21 і більше	8,8

Джерело: складено авторами на підставі проведеного опитування.

Найважливішими елементами бренду роботодавця виявилися такі.

1. Умови професійного та кар'єрного зростання (8,4 бала). Це пов'язано з кадровою політикою компанії, з умовами професійного розвитку, які створюються. Безумовно, багатьох працівників і потенційних кандидатів цікавлять питання підвищення своєї професійної кваліфікації й існуючі особливості просування по кар'єрі в компанії. Чим більше таких можливостей, тим вище HR-бренд компанії.
2. Прозорість і справедливість компенсаційної політики (8,3). Це немонетарна мотивація персоналу (медична страховка, пенсійна програма, лікарняні, безкоштовне харчування тощо). Причому важливо враховувати реальні потреби працівників.
3. Лояльне ставлення керівництва до підлеглих (8,2). Менеджери значним чином впливають на колег і підлеглих. У зв'язку з цим сукупність характерних і стійких методів вирішення завдань, що застосовуються менеджером, манера його поведінки по відношенню до підлеглих обумовлює ефективність діяльності колективу та впливає на задоволеність роботою в компанії в цілому.
4. Корпоративна культура (7,9). Вона включає в себе модель поведінки всередині компанії, що сформована в процесі функціонування компанії та поділяється всіма працівниками. Це

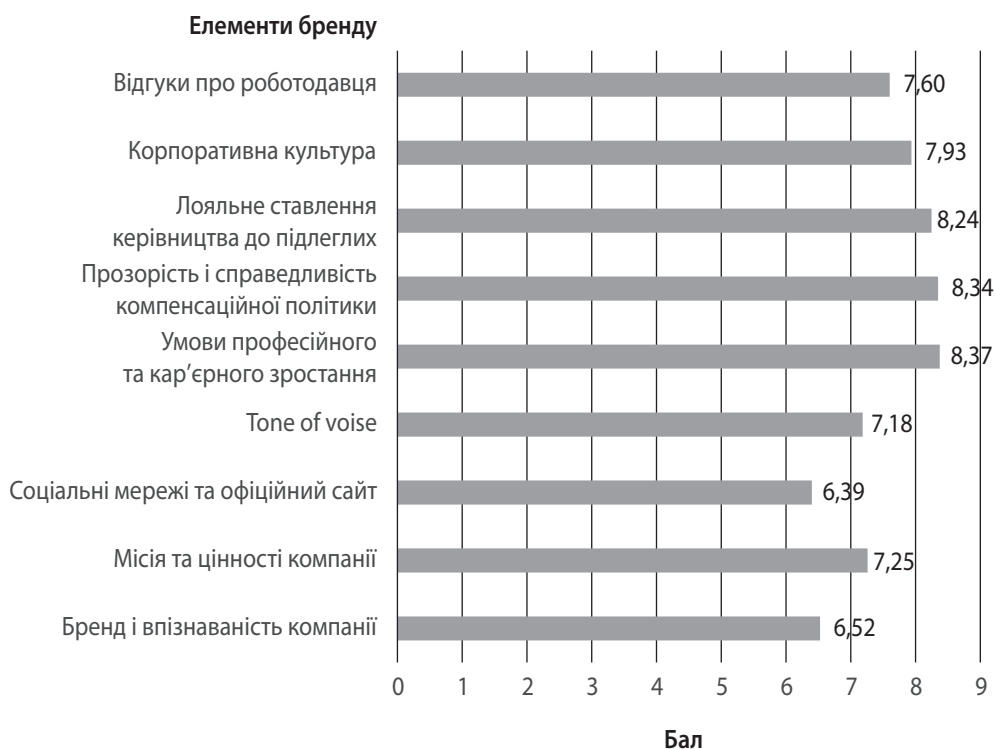


Рис. 3. Важливість елементів бренду роботодавця при виборі місця роботи (середній бал)

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження.

система цінностей, норми, правила, традиції та принципи компанії. Корпоративна культура виконує ряд важливих функцій, які впливають на бренд роботодавця й ефективність компанії в цілому.

5. Відгуки про роботодавця (7,8). Відгуки працівників можуть кардинально змінити рішення кандидата, адже 90,6% опитаних стверджують, що цікавляться відгуками про компанію перед працевлаштуванням. Варто зазначити, що проблема цього елемента бренду роботодавця полягає в тому, що люди більше схильні ділитися негативним досвідом, ніж позитивними враженнями.

Аналіз відповідей респондентів на питання, що стосувалися пошуку роботи, дав змогу виділити такі тенденції:

- ✦ середня тривалість пошуку роботи становить один місяць і менше. Серед причин цього респонденти виділяють: спад активності на ринку праці через пандемію COVID-19, невідповідність пропозицій вимогам кандидатів (рівень заробітної плати, умови праці), недостатня кількість пропозицій для кандидатів з малим досвідом роботи. На сучасному ринку праці відстежується тенденція оберненої пропорційності досвіду кандидата до терміну пошуку роботи: чим більший досвід, тим коротший термін;
- ✦ соціальні мережі (LinkedIn) стають все більш популярними каналами пошуку роботи поряд з Job-порталами для пошуку роботи, такими як «rabota.ua», «work.ua», «Jinni» тощо;
- ✦ пошук роботи «по знайомству» теж є досить поширеним, при цьому переходить онлайн, а саме, в соціальні мережі;
- ✦ при виборі місця роботи більше 90% кандидатів цікавляться відгуками про компанію, найбільше довіряючи відгукам знайомих (118 зі 160 респондентів) та Job-форумам (77 зі 160 респондентів);
- ✦ майже 70% респондентів відмовилися б від пропозиції працевлаштування в компанії з поганою репутацією, проте з вищим рівнем заробітної плати, що вказує на важливість формування позитивного іміджу організації та бренду роботодавця.

За даними асоціації Great place to work [16], що створює рейтинг 100 кращих роботодавців, компанії із сильним брендом роботодавця отримують 7 важливих конкурентних переваг, такі як:

- ✦ більш висока продуктивність праці та рентабельність;
- ✦ стійкість під час економічних спадів;
- ✦ більше відгуків від кваліфікованих кандидатів;

- ✦ зниження плинності персоналу;
- ✦ скорочення негативного впливу стресу на співробітників;
- ✦ підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- ✦ більше ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників.

Створення позитивного бренду роботодавця може допомогти організації:

- ✦ зменшити витрати на набір персоналу (потенційні співробітники формують чергу самостійно);
- ✦ оптимізувати витрати на управління персоналом (розподілити кошти на інші елементи механізму управління персоналом);
- ✦ зменшити плинність персоналу (адже організації, внаслідок високої плинності кадрів, несуть значні фінансові, виробничі, інноваційні, соціальні втрати) тощо.

ВИСНОВКИ

Бренд роботодавця – це постійні та довгострокові зусилля з просування компанії або організації як роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів, що являє собою наявність цілеспрямованої політики та заходів з позиціонування компанії на ринку праці та формування позитивного іміджу організації. Переваги компанії як роботодавця відображаються в EVP, вмале поєднання атрибутів якого дозволяє підвищити конкурентоспроможність пропозиції.

Аналіз проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що брендинг роботодавця та актуальне EVP є одними з найважливіших напрямків діяльності компанії в боротьбі за найкращих працівників та збереження талантів в організації. Що, своєю чергою, дозволяє зменшити витрати, покращити фінансові результати та підняти рівень задоволеності роботою в компанії. На думку аналітиків, успішними залишаються ті компанії, де співробітники впевнено володіють навичками віддаленої комунікації. У цілому, досвід проходження світом пандемії показав, що інвестиції в цифровізацію бізнесу – одне зі стратегічних завдань, яке необхідне для виживання компаній. Це означає, що роботодавцям важливо розвивати свій бренд на ринку праці навіть під час кризи. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации / пер. с англ. М.: Финансы и статистика. 2003. 248 с.
2. Эрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007. 200 с.
3. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудова відносина: теорія і*

- практика*. 2017. № 2. С. 226–235. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22602/226-235.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
4. Вплив бренду роботодавця на процес рекрутингу. URL: <https://forms.gle/hV4a6wW5ZHztuJSA>
 5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
 6. Лопушняк Г. С., Ковальчук О. И. Основные характеристики конкурентоспособности рабочих мест // *Материалы конференции «Эффективность сферы товарного обращения и труда»* (г. Гомель, 4 ноября 2016 г.). Гомель, 2016. С. 83–86.
 7. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 33. С. 177–180. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>
 8. Пritула М. Как создать EVP. Почему Compensation&Benefits уже не работает. Из чего состоит Total Rewards? URL: <http://pritu.academy/tpost/43zzz4tnh5-kak-sozdat-evp-pochemu-compensation-ampbe>
 9. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 5. С. 125–130.
 10. Ценностное предложение работодателя. URL: http://www.case-hr.com/img/up/files/evp_presentation.pdf
 11. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.
 12. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/6>
 13. Arasanmi Ch. N., Krishna A. Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*. 2019. Vol. 51. No. 7/8. P. 387–395. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
 14. Binu Raj A. Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*. 2021. Vol. 10. No. 2. P. 203–226. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
 15. Employer Branding Now. 2020. URL: <https://universumglobal.com/ebnow2020/>
 16. The Global Authority on Workplace Culture // Great Place to Work. URL: <https://www.greatplacetowork.com/>
 17. Lloyd S. Brangning from the inside out. *Business Review Weekly*. 2002. Vol. 24. No. 10. P. 64–66.
 18. Edwards M. R. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. 2010. Vol. 39. No. 1. P. 5–23. DOI: [10.1108/00483481011012809](https://doi.org/10.1108/00483481011012809)
 19. Minchington B. Employer Brand Leadership – A Global Perspective. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010. 319 p.
 20. Pawar A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*. 2016. Vol. 16. P. 56–62.
 21. Pawar A., Charak K. S. Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*. 2015. Vol. 5. Issue 12. P. 1195–1203.
 22. Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. URL: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
 23. Ткалич М. Г., Якупова О. Ю. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота – життя» для персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2019. № 1. С. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>
 24. Walker P., Higgins A. Employer branding; A no-nonsense approach. London: Guide CIPD, 2007. 65 p. URL: <https://docplayer.net/20794883-Employer-branding-a-no-nonsense-approach.html>

REFERENCES

- Ambler, T. *Marketing i finansovy rezultat: novyye metriki bogatstva korporatsii* [Marketing and Bottom Line: New Metrics for Corporate Wealth]. Moscow: Finansy i statistika, 2003.
- Arasanmi, Ch. N., and Krishna, A. "Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes". *Industrial and Commercial Training*, vol. 51, no. 7/8 (2019): 387-395. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Berrou, S., and Mosli, R. *Brend rabotodatelya. Luchsheye iz brend-menedzhmenta – v rabotu s kadrami* [The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work]. Moscow: Gruppya IDT, 2007.
- Binu, Raj A. "Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity". *South Asian Journal of Business Studies*, vol. 10, no. 2 (2021): 203-226. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- "Employer Branding Now. 2020". <https://universumglobal.com/ebnow2020/>
- Edwards, M. R. "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*, vol. 39, no. 1 (2010): 5-23. DOI: [10.1108/00483481011012809](https://doi.org/10.1108/00483481011012809)
- Kolot, A. M., and Tsybaliuk, S. O. *Motyvatsiyni menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.
- Lloyd, S. "Brangning from the inside out". *Business Review Weekly*, vol. 24, no. 10 (2002): 64-66.
- Lopushniak, G. S., and Kovalchuk, O. I. "Osnovnyye kharakteristiki konkurentosposobnosti rabochikh mest" [The Main Characteristics of the Competitiveness of Jobs]. *Effektivnost sfery tovarnogo obrashcheniya i truda*. Gomel, 2016. 83-86.
- Minchington, B. *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010.
- Pawar, A. "Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy". *Journal of Resources Development and Management*, vol. 16 (2016): 56-62.

- Pawar, A., and Charak, K. S. "Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook". *International Journal of Management Research and Reviews*, vol. 5, no. 12 (2015): 1195-1203.
- Pritula, M. "Kak sozdat EVP. Pochemu Compensation & Benefits uzhe ne robotayet. Iz chego sostoit Total Rewards?" [How to Create an EVP. Why Is Compensation & Benefits No Longer Working. What Does Total Rewards Consist of?]. <http://pritula.academy/tpost/43zzz4tnh5-kak-sozdat-evp-pochemu-compensationampbe>
- Pysarevska, H. I., Ahramakova, N. V., and Semenchenko, A. V. "HR-breindyh yak skladova biznes stratehii pidpriemstva" [HR-Branding as Constituent of Business Strategy of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Kheroskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 33 (2019): 177-180.
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>
- Stepanova, L. V., and Tuzhykina, O. V. "Formuvannia pozytyvnoho brenda robotodavtsia v suchasnykh umovakh" [Formation of a Positive Brand of the Employer in Modern Conditions]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 5 (2018): 125-130.
- Sullivan, J. "The 8 Elements of a Successful Employment Brand". <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- "The Global Authority on Workplace Culture". Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com/>
- "Tsennostnoye predlozheniye robotodatelya" [Employer's Value Proposition]. http://www.case-hr.com/img/up/files/evp_presentation.pdf
- Tkalych, M. H., and Yakupova, O. Yu. "Pozytyvna tsinnisna propozytsiia robotodavtsia (EVP) v prohramakh balansu «robota – zhyttia» dlia personalu orhanizatsii" [Positive Value Proposition of the Employer (EVP) in the Work-life Balance Programs for the Staff of Organizations]. *Problemy suchasnoi psikhologii*, no. 1 (2019): 136-141.
DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>
- Tymbaliuk, S. O. "Analiz faktoriv formuvannia pozytyvnoho brenda robotodavtsia sered vnutrishnyoi tsilyvnoi audytorii" [Analysis of the Factors of Formation of a Positive Brand of the Employer Among the Internal Target Audience]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii «Ekonomika»*, no. 1 (2017): 41-46.
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/6>
- Tymbaliuk, S. O. *Upravlinnia brendom robotodavtsia* [Employer Brand Management]. Kyiv: KNEU, 2016.
- "Vplyv brenda robotodavtsia na protses rekrutynhu" [The Influence of the Employer's Brand on the Recruitment Process]. <https://forms.gle/hV4a6wW5ZHztuJSA>
- Vasylyk, A. V., Rashchenko, A. Yu., and Danylytska, A. P. "Vplyv nematerialnoho motyvuvannia pratsivnykiv na upravlinnia brendom robotodavtsia: svitovyi dosvid i ukraïnski realii" [The Personnel Intangible Motivation Influence on Employer Brand Management: World Experience and Ukrainian Realities]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. 2017. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22602/226-235.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Walker, P., and Higgins, A. "Employer branding; A no-nonsense approach". London : Guide CIPD, 2007. <https://docplayer.net/20794883-Employer-branding-a-no-nonsense-approach.html>



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 331.522

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Світлана Рудакова; Людмила Щетініна;
Наталія Данилевич; Дарина Варшава

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ, Україна

Резюме. Досліджено європейські та вітчизняні практики цифровізації та їх вплив на відносини у сфері зайнятості, визначення актуальних напрямів розвитку цифровізації в Україні та імплементації кращих світових рішень. Наголошено, що пандемія COVID-19 докорінно змінила роль і сприйняття цифровізації в суспільстві та економіці. Зазначено, що цифрові технології зараз необхідні для роботи, навчання, розваг, спілкування, покупок і доступу до всього, від медичних послуг до культури. Цифрова трансформація відкрила нові можливості для створення нових підприємств, появу нових форм цифрової зайнятості. Підкреслено, що Україна на початку 2018 року офіційно стала на шлях цифровізації та формування політики в цифровому сегменті. Прийнято Концепцію цифрової економіки України та соціального розвитку на 2018–2020 роки, де містяться основні цілі та принципи цифрового розвитку в країні, а також плани їх реалізації. Як наслідок цифровізації, у багатьох сферах економіки сучасні технології дозволяють виконувати трудову функцію поза місцем роботи, не тільки вдома (home office), а в будь-якому місці (mobile office). Через появу можливості дистанційного заробітку 25 червня 2019 року Міністерство соціальної політики оприлюднило законопроект «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України (щодо гнучких форм організації праці)». Зокрема, пропонується у ст. 24 КЗпП уточнити, що отримання письмової форми є обов'язковим і при укладанні трудового договору про дистанційну роботу. Узагальнено показники індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), який демонструє рівень цифрової ефективності Європи та відстежує прогрес країн Європейського Союзу в даному напрямі. Для імплементації в Україну досвіду цифровізації на відносини в сфері зайнятості досліджено та проаналізовано низку європейських країн: Іспанія, Франція, Німеччина та скандинавські країни. Зроблено висновок, що вплив сучасних цифрових технологій суттєво змінює стан ринку праці та попит у певних фахівцях, умови організації дистанційної зайнятості. Розмір оплати праці та соціального забезпечення трансформуються й набуває індивідуального характеру. Зменшується залежність працівників від роботодавців, їх праця переміщується у цифровий простір, що потребує постійного оновлення знань та навиків роботи з сучасними технологіями.

Ключові слова: цифрова трансформація, соціально-трудова відносини, сфера зайнятості, цифровізація.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043

Отримано 07.12.2021

UDC: 331.522

DIGITALIZATION OF EMPLOYMENT RELATIONS: WORLD EXPERIENCE AND ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

**Svetlana Rudakova; Lyudmila Shchetinina;
Nataliia Danylevych; Daryna Varshava**

*SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»,
Kyiv, Ukraine*

Summary. European and local practices of digitization and their impact on employment relations, determination of current directions of digitalization development in Ukraine and implementation of the best world solutions are studied. It is pointed out that COVID-19 pandemic has radically changed the role and perception of digitalization in society and the economy. It is noted that digital technologies are now necessary for work, study, entertainment, communication, shopping and access to everything from health services to culture. The digital transformation has opened up new opportunities for the creation of new enterprises, the emergence of new forms of digital employment. It is noted that in early 2018 Ukraine officially embarked on the path of digitalization and policy making in the digital segment. The Concept of Digital Economy of Ukraine and Social Development for 2018–2020 has been adopted, which contains the main goals and principles of digital development in the country, as well as plans for their implementation. As a result of digitalization, modern technology makes it to perform job functions outside the workplace, not only at home (home office), but anywhere (mobile office) in many areas of the economy. Due to the possibility of remote earning, on June 25, 2019, the Ministry of Social Policy published the bill «On amendments to the Labor Code of Ukraine (concerning flexible forms of labor organization)». It is proposed, in Art. 24 of the Labor Code in particular, to clarify that the compliance with the written form is mandatory when signing an employment agreement for remote work. The indicators of the Digital Economy and Society Index (DESI), which demonstrates the level of digital efficiency of Europe and monitors the progress of the European Union in this direction are summarized. In order to implement the influence of digitalization on employment relations in Ukraine, the experience of a number of European countries (Spain, France, Germany and the Scandinavian countries) is studied and analyzed. It is concluded that the influence of modern digital technologies significantly changes the state of the labor market, the demand for certain specialists, and the conditions of remote employment. The wages and social security are transformed and become individualized. Employees' dependence on employers is decreasing, their work is shifting into the digital space, which requires constant acquiring of new knowledge and skills in working with modern technologies.

Key words: digital transformation, social and labor relations, employment, digitalization.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043

Received 07.12.2021

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 докорінно змінила роль і сприйняття цифровізації в суспільстві та економіці. Цифрові технології зараз необхідні для роботи, навчання, розваг, спілкування, покупок і доступу до всього – від медичних послуг до культури.

З початку 2020 року заходи, вжиті урядами країн світу для стримування пандемії COVID-19, ще більше прискорили темпи цифрової трансформації,

розширили електронну комерцію, віртуальні транзакції та значно збільшили кількість людей, які працюють віддалено. Деякі форми роботи на цифрових платформах (наприклад, доставка, онлайн-опитування та позаштатний персонал) розширилися під час пандемії, тоді як інші (послуги поїздки) зазнали спаду.

За оцінками McKinsey & Co, у світі до 2030 року через розвиток штучного інтелекту й автоматизації процесів без роботи опиняться 400–800 млн осіб (від 15% до 30% світової робочої сили). Багато операцій, які сьогодні виконують працівники, мають потенціал для автоматизації. Згідно з даними McKinsey, близько 60% усіх професій мають щонайменше 30% видів діяльності, які можна буде автоматизувати за допомогою сучасних технологій. Є й інші оцінки, наприклад, за даними European Commission близько 50% поточних робочих місць у світі теоретично можна автоматизувати, що означає, що людська праця в окремих процесах буде не потрібна [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація відкрила нові можливості для створення нових підприємств, появу нових форм цифрової зайнятості. Розвиток соціально-трудових відносин у сфері зайнятості та прискорення цифровізації в цій сфері досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: С. Венедиктов, Л. Вакарюк, О. Герасименко, У. Дженкс, Ж.-К. Жавільє, А. Колот, Л. Свепстон, В. Щербина.

У цих роботах не повною мірою розкрито питання реальних проблем з боку недостатньої цифровізації у сфері зайнятості, критеріїв аналізу розвитку цифрової економіки й суспільства в різних країнах, що й зумовлює актуальність виявлення проблем імплементації кращих світових рішень процесу цифровізації в Україні.

Мета дослідження європейських та вітчизняних практик цифровізації та їх вплив на відносини у сфері зайнятості, визначення актуальних напрямів розвитку цифровізації в Україні та імплементації кращих світових рішень.

Виклад основного матеріалу. Важливо відзначити, що цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності [2].

О. Скорик та Н. Рябоконт виділяють такі передумови, що впливають на розвиток, проникнення та використання цифровізації в тій чи іншій країні світу:

- активне впровадження нових знань та глобальних інформаційних технологій в усі сфери суспільного життя;
- розвиток громадського суспільства та соціального партнерства в цифровому середовищі;
- особливості створеної в країні моделі ринкової економіки, які виражаються у стимулюванні свободи підприємництва, вільного руху робочої сили, конкурентності ринків;
- ступінь децентралізації влади та ефективність проведення структурної та регіональної політики для поліпшення соціально-економічних умов життя громадян;

- ступінь розвитку економіки країни, який визначає матеріальні можливості людей щодо використання сучасних інформаційних технічних засобів;
- реалізація соціально значущих проектів, що сприяють дотриманню принципів соціальної рівності та справедливості в цифровій економіці [3].

Україна на початку 2018 року офіційно стала на шлях цифровізації та формування політики в цифровому сегменті. У Концепції цифрової економіки України та соціального розвитку на 2018–2020 роки містяться основні цілі та принципи цифрового розвитку в країні, а також плани їх реалізації. Але для України, на думку багатьох експертів, сьогодняшня цифрова економіка є скоріше загрозою, ніж рушійною силою, оскільки розвиток бізнес-класів, які можуть додавати значну вартість цифровому сегменту, є слабким [4].

Як наслідок цифровізації, у багатьох сферах економіки сучасні технології дозволяють виконувати трудову функцію поза місцем роботи, не тільки вдома (home office), а в будь-якому місці (mobile office). Через появу можливості дистанційного заробітку 25 червня 2019 року Міністерство соціальної політики оприлюднило законопроект «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України (щодо гнучких форм організації праці)». Зокрема, пропонується у ст. 24 КЗпП уточнити, що дотримання письмової форми є обов'язковим і при укладанні трудового договору про дистанційну роботу.

Крім того, у новій редакції планується викласти ст. 60 КЗпП «Гнучкий режим робочого часу», а також доповнити КЗпП новими статтями:

- 60-1 «Дистанційна (надомна) робота»;
- 60-2 «Переважне право на виконання роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу та дистанційної роботи»;
- 60-3 «Працівники, які самостійно планують свій робочий час» [5].

У червні 2021 р. відбулася відмова від паперових трудових книжок, шляхом підтримання Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі». Це полегшує ведення операційної діяльності бізнесу та розширює можливості електронної взаємодії.

Тепер ведення паперової трудової книжки буде здійснюватися за бажанням співробітника. На його вимогу роботодавець може продовжити вносити дані про трудовий стаж до паперової книжки паралельно з електронним обліком трудової діяльності. Проте, за бажанням співробітника, можливо проводити тільки електронний облік, при цьому оригінал трудової буде передано йому на подальше зберігання.

Запровадження карантинних обмежень змусило законотворців реагувати на нові виклики. В результаті з'явився проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи», метою якого є врегулювання нових форматів трудових відносин, зокрема дистанційної роботи. Він містить поєднання норм чинного законодавства із запровадженням нових норм та визначень щодо гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи та обліку робочого часу [6].

Проте цих заходів недостатньо для отримання вигоди від цифрових робочих місць урядом та бізнес-організаціями України. Для цього відповідно до «Цифрової агенди України» необхідно врахувати чотири елементи:

- Пристрої доступу. Необхідно забезпечити для працівників вибір найефективнішого способу отримання доступу до використовуваних ними бізнес-застосунків. Смартфони та планшети стають усе необхіднішими, тому організаціям і компаніям потрібно переглянути свої стратегії щодо використання пристроїв відповідно до нових потреб.

- Інфраструктура комунікацій. Надійність зв'язку залишається однією з найважливіших вимог у контексті цифрового робочого місця як в офісі, так і поза ним. Саме зв'язок є запорукою ефективного функціонування комунікаційних технологій, бізнес-застосунків та застосунків для спільної роботи, які є рушійною силою сучасних бізнес-процесів. Корпоративні мережі повинні бути обладнані для опрацювання аудіо-, відео- та інших даних, що передаються одночасно як у мережі компанії, так і поза нею.

- Бізнес-застосунки. Надання працівникам доступу до бізнес-застосунків, незалежно від місця та часу, підвищує продуктивність і підтримує співпрацю з колегами, партнерами та клієнтами. Такі застосунки надають миттєвий доступ до необхідної важливої інформації, допомагаючи віртуальним командам злагоджено працювати та ефективно взаємодіяти. Платформи для спільної роботи та управління базами знань уможливають централізоване зберігання проектних документів, забезпечують легкий доступ до них і дають членам команди змогу співпрацювати при внесенні змін до файлів, їх перегляді та обміні в режимі реального часу.

- Телекомунікаційні інструменти робочого місця. Інструменти робочого місця значною мірою впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Суттєвою перевагою є технології зв'язку, які забезпечують присутність у режимі реального часу та дають можливість проводити насичені онлайн-зустрічі, зокрема аудіо-, відео- та веб-конференції [7].

Варто відзначити важливість оцінювання рівня цифровізації, що може допомогти визначити проблемні сторони певної країни в даному напрямку та пріоритетні напрямки для покращення. Наприклад, індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) узагальнює показники цифрової ефективності Європи та відстежує прогрес країн Європейського Союзу. Звіт був вперше опублікований у 2014 році. Щорічно Європейська комісія аналізує 34 показники з 5 основних категорій, на їх основі публікує звіт про прогрес цифрової трансформації в ЄС. Більша частина даних, що використовуються для аналізу, надходить з обстежень Євростату. В свою чергу, звіти DESI 2021 базуються в основному на даних за 2020 рік і представляють стан цифрової економіки та суспільства в перший рік пандемії. Рейтинг країн Європи за DESI наведено на рис. 1.

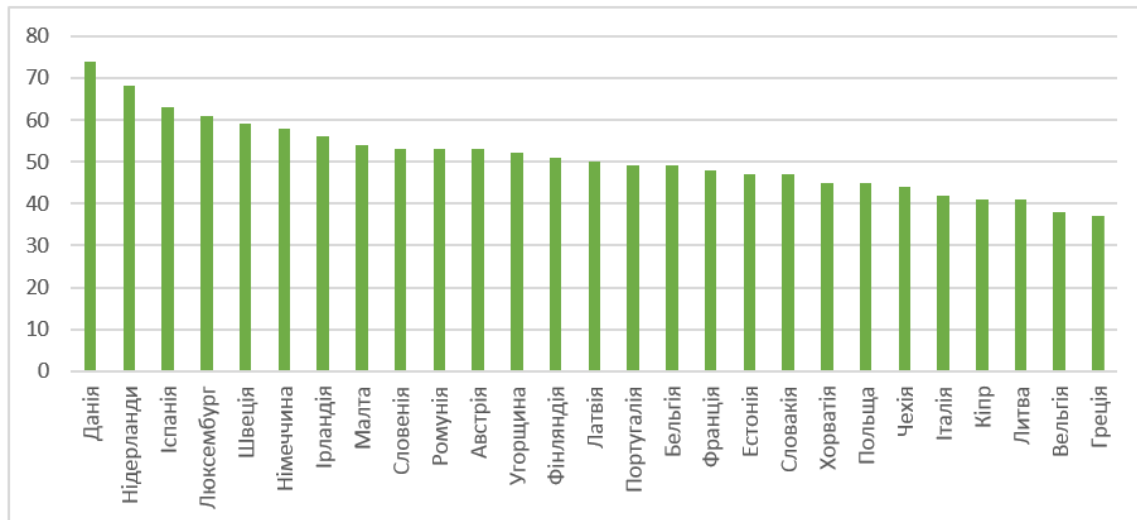


Рисунок 1. Індекс цифрової економіки та суспільства станом на 2021 рік

Figure 1. Index of digital economy and society as of 2021

Складено авторами на основі [8].

За минулий рік у всіх державах-членах ЄС зріс рівень цифровізації. Лідерами залишаються: Данія, Нідерланди та Іспанія. ЄК звертає увагу на необхідність активізації зусиль у процесах цифровізації, щоб ЄС міг конкурувати на міжнародній арені. Одне з найважливіших завдань – надати громадянам ЄС доступ до цифрових компетенцій, які відкривають можливості для розвитку цифрової Європи.

Соціальна політика є важливим інструментом для вирішення проблем, пов'язаних зі зростанням нестандартної зайнятості, включаючи нові форми роботи з використанням цифрових технологій. Країни впроваджують заходи політики для покращення захисту працівників. Багато країн вживають заходи для розширення соціального захисту працівників в умовах цифровізації. Тому для імплементації в Україну досвіду цифровізації на відносини в сфері зайнятості було досліджено та проаналізовано низку європейських країн: Іспанії, Франції, Німеччини та скандинавських країн.

Іспанія. Хоча у 2021 році Іспанія займає 3 місце з 28 країн-членів ЄС у розвитку в напрямку цифрової економіки та суспільства, що вимірюється в так званому DESI2 [8], проте ще у 2016 році Іспанія займала лише 15 місце. Цифровізація в Іспанії почалася відносно пізно і вона все ще відстає у важливих сферах. Частка ІКТ-спеціалістів в іспанській робочій силі становить 3,1 відсотка, що нижче середнього по ЄС 3,7 відсотка [8]. Таким чином, перед країною стоїть подвійне завдання: подолати розрив і, водночас підготуватися до майбутнього. За деякими оцінками, близько 55% робочих місць в Іспанії знаходяться під загрозою цифровізації. Саме тому іспанським урядом було розроблено програму Іспанія Digital 2025. Іспанія Digital 2025 – це програма цифрової трансформації Іспанії, головними напрямками якої є: стимулювання національного та міжнародного цифрового підприємництва; підвищення міжнародного прогнозу національного

цифрового підприємництва; залучення дистанційних працівників з усього світу; вдосконалення основних цифрових навичок громадян та ліквідація розривів між групами; надання студентам та працівникам розширених цифрових навичок; розвиток цифрових професій; зменшення гендерного розриву в цифрових навичках [9].

Франція. У DESI 2021 Франція посіла 16 місце, отримавши лише 48 балів, проте французька влада активно підтримує цифровізацію відносин у сфері зайнятості на законодавчому рівні. Закон Французької Республіки № 20161321 від 7 жовтня 2016 р., вжитий з метою розвитку цифрової республіки, визначив різні заходи, спрямовані на цілі цифровізації. Передбачено створення публічної інформаційної служби на основі наявних статистичних баз даних [10].

У Франції створено Національну цифрову раду (CNNum, незалежну консультативну комісію, яка займається питаннями цифрового переходу). Рада включає 30 членів, які є представниками цифрового спектру, серед яких є дослідники та активісти. Рада організовує консультації з громадськістю як на місцевому, так і на національному рівнях і перебуває в постійному контакті з цифровою екосистемою Франції. З липня 2018 року по січень 2019 року рада CNNum та експерти працювали над сценаріями державного регулювання, розділеними на чотири напрямки:

- Економічне регулювання: робоча група розробила сценарії нового регулювання конкуренції в цифровому секторі, особливо для того, щоб обмежити ринкову владу технологічних гігантів, захистити споживачів і дозволити меншим компаніям процвітати на зосереджених цифрових ринках.

- Соціальне регулювання: робоча група досліджувала питання, що стосуються соціального захисту працівників платформи та спільної економіки.

- Регулювання суспільства: робоча група виступила з пропозиціями щодо свободи вираження поглядів в Інтернеті, боротьби з незаконним або огидним умістом, захисту персональних даних.

- Набір інструментів регулювання: робоча група розглянула нові правила та повноваження, необхідні для регулювання технологічних суб'єктів на французькому або європейському рівні [11].

Наразі у Франції обговорюється законодавча норма, яка заохочує цифрові платформи (такі, як Uber) публікувати «хартію соціальної відповідальності» в Інтернеті та як додаток до трудового договору. У таких статутах буде викладено політику платформ щодо низки питань, включаючи запобігання професійним ризикам, підвищення кваліфікації, заходи щодо гарантування «гідного доходу» працівникам, а також правила, що регулюють повідомлення про зміни умов праці [12].

Німеччина. Німеччина поставила собі за мету стати країною номер один у Європі за обсягом цифрового зростання, хоча станом на 2021 рік посідає 6 місце в рейтингу за індексом DESI 2021. До цього часу зрушення в робочій силі між секторами та професіями були більш значними, ніж зміни у сфері зайнятості в цілому («Industry 4.0» досі лише помірно впливала на попит робочої сили в Німеччині) [13, 14].

У **скандинавських країнах** цифровізація відносин у сфері зайнятості реалізується через політику, яка заснована на пріоритетах розвитку й самореалізації людської особистості. Це знаходить прояв у підвищеній увазі до розвитку освіти, загальної і професійної, безперервно діючої системи перепідготовки та

підвищення кваліфікації зайнятого населення, державних заходів з молодіжного працевлаштування, пільг для бажаючих отримати роботу або з обмеженою працездатністю. Такий процес сприяє вирівнюванню якості робочої сили, інклюзивному інституційному режиму, функціонуванню ринку праці, пом'якшенню проблем переходу до інформаційного суспільства [15].

Таблиця 1. Досвід управління цифровізацією у сфері зайнятості в деяких країнах Європи

Table 1. Experience of digitization management in the field of employment in some European countries

Країна	Місце в рейтингу DESI	Головні суб'єкти цифровізації	Можливості цифровізації	Залучені до цифровізації категорії населення
Іспанія	3	Іспанський уряд; Європейська комісія	<ul style="list-style-type: none"> - Стійке та інклюзивне зростання; - Синергія цифрових та екологічних переходів; - Повага до конституційних цінностей та захисту особистості; - Розвиток цифрових навичок 	Студенти; Гендерні групи; Дистанційні працівники; Цифрові підприємці
Франція	16	Французький парламент; Національна цифрова рада	<ul style="list-style-type: none"> - Регулювання конкуренції в цифровому секторі (обмеження ринкової влади технологічних гігантів); - Соціальний захист працівників та захист економіки; - Свобода вираження поглядів в Інтернеті; - Боротьба з незаконним або огидним вмістом, захист персональних даних; - Нові правила та повноваження, необхідні для регулювання технологічних суб'єктів 	Особи з обмеженими можливостями та інші вразливі категорії громадян; Вибірні посадові особи; Дослідники; Експерти з цифрових технологій; Підприємці; Члени професійних організацій
Німеччина	6	Міністерство праці та Соціальних справ Німеччини; Профспілкові організації різних рівнів; Німецька конфедерація профспілок; Консультативна рада «The Future of Work»	<ul style="list-style-type: none"> - Організація «freelance» працівників; - Організація платформи для розробників хмарних обчислень; - Розроблення нових керівних принципів «гідної роботи» й правил взаємодії в новій трудовій реальності; - Отримання консультацій від профспілки в онлайн-режимі; - Розширення професійної підготовки 	Роботодавці та працівники певних сфер економічної діяльності (наприклад металургійної та електротехнічної); Наймані працівники; Літні працівники та іммігранти; Фрілансери

Складено авторами на основі [12–14, 16].

Цифровізація створює нові форми зайнятості, зокрема неформальну зайнятість, матиме вплив на структуру робочого часу, якісну складову фахівців, що впливатиме на формування нової політики оплати праці та соціального захисту працюючих.

Висновки. Вплив сучасних цифрових технологій суттєво змінює стан ринку праці та попит у певних фахівцях, умови організації дистанційної зайнятості. Розмір оплати праці та соціального забезпечення трансформуються й набуває індивідуального характеру. Зменшується залежність працівників від роботодавців, їх праця переміщується в цифровий простір, що потребує постійного оновлення знань та навиків роботи з сучасними технологіями.

Необхідно зауважити, що на найближчу перспективу Україна має фокусуватися на:

- трансформації робочих місць державних (муніципальних) службовців та працівників у цифрові робочі місця;
- осмисленні й підготовці відповідних ініціатив (зокрема законодавчих) для стимулювання переходу на цифрові робочі місця українського бізнесу та до професійних середовищ;
- сприянні навчанню у сфері цифрових навичок, перепідготовці та підвищенні кваліфікації зайнятого населення;
- створенні гарантій на законодавчому рівні для працівників цифрової зайнятості;
- розробленні стратегії для навчання та залучення людей з обмеженими можливостями до цифрової зайнятості.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку можуть бути методичні підходи до оцінювання економічного ефекту від процесу цифровізації різних галузей економіки в Україні.

Conclusions. The influence of modern digital technologies significantly changes the state of the labor market and the demand for certain specialists, the conditions of organizing the remote employment. The wages and social security are transformed and become individualized. Employees' dependence on employers is decreasing, their work is shifting into the digital space, which requires constant acquiring of new knowledge and skills in working with modern technologies. It should be noted that in the near future Ukraine should focus on:

- transferring of jobs of state (municipal) employees and workers into digital format;
- understanding and preparation of relevant initiatives (including legislative ones) to stimulate the transition to digital format of Ukrainian business and professional environments;
- to promote training in the field of digital skills, retraining and advanced training of the employed population;
- creating guarantees at the legislative level for digitally employed workers;
- developing a strategy for educating and engaging people with disabilities in digital employment.

Prospects for further research in this area can be the methodological approaches to assessing the economic effect of the process of digitization of various sectors of the economy in Ukraine.

Список використаної літератури

1. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. 2021. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
2. Кабінет Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р Розпорядження «про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки.»
3. Скорик О. О., Рябоконт Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління: вдосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1704> (дата звернення: 15.11.2021).
4. Пишуліна О. Дві сторони цифрових технологій: «цифрова диктатура» або збереження стійкості. 2019. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dvi-storonytsyfrovyykh-tekhnologii-tsifrova-dyktatura-abo-zberezhennia-stiikosti>.
5. Бутинська Р. Я. Вплив цифрових технологій на трудові відносини: виклики та завдання. Часопис Київського університету права. 2019. № 3. С. 139–144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkur_2019_3_25.
6. Як пандемія прискорила процеси цифровізації трудових відносин. Юридична газета. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/yak-pandemiya-priskorila-procesi-cifrovizaciyi-trudovih-vidnosin.html>.
7. Цифрова адженда України 2020. 2016. URL: https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital_agenda_ukraine-v2__1_.
8. Digital Economy and Society Index 2021 Thematic chapters. 2021. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
9. España Digital 2025. 2020. URL <https://portal.mineco.gob.es/en-us/digitalizacionIA/es-digital-2025/Pages/es-digital-2025.aspx>.
10. En quoi la transformation numérique peut-elle se révéler un levier pour l'accès aux droits et l'inclusion sociale. 2020. URL: <https://en3s.fr/articles-regards/reac/2017/1-NUMERIQUE.pdf>.
11. Conseil national du numérique. Etats généraux des nouvelles régulations du numérique, Synthèse courte. 2020. URL: <https://cnnumerique.fr/files/uploads/2020/CNNNum%20-%20EGNum%20-%20Synthe%CC%80se%20courte.pdf>.
12. Social Dialogue and the Governance of the Digital Platform Economy: Understanding Challenges, Shaping Opportunities. 2019. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcmssp5%2Fgroups%2Fpublic%2F---ed_dialogue%2F---dialogue%2Fdocuments%2Fmeetingdocument%2Fwcms_723431.pdf&cLen=640480&chunk=true.
13. The Digital Economy in Germany, Issue 2018/2019. URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/Publications/industry-specific-information,t=the-digital-economy-ingermany,did=806394.html/>.
14. IG Metall 2015: IG Metall gründet Beirat “Zukunft der Arbeit” mit Fachleuten aus Wissenschaft. 2015. URL: Unternehmen und Politik. URL: <https://www.igmetall.de/pressemitteilungen-2015-16019.htm>.
15. Тютюнникова С. В., Броницька В. В. Соціально-трудові відносини в умовах цифрової економіки, 2020 р. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10392/1/%D0%A1.%20%D0%92.%20%D0%A2%D1%8E%D1%82%D1%8E%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%91%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf//>.
16. Degryse, Christophe 2016: Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets, Europe an Trade Union Institute (ETUI), Working Paper 2016/02. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>

References

1. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikoju. [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. 2021. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>. [In Ukrainian].
2. Kabinet ministriv Ukrainy, vid 17 sichnia 2018 r. № 67-r Rozporiadzhennia Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky. [The Cabinet of Ministers of Ukraine, dated January 17, 2018 № 67-r Order on approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020.]/ [In Ukrainian].
3. Skoryk O. O., Riabokon N. P. (2020). Tsyfrova transformatsiia modeli publicnogo upravlinnia: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii. [Digital transformation of the model of public administration: foreign experience and domestic realities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. [Public administration: improvement and development]. No. 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1704>. [In Ukrainian].
4. Pyshchulina O. (2019). Dvi storony tsyfrovyykh tekhnologii: “tsyfrova dyktatura” abo zberezhenia stiikosti. [Two sides of digital technologies: “digital dictatorship” or maintaining stability]. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dvi-storonytsyfrovyykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktatura-abo-zberezhenia-stiikosti>. [In Ukrainian].
5. Butynska R. Ya. (2019). Vplyv tsyfrovyykh tekhnologii na trudovi vidnosyny: vyklyky ta zavdannia. [The impact of digital technologies on labor relations: challenges and challenges]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*. [Journal of Kyiv University of Law]. No. 3. P. 139–144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2019_3_25. [In Ukrainian].
6. Iak pandemiia pryskoryla protsesy tsyfrovizatsii trudovykh vidnosyn. [How the pandemic accelerated the process of digitalization of labor relations] *Yurydychna hazeta*. [Legal newspaper]. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/yak-pandemiya-priskorila-procesi-cifrovizaciyi-trudovih-vidnosin.html>. [In Ukrainian].
7. Tsyfrova adzhenda Ukrainy 2020. [Digital Agenda of Ukraine 2020]. 2016. URL: https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital_agenda_ukraine-v2__1_. [In Ukrainian].
8. Digital Economy and Society Index 2021 Thematic chapters. 2021. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
9. España Digital 2025. 2020. URL: <https://portal.mineco.gob.es/en-us/digitalizacionIA/es-digital-2025/Pages/es-digital-2025.aspx>.
10. En quoi la transformation numérique peut-elle se révéler un levier pour l'accès aux droits et l'inclusion sociale. 2020. URL: <https://en3s.fr/articles-regards/reac/2017/1-NUMERIQUE.pdf>.
11. Conseil national du numérique. Etats généraux des nouvelles régulations du numérique, Synthèse courte. 2020. URL: <https://cnnumerique.fr/files/uploads/2020/CNNum%20-%20EGNum%20-%20Synthe%CC%80se%20courte.pdf>.
12. Social Dialogue and the Governance of the Digital Platform Economy: Understanding Challenges, Shaping Opportunities. 2019. URL: chrome-extension://efaidnbmninnbpcjpcjgclcfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcmsp5%2Fgroups%2Fpublic%2F---ed_dialogue%2F---dialogue%2Fdocuments%2Fmeetingdocument%2Fwcms_723431.pdf&clen=640480&chunk=true.
13. The Digital Economy in Germany, Issue 2018/2019. URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/Publications/industry-specific-information,t=the-digital-economy-ingermany,did=806394.html/>.
14. IG Metall 2015: IG Metall gründet Beirat “Zukunft der Arbeit” mit Fachleuten aus Wissenschaft. 2015. URL: <https://www.igmetall.de/pressemitteilungen-2015-16019.htm>.
15. Tiutiunykova S. V., Bronytska V. V. (2020). Sotsialno-trudovi vidnosyny v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [Social and labor relations in a digital economy]. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10392/1/%D0%A1.%20%D0%92.%20%D0%A2%D1%8E%D1%82%D1%8E%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2>

С%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%91%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf. [In Ukrainian].

16. Degryse, Christophe 2016: Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets, European Trade Union Institute (ETUI), Working Paper 2016/02. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>

Варшава Д.В.

*“Менеджмент персоналу”, 4 курс
ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”*

*Наукові керівники: к.т.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом*

Рудакова С.Г.

*к.е.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом*

Щетініна Л.В.

ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ ПОКОЛІННЯ X: ОСОБЛИВОСТІ ТА СТРУКТУРА

Сьогодні конкурентоспроможні та процвітаючі компанії надають перевагу професіоналам і ретельно створюють умови, що відповідають всьому спектру потреб їх працівників. Вони зосереджені на майбутньому і розуміють, що ринок праці в найближчому майбутньому може виглядати зовсім не так, як сьогодні. Тому вони створюють ціннісну пропозицію роботодавця (з англ.: employee value proposition, далі – EVP), що являє собою невід’ємну складову бренду роботодавця.

Варто відзначити, що також існує чітка диференціація критерії вибору роботодавця представниками різних поколінь. Так в рамках дослідження «Формула поколінь: цінності та мотиви сучасних генерацій» було виділено найбільш важливі критерії вибору роботи представниками різного віку. Зокрема, покоління Z (народженні після 2000 року) та покоління Y (народженні у 1984–2000 рр.) під час пошуку роботи зважають на кар’єрні можливості в компанії та на можливості особистісного і професійного розвитку. В той же час для покоління X (народженні у 1963–1984) першочерговим є офіційне працевлаштування та баланс між роботою та особистим життям. Крім того, результати Randstad Employer Brand Research показали, що 23 % українських зумерів звертають увагу на забезпечення різноманітності та відкритості на робочому місці в порівнянні з 17 % мілленіалів та 16 % бумерів [9].

Методи дослідження. Для проведення дослідження в роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема: індукції, дедукції, моделювання, узагальнень та графічний метод.

Питаннями дослідження впливу ціннісної пропозиції роботодавця на поведінку шукачів роботи на ринку праці займалися: Р. Мослі та С. Берроу [2], А. Б. Мічінгтона [4], Ч. Арасанмі та А.Крішна [1], А.Біну Радж [3], М. Ткалич та О. Якубова [6], С. Цимбалюк [10], І. Волобоева та О. Кравчук [7]. Водночас структура ціннісної пропозиції для покоління X є

практично недослідженою, як на вітчизняній, так і на зарубіжній арені, що і визначає актуальність даного питання.

За даними Державної служби статистики України [8], покоління X, працездатні особи віком 59-38 років, становлять 51% усього зайнятого населення, тобто основну частину вітчизняних працівників. Проте, компанії, формуючи EVP, в основному ґрунтуються на «Зумерів», потреби та інтереси яких різночуде відрізняються. Тому автори даної роботи розробили модель структури ціннісної пропозиції роботодавця для покоління X, зображену на рисунку 1.

Дана модель ґрунтується на дослідження Randstad Employer Brand Research 2021 [5] та на узагальненні наукового доробку Б. Мічінгтона [4] щодо формування ціннісної пропозиції роботодавця. Так, структура EVP для покоління X включає в себе 4 основні блоки (організація, робота, люди, винагорода та можливості), які об'єднують відповідні атрибути.



Рисунок 1 – Модель структури ціннісної пропозиції роботодавця для покоління X

Джерело: розроблено автором на основі [4,5]

Покоління X стало свідком контрасту між зростаючим світом без комп'ютерів та впливом змін технологій та цифрових інновацій, коли вони увійшли у світ праці. Тому покоління X, як правило, цінує масштаби цифрових інновацій (42%) та стабільні організації (59%) з фінансовою платоспроможністю (73%). Більшість представників покоління X вважає дуже важливим баланс між роботою та особистим життям (48%) та можливість працювати

віддалено (39%). Це пов'язано з тим, що вони, швидше за все, мають пріоритети за межами своєї професійної компетенції, наприклад, відповідальність за членів сім'ї.

Отже, формуючи HR-бренд потрібно розуміти, що неможливо однією ціннісною пропозицією привабити усіх, тобто EVP має бути особливою відповідно до очікувань кожного покоління. Тому, формуючи EVP в компанії з переважною кількістю покоління X, варто враховувати, що вони відрізняються працьовитістю, цілеспрямованістю і звикли розраховувати тільки на себе. У професійній сфері звикли розвиватися тільки в одному напрямку і не вітають будь-які глобальні зміни. Подальші дослідження даного питання мають розвиватися в напрямі удосконалення механізму формування та розвитку HR-бренду з урахуванням ціннісних пропозицій роботодавця для різних поколінь.

Література:

1. Arasanmi C.N. and Krishna A. "Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. URL: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043> (дата звернення: 06.05.2022).
2. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. 2007. P. 195
3. Binu Raj A. Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity". URL: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183> (дата звернення: 06.05.2022).
4. Minchington B. Employee Value Proposition. A Global Perspective. URL: https://issuu.com/brettminchington/docs/employer_brand_
5. Randstad Employer Brand Research 2021. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://ancor.ua/upload/rebr/research_ua.pdf
6. Tkalych M. H., Yakupova O. Y. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу "робота-життя" для персоналу організацій. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/psych/article/view/402/370> (дата звернення: 06.05.2022).
7. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес інформ.* 2021. №4. С. 302–309.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Міщук Г.Ю, Міщук В.А., Гендерні аспекти формування ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 4. С. 147-155
10. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення.* 2016. №1. С. 21-25

Варшава Д.В.

*здобувач 4 курсу ОПП “Менеджмент персоналу”
ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”*

Рудакова С.Г.

*к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”*

АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНДЕКСУ DESI В ОЦІНЮВАННІ РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Процеси цифровізації у суспільстві дуже взаємопов’язані, тому важко виокремити тренди цифровізації людського капіталу. Цифровізація людського капіталу є і метою, і умовою успішності процесів цифровізації в країні. Наприклад, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій визначається креативним та інноваційним потенціалом економічних суб’єктів в країні, а також ефективністю роботи службовців в органах державної влади. Численні міжнародні організації та інститути займалися розробкою системи оцінки цифровізації економіки та соціально-трудових відносин. Найбільш поширеними методами оцінки стану розвитку цифрової економіки є формування рейтингових індексів. До основних рейтингових індексів цифровізації можна віднести: індекс цифрової економіки та суспільства; індекс цифрової еволюції; індекс прийняття цифровізації; індекс розвитку інформаційно комунікаційних технологій; глобальний інноваційний індекс; індекс мережевої готовності; індекс цифровізації економіки.

З метою оцінки рівня цифровізації у роботі використано індекс цифрової економіки та суспільства (DESI – Digital Economy and Society Index), що є складовим заходом, який вивчає цифрові показники Європи, розроблений DG CONNECT (Європейською комісією) для забезпечення науково обґрунтованого внеску в оцінку цифрового розвитку в ЄС у цілому.

Цифрова трансформація відкрила нові можливості для створення нових підприємств, появу нових форм цифрової зайнятості. У різних країнах використовуються різні підходи до оцінки процесів цифровізації. З метою уніфікації процедур оцінювання та забезпечення зіставності даних декілька років тому в ЄС були розроблені спеціальний Індекс цифрової економіки та суспільства DESI. Саме тому для порівняння рівня прогресу ЄС та України, доцільним є проведення аналізу ґрунтуючись на дану систему оцінювання.

Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) – це зведений індекс, який узагальнює відповідні показники цифрової ефективності Європи та відстежує еволюцію країн-членів ЄС. Відповідно до Методології розрахунку даного індексу [1], DESI має досить складну тришарову структуру показників. Індекс розраховується за відсотковими співвідношеннями п’яти груп показників. Найбільший відсоток у індексі мають підключення та людський капітал і

цифрові навички – 25%. В свою чергу, інтеграція цифрових технологій – 20%, використання інтернету та цифрові державні послуги – 15%. Як бачимо частка показників цифровізації людського капіталу та цифрових навичок є найвищою. Такий розподіл показників, на нашу думку, відповідає дійсності та важливості людського фактору у процесах цифровізації в країні [2].

Слід зазначити, що Україна почала процес моніторингу індексу DESI ще у 2013 році, у той час, коли була створена національна система показників інформаційного суспільства (агентство з інформатизації існувало в Україні з середини 1990-х років). Зі створенням Державного агентства з електронного уряду (2014-2019 роки) деякі функції, пов'язані з розвитком інформаційного суспільства, були скасовані. Створення відповідного Міністерства цифрової трансформації України 2 вересня 2019 року, який відповідає в уряді за політику інформатизації та розвиток цифрових технологій, відкрило нові можливості для моніторингу процесів цифровізації в Україні. Вже існує Національна концепція і відповідний план заходів уряду в її рамках, але у ході проведення реформування національної економіки вона, швидше за все, буде переглянута найближчим часом. Ще у 2018 році було створено робочу групу розробки нової системи показників індексу DESI, що мала ґрунтуватися на системі DESI ЄС. Тим не менше, робота цієї групи виявилася недостатньо ефективною. Це сталося значною мірою через брак міжвідомчої координації між державними установами, у кожній з яких були свої пропозиції щодо реформування системи статистичних даних, які недостатньою мірою були узгоджені з планами Державної служби статистики України. І наразі Державна служба статистики збирає більше даних, пов'язаних з індексом DESI, ніж офіційно публікує. Проблема полягає у тому, що не всі комбінації даних оприлюднюються в офіційних збірниках Державної служби статистики, хоча принципова можливість їх представлення існує [1].

Після вивчення сфери статистики цифровізації в Україні можна зробити висновки, що Постанова Кабінету Міністрів України «Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства» від 28.11.2012р. абсолютно не виконується, адже в офіційних збірниках Державної служби статистики не публікуються дані, що більшою чи меншою мірою відповідають вимогам DESI. Більшість показників, які не публікує чи не досліджує Державна служба статистики, формують та надають для загального доступу міжнародні організації, аналітичні агентства чи інститути (World bank, звіти United Nations тощо).

Незважаючи на відсутність даних в офіційних державних джерелах, для розрахунку індексу DESI в Україні за 2020 рік (таблиця 1) було використано дані лише закордонних організацій, при цьому дослідження стану таких показників, як використання інтернету у взаємодії бізнесу зі споживачами, використання інформаційно - телекомунікаційних технологій у транзакціях від бізнесу до бізнесу, частка осіб віком від 15 років, які здійснили цифровий платіж за останній рік, було призупинено останні 3-4 роки.

Таблиця 1 - Розрахунок індексу DESI в Україні за 2020 рік

Назва показника	2020 р.
-----------------	---------

Підключення	
1.1 Фіксований широкопугвий доступ до інтернету на 100 осіб	0.18
1.2 Індекс технологічної інфраструктури	0.59
1.3 Пропускна здатність міжнародних інтернет-каналів	0,01
1.4 Тариф за користування інтернетом (дол./міс. ПКС)	0,93
1.5 Доступ домогосподарств до інтернету	0,60
Індекс по групі:	0,46
Людський капітал і цифрові навички	
2.1 Рівень цифрових навичок у населення	0.59
Індекс по групі:	0,59
Використання інтернету	
3.1 Частка осіб, які користуються інтернетом не рідше одного разу на 3 місяці (%)	0,7
3.2 Частка осіб віком від 15 років, які здійснили цифровий платіж за останній рік (%)	0,47 (2017р.)
Індекс по групі:	0,585
Інтеграція цифрових технологій	
4.1 Використання інформаційно-телекомунікаційних технологій у транзакціях від бізнесу до бізнесу	0,63 (2016р.)
4.2 Використання інтернету у взаємодії бізнесу зі споживачами	0,73 (2016р.)
Індекс по групі:	0,68
Цифрові державні послуги	
5.1 Індекс цифрових державних послуг	0,71
Індекс по групі:	0,71
Індекс DESI	0,59

Джерело: розроблено авторами на основі [3-6].

Так, Україна показала досить непогані результати - 59 балів - порівнюючи з країнами ЄС. У рейтингу результатів європейських країн Україна посідає 9 місце, поступаючись найбільш розвиненим країнам - Нідерланди, Данія, Велика Британія, Фінляндія.

Процеси цифровізації у суспільстві дуже взаємопов'язані, тому важко виокремити тренди цифровізації людського капіталу. Цифровізація людського капіталу є і метою, і умовою успішності процесів цифровізації в країні. Тому важливо розглянути існуючі методичні підходи до оцінювання процесів цифровізації в суспільстві, зокрема методика DESI. Україна перебуває серед лідерів, суттєво поступаючись, в першу чергу, Великій Британії. Водночас слід зазначити наявність певних проблем із використанням інструментарію, який необхідний для прорахунку індексу та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Єгоров І.Ю. Порівняльний аналіз наявності індикаторів цифровізації в Україні та інших країнах Східного партнерства ЄС. *Статистика України*. 2019. № 3
2. Digital Economy and Society Index 2018 Methodological note [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/desi-2018-methodology_E886EDCA-B32A-AE9B-07F5911DE975477B_52297.pdf

3. Fixed broadband subscriptions 2020 (per 100 people) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.BBND.P2>.
4. United Nations: E-Government Survey 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf).
5. Individuals using the Internet (% of population) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>
6. Global Financial Inclusion [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=1228>

CERTIFICATE

of participation in the international scientific conference

«LA SCIENZA COME SENSO DELLA VITA»

paper (article)

«EMPLOYER BRAND: MAIN TRENDS

IN THE POST COVID-19 PERIOD»

certificate holder:

Varsava Daryna

Internet address of the conference

<https://world-conf.com>

Email address:

office@world-conf.com

Duration of participation **24 hours**

(0,8 ECTS credits)



Pap

Editor-in-chief:
Rasskazova Lyubov

Venue: Rome, Italy
January 9, 2022

LA SCIENZA COME SENSO DELLA VITA

conferenza internazionale



* Science as the meaning of life | International scientific conference

** Наука як сенс життя | Міжнародна наукова конференція

*** Наука как смысл жизни | Международная научная конференция

Venue: Rome, Italy
January 9, 2022

Місце проведення: Рим, Італія
9 січня 2022 року

ЗМІСТ (CONTENT)**ГУМАНІТАРНІ НАУКИ (HUMANITARIAN SCIENCE)****1. Каримов В.В.**

МЕТОД «ДЖИТ КУН ДО» В УЧЕБНОМ ПРОЦЕСЕ НА ЗАНЯТТЯХ
ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ-СТОМАТОЛОГОВ.....4-8

2. Комаревич Іванна Леонідівна

АНАЛІЗ ВОКАЛЬНОГО МАЙСТЕР-КЛАСУ В РАМКАХ ФЕСТИВАЛЮ «OPEN OPERA UKRAINE»9-13

ЮРИДИЧНІ НАУКИ (LAW SCIENCES)**3. Наливко Наталія Валеріївна, Пузанова Галина Йосипівна**

ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НЕПОДАТКОВИХ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ
ВІД ЗАСТОСУВАННЯ ЗАХОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ 14-20

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТ (ECONOMIC SCIENCE & MANAGEMENT)**4. Варшава Дарина Вікторівна**

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ В ПОСТКОВІДНИЙ ПЕРІОД 21-26

БОТАНІКА ТА НАУКИ ПРО РОСЛИНИ (BOTANY & PLANT SCIENCES)**5. Домницька Ірина Леонідівна, Лихолат Юрій Васильович, Кабар Анатолій Миколайович**

Чернягинська Дарія Русланівна, Наумова Тетяна Олександрівна
ВИКОРИСТАННЯ ЕКСПОЗИЦІЙНОЇ ОРАНЖЕРЕЇ БОТАНІЧНОГО САДУ ДНУ
В ПРОСВІТНИЦЬКІЙ РОБОТІ СТУДЕНТІВ ТА ШКОЛЯРІВ 27-33

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТ (ECONOMIC SCIENCE & MANAGEMENT)

УДК 334.02

Варшава Дарина Вікторівна

студентка кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

(Київ, Україна)

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ В ПОСТКОВІДНИЙ ПЕРІОД

***Анотація:** в роботі проведено аналіз стану ринку праці. Визначено основні тенденції у формуванні та розвитку бренду роботодавця.*

***Ключові слова:** бренд роботодавця; ціннісна пропозиція роботодавця; привабливість роботодавця.*

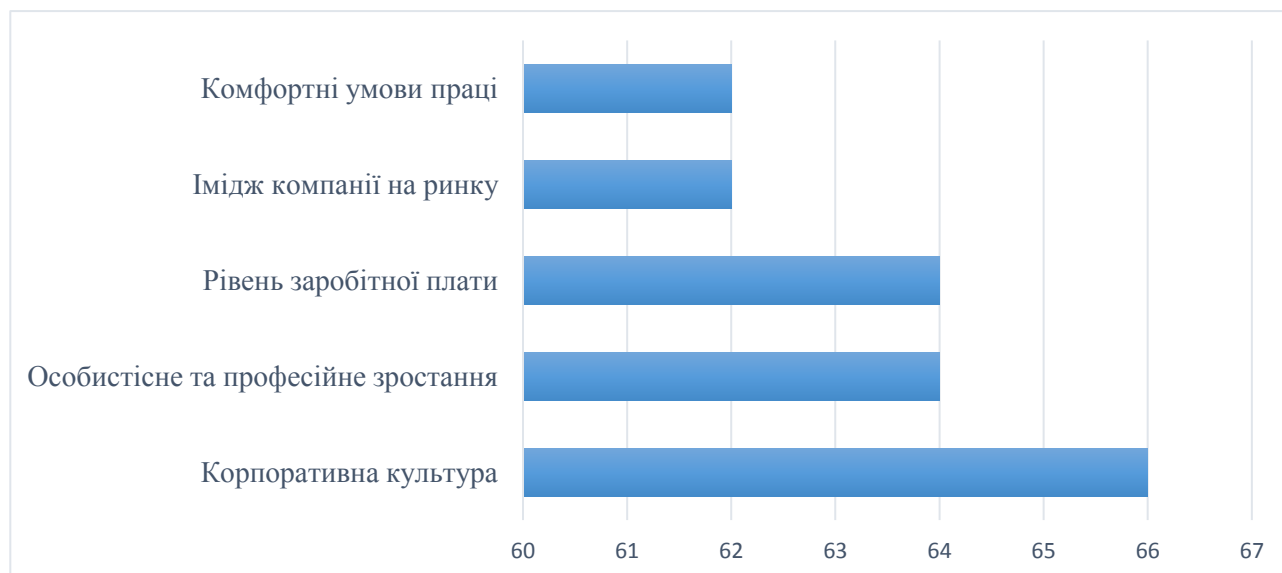
Пандемія COVID-19 – це унікальна транскордонна криза, яка змінила сферу трудових відносин та пріоритети на ринку праці більше, ніж будь-яка інша подія за покоління. Компанії були змушені урізноманітнити форми трудових відносин, надавати можливості гнучкої та віддаленої роботи. А оскільки довгостроковий успіх полягає у здатності залучати та утримувати таланти, вміння адаптуватися стало необхідною умовою розвитку HR-бренду. Враховуючи неоднозначність, пов'язану з закінченням пандемії COVID-19 та її стійкі негативні наслідки, важливо визначити, як це вплинуло на важливі майбутні тенденції у сфері зайнятості.

Згідно з даними LinkedIn (Global Recruiting Trends 2017) [1], 80% компаній відзначили вплив бренду роботодавця на здатність залучати кандидатів навіть до пандемії. Проте, пандемія COVID-19 пришвидшила розвиток бренду

роботодавця з кількох років до кількох місяців. Варто відзначити, що зараз 95% кандидатів посилаються на репутацію компанії як на ключове значення, коли шукають нові кар'єрні можливості, а 69% відхилять пропозицію компанії з поганим брендом роботодавця, навіть якщо вони були безробітними [2].

Щорічне дослідження ЕУ «Найкращий роботодавець» (рис. 1) показало, що найбільш важливим фактором вибору роботодавця для професіоналів стала корпоративна культура. Його зазначили 66% респондентів. Така тенденція може пояснюватись впливом кризи, викликаної пандемією COVID-19, в умовах якої фокус на людях стає більш пріоритетним для кандидатів [3].

Рис. 1: Фактори привабливості бренду роботодавця



Джерело: [3].

Особистісне та професійне зростання (64%), рівень заробітної плати (64%), імідж компанії на ринку (62%) та комфортні умови праці (62%) залишаються ключовими критеріями вибору роботодавців.

Згідно з даними Державної служби статистики України [4], у 2021 році рівень безробіття наблизився до показників 2015 року і склав 9,6%, а середнє число кандидатів на одну вакансію складало 25 осіб, що у 2.5 рази більше, ніж два роки тому. Здавалося б, що ринок обернувся на користь роботодавців. Проте їм не стало простіше залучати та утримувати кращі таланти. Найбільшу вигоду

отримують компанії, що зберігають фокус на людях, краще розуміють своїх кандидатів та відповідають їхнім очікуванням, а також вміють правильно доносити свою ціннісну пропозицію на ринок. Тому варто виділити основні тенденції у сфері бренду роботодавця на вітчизняному ринку праці.

Корпоративна соціальна відповідальність. Під час пандемії корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стали невіддільною частиною бізнесу. За даними дослідження Cone Communications, 64% опитаних міленіалів не працюватимуть в компанії, якщо у неї немає сильної програми корпоративної соціальної відповідальності [7].

Моніторинг співробітників. Ще до пандемії організації все частіше використовували нетрадиційні інструменти моніторингу співробітників, але цю тенденцію HR буде прискорено завдяки новому моніторингу віддалених працівників і збору даних про здоров'я та безпеку працівників. Наразі, все більше роботодавців частіше використовують такі методи, як віртуальний вхід і вихід, відстеження використання робочого комп'ютера, моніторинг електронної пошти співробітників або внутрішнього спілкування/чату.

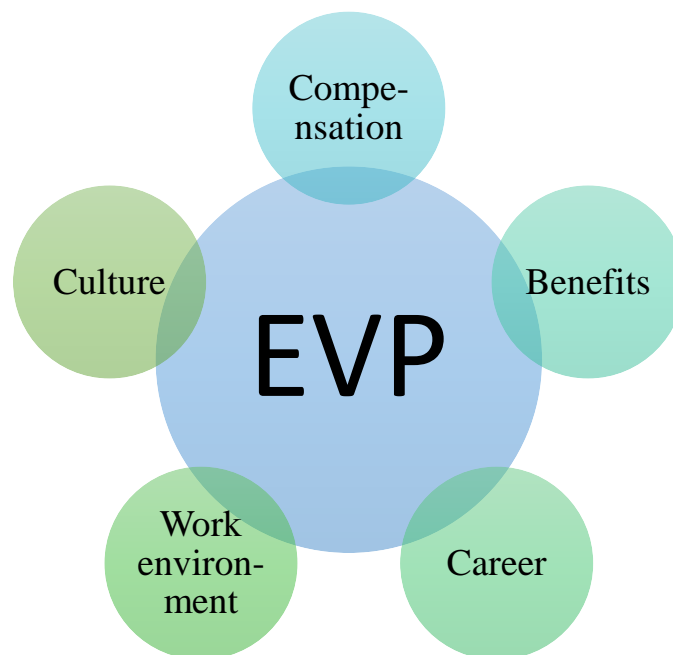
Підтримка work-life balance. Пандемія COVID-19 дала роботодавцям і працівникам розуміння того, що роботу й особисте життя дуже важливо розділяти. HR-департаменту дуже важливо розуміти, як саме можна допомогти співробітникам, їхнім сім'ям, як розвинути з фахівцями глибші та довірчі відносини. За даними Gartner, якщо роботодавець розвиває зі співробітниками глибші відносини, у 23% фахівців поліпшується психологічний стан, а у 17% – фізичний. Для поліпшення зв'язку зі співробітниками можна використовувати професійні консультаційні послуги для підтримки психологічного здоров'я, надавати доступ до ресурсів для навчання та розвитку друзям і близьким співробітників, які постраждали від COVID-19, допомогу співробітникам, у яких є діти [5].

Збільшення дистанційної зайнятості. Дослідження Gartner показало, що 48% співробітників, швидше за все, працюватимуть віддалено принаймні

частину часу після COVID-19 проти 30% до пандемії. До того ж, в організаціях, де співробітники працюють в офісі за стандартним графіком 40 годин на тиждень, тільки 36% фахівців продуктивні. Якщо ж роботодавець дає співробітникам вибір щодо того, скільки та де їм працювати, у 55% фахівців продуктивність підвищується.

Найголовнішим з трендів HR-сфери в умовах пандемії є **орієнтація на EVP (Employee Value Proposition)** технології. EVP – це пропозиція співробітнику від конкретного роботодавця, яку можна порівняти з психологічним контрактом: у ньому для фахівця чітко сформульовано ключові переваги, які компанія пропонує в обмін на знання, зусилля і час працівника. Структура EVP (рис. 2) включає в себе 5 основні блоків, які об'єднують відповідні атрибути.

Рис. 2: Структура EVP



Джерело: особиста розробка автора

Ціннісна пропозиція компанії як роботодавця допомагає компанії відрізнятись від конкурентів, розповісти співробітникам і кандидатам, чому їм варто працювати в організації. EVP допомагає робити ясними та зрозумілими

переваги роботи саме в вашому бізнесі. Через пандемію конкуренція за таланти збільшилася в рази й тому фахівцям з найму та роботі з персоналом потрібно думати, які пільги й «плюшки» запропонувати кандидатам і співробітникам.

Переваги формування правильної ціннісної пропозиції: розвивати інтерес до компанії; створює зв'язок з місією, цінностями й цілями компанії та співробітників; розвивати зовнішній і внутрішній бренд роботодавця, залучати нові таланти; показує, які вигоди отримає фахівець від роботи в компанії; покращує підбір, залучаючи в компанію людей, яким відкликаються цінності та культура організації [5].

Висновки. Отже, пандемії COVID-19 показала, що сильний бренд роботодавця дозволяє залучати та утримувати перспективних співробітників, навіть у найважчі часи. Основні тренди в управлінні брендом роботодавця напрямлені саме на дистанційну роботу: моніторинг співробітників, збільшення дистанційної зайнятості, підтримка work-life balance і найактуальніше - орієнтація на EVP. Сильний бренд роботодавця повинний підтримуватися чітко та правильно сформульованою ціннісною пропозицією роботодавця. Економічний спад, спровокований пандемією, не тільки не дозволив, а й посилив проблему нестачі кваліфікованих кадрів. Зараз, більш ніж коли-небудь, компаніям необхідно зміцнювати свій бренд роботодавця та вкладатись у розвиток комунікацій зі співробітниками – все це тісно пов'язано із загальною репутацією організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Global Recruiting Trends 2017. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/cx/2016/10/global-recruiting-trends-2017>
2. The Brutal Truth About Why Nobody Wants to Work for Your Company. URL: <https://www.glassdoor.com/research/>

3. Best Employer 2020: як змінилися вподобання професіоналів при виборі роботодавця під час пандемії. URL: https://www.ey.com/uk_ua/news/2021/05/best-employer-2020-how-the-preferences-of-professionals-have-changed-when-choosing-an-employer-during-a-pandemic
4. Укр стат. Безробіття населення (за методологією МОП) за статтю, типом місцевості та віковими групами. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. 7 Trends of Employer Branding for 2021. URL: <https://www.employerbrandingcollege.com/post/7-trends-of-employer-branding-for-2021>
6. 6 Ways to Support On-Site Employees. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/6-ways-to-support-on-site-employees>
7. Cone Communications Millennial Employee Engagement Study. URL: <https://www.conecomm.com/research-blog/2016-millennial-employee-engagement-study>

Varsava Daryna

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
(Kyiv, Ukraine)

EMPLOYER BRAND: MAIN TRENDS IN THE POST COVID-19 PERIOD

***Abstract:** the paper analyzes the state of the labor market. The main trends in the formation and development of the employer's brand are identified.*

***Keywords:** employer brand, value proposition of employer, attractiveness of employer.*

**Східноукраїнський інститут
економіки та управління**

III МІЖНАРОДНА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**«ЕКОНОМІЧНІ
ТА СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ
ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ»**

31 жовтня 2020 року

III МЕЖДУНАРОДНАЯ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

**«ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
И СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ
КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ
ЭКОНОМИКИ»**

31 октября 2020 года

Запоріжжя
2020

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. МІКРОЕКОНОМІКА

Графська О. І., Євдощенко О. В.

МЕТОДИ ОЦІНКИ

ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ 7

Шевчук А. Л.

УПРАВЛІННЯ ПОТОКАМИ ТОВАРІВ І ЗАПАСАМИ

ЯК ОСНОВА РОЗПОДІЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ 11

СЕКЦІЯ 2. МАКРОЕКОНОМІКА

Федорчук Н. В.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ І СВІТУ 16

СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІЧНА СТАТИСТИКА

Тарасенко К. М., Хусанова М. А.

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ КОРОНАВІРУСНОЇ ХВОРОБИ

НА СУЧАСНИЙ СТАН УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ..... 18

СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІКА ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ

Журило В. В., Шаталова Л. О.

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ БРЕНДУ КОМПАНІЇ

НА РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ 21

Іваненко І. В.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО

РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ 26

Кошова Л. М., Скаченко Т. А.

ОСНОВНІ АСПЕКТИ БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

В КОНТЕКСТІ КОРОНАВІРУСНОЇ ІНФЕКЦІЇ..... 30

СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА СУСПІЛЬНОГО СЕКТОРУ

Міскевич І. О.

СОЦІАЛЬНІ, ЕКОНОМІЧНІ

ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ ВИКОРИСТАННЯ

ВІДНОВЛЮВАНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ..... 36

СЕКЦІЯ 6. ЕКОНОМІКА ОСВІТИ

Жарська І. О.

ВПЛИВ РЕФЕРЕНТНИХ ГРУП НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
У СФЕРІ ОСВІТНИХ ПОСЛУГ 41

СЕКЦІЯ 7. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

Альхаммаді Таліб Абдулла Мохаммед Алі

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ
І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 46

Рябоконт І. О., Жеребко Є. Ю., Варшава Д. В.

ГОЛОВНИЙ ТРЕНД HR: ЗМІНА КОНЦЕПЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
НОВИХ ПІДХОДІВ 51

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІКА РОЗВИТКУ

Баган Н. В.

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 56

Болбот О. В.

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК
В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ 58

Венгер Л. А.

АНАЛІЗ БЛОКЧЕЙН ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ:
ПРОБЛЕМИ РИНКУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 62

Онофрійчук А. В., Кравчук Н. І.

НАУКОВА ПАРАДИГМА МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 67

Судакова О. І., Шевченко К. І., Закіян Р. А.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
ПРИ УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ 72

СЕКЦІЯ 9. МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА

Воротинцева Г. В.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК 77

Грицина Л. А., Харун О. А.

МІСЦЕ КОНЦЕПЦІЇ НАВЧАННЯ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ
У СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ 79

Дідух Т. М.

ГЛОБАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В ІТ БІЗНЕСІ 84

Рябоконт І. О.

магістр, старший викладач

кафедри управління персоналом та економіки праці

Жеребка Є. Ю.

студентка

Варшава Д. В.

студентка

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

ГОЛОВНИЙ ТРЕНД HR: ЗМІНА КОНЦЕПЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ

Сьогодні обличчям HR часто є бізнес-середовище, а не людина. Майже всі організації в даний час забезпечують загальний доступ до кадрових послуг за допомогою технологій і веб-додатків, кардинально змінюючи практику управління людськими ресурсами. Недавні дослідження показують, що організації, які успішно застосовують складні інструменти HR-технологій, перевершують ті, які цього не роблять, це явище можна пояснити такими чинниками [5, с. 11]:

- HR відповідає не просто за добір персоналу, а за його максимально ефективну і тривалу роботу на даній посаді. Можна провести аналогію між дорогим верстатом і персоналом;

- HR контролює розподіл фонду зарплати відповідно до досягнення завдань і поставлених планів кожним відділом і підрозділом;

- HR забезпечує злагоджену і максимально ефективну роботу всієї компанії таким чином, що б отримати з кожного співробітника 150% його потенціалу завдяки створенню внутрішньої конкуренції і одночасно системи взаємовиручки і колективної відповідальності.

Аналіз джерел: міжнародні дослідницькі, консалтингові компанії та електронні біржі праці, зокрема “International Data Corporation”, “Accenture plc”, “Deloitte Touche Tohmatsu Limited”, “eYeka”, “Upwork”. Проте теоретичні засади визначення організаційно-правових способів та умов використання інтелектуальної праці, специфіка яких формується під впливом діджиталізації економіки та

світового ринку праці, потребують подальшого дослідження. Слово «діджиталізація» є відносно новим в українській мові. Майже всі галузі зазнали певних змін, здебільше вдосконалення, тому сфера управління персоналом не стала винятком. Термін «e-HR» описує трансформацію надання HR-послуг з використанням веб-технологій. Тепер кадрові фахівці повинні не тільки опанувати традиційні кадрові навички і знання, а й мати можливість застосовувати ці знання за допомогою технологій [5, с. 10].

Метою даної роботи є дослідження процесів HR-діджиталізації в компаніях, де це вже успішно було імплементовано, та аналіз їх впливу.

Веб-рішення з управління персоналом можуть допомогти компаніям усунути неефективність і неточності, які можуть виникнути при оновленні та управлінні даними, які часто знаходяться в декількох місцях.

За даними Forrester, 47% опитаних керівників вважають, що до 2020 року цифрові технології вплинуть на більш ніж половину їх продажів. Ми бачимо, як цифрові технології перетворили медіа, роздрібну торгівлю, транспорт та освіту. Тепер черга HR. Цифровий та споживчий маркетинг пронизують нові способи найму, роботи, навчання та залучення співробітників. Те ж саме можна сказати і про перспективи відділів кадрів, таких як IBM і General Electric. Лідери HR, такі як Дайан Герсон з IBM та Сьюзен Пітерс з General Electric, перетворюють HR, з метою забезпечення співробітників досвідом, орієнтованим на людину, що використовував би новітні цифрові технології, був персоналізованим та чарівним. Основними чинниками, що впливають на трансформацію робочого місця, є доступність смартфонів та планшетів, поширення корпоративних програм, які дають змогу використовувати e-працівникам [1] власні пристрої (Bring your own device, BYOD) [2].

У свою чергу з рис. 1 ми можемо побачити вплив автоматизації HR-процесів на основні їх функції. Автоматизація дозволяє зменшити обсяг рутинних справ, поставивши їх на потік, і змістити фокус на завдання більш високого рівня, такі як підвищення лояльності, мотивації та продуктивності команди, адаптація нових співробітників, розвиток корпоративної культури тощо.

Оскільки більшість організацій вже мають автоматизоване базове управління персоналом, проста автоматизація HR-процесів більше не може гарантувати конкурентних переваг. Замість цього організації повинні визначити, як використовувати технології для трансформації своєї практики HR і просування свого HR-бренду. HR еволюціонує в більш технологічну професію, тому організації повинні раціоналізувати кадрові процеси і знижувати адміністративне навантаження; скорочувати витрати на управління персоналом і дотримання вимог; поліпшувати обслуговування і доступ до даних для співробітників і менеджерів; дати можливість персоналу трансформуватися, щоб він міг грати більш стратегічну роль в бізнес.



Рис. 1. Вплив автоматизації HR-процесів на основні їх функції
Джерело: рисунок розроблений авторами на основі [4]

2020 рік – це рік підготовки до перетворення HR в гнучке, орієнтоване на споживача і цифрове середовище. Наведені нижче 3 тенденції матимуть найбільше значення та ефективність в розвитку економіки праці. Першу ми назвали наступним чином: «Створення просторів». У своєму виступі на TED Сьюзен Кейн довела, що більшість робочих місць призначені в основному для екстравертів і їх потреби у великій кількості стимуляції. Фактично, дослідження Steelcase, проведене з глобальною вибіркою з 12 480 співробітників у 17 країнах, показує, що працівники, які контролюють, де і як вони працюють, і вільні вибирати робочий

простір для виконання свого завдання – або цілеспрямованої роботи, або спільної роботи – на 88% більш зайняті на роботі. Рішення полягає не в тому, чи слід проектувати відкритий простір, а скоріше в тому, як надати співробітникам вибір місця роботи в залежності від діяльності, над якою вони працюють.

Друга не менш важлива тенденція, на наш погляд, – це пілотні чат-боти в HR [3]. Штучний інтелект (AI) – це величезний ринок, який, за прогнозами IDC, становитиме \$47 млрд до 2020 року. Використання чат-ботів для створення розмовного досвіду стає новим цифровим інтерфейсом. Чи призведе автоматизація до скорочення робочих місць? Більш цікаве питання полягає в тому, як будуть розвиватися наші нинішні робочі місця і який тип навчання необхідний для підвищення кваліфікації співробітників, які займають робочі місця. Ми вбачаємо тут можливість для перспективної HR-команди зрозуміти контекст того, як автоматизація вплине на майбутнє роботи.

Третій та найцікавіший тренд – «Зміна ролей» в HR. McKinsey ввела термін «нова норма», маючи на увазі фундаментальні зміни в бізнес-ландшафті після рецесії 2008 року. Для HR ми бачимо «нову норму», як конвергенцію споживчого маркетингу з цифровізацією HR, що створює більш персоналізований досвід співробітників, заснований на штучному інтелекті. Це означає, що все більше число HR-ролей буде ставати все більш спеціалізованими і технічними. Також можна вже спостерігати більш спеціалізовані ролі типу споживчого маркетингу, такі як Марк Леві, глобальний керівник відділу досвіду співробітників Airbnb, або Стівен Хемм, головний оповідач в IBM. Саме ця конвергенція технологій і споживчого маркетингу є найбільш багатообіцяючою для того, як HR буде трансформуватися.

Отже, концепція імплементації новітніх технологій в процесі HR в глобальному масштабі – це забезпечення максимально ефективної і роботи всього колективу компанії з метою отримання віддачі на рівні 120% – 150% і професіоналізму не нижче заданого рівня. Головним показником ефективних змін можемо вважати виконання всіх поставлених планів не нижче ніж на 100% при витрачанні коштів на зарплату в рамках затвердженого фонду оплати праці.

Глобальний вектор, орієнтований на впровадження нових технологій та заміну старих неефективних підходів, щодо роботи з персоналом, має такі основні переваги:

1. Це підвищить ефективність HR-команд.
2. Це покращить досвід роботи з співробітниками.
3. Це заощадить фінансові ресурси – бо дозволить перерозподілити персонал на інші проекти.
4. Це допоможе приймати кращі рішення.
5. Це поліпшить відповідність роботи стосовно добору та звільнення персоналу, роботи з управління людськими ресурсами нормативним вимогам.

Список використаних джерел:

1. Туль С.І. Віртуалізація інтелектуальної праці в умовах становлення постіндустріальної економіки. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 22–30.
2. Mobile Worker Population to Surpass 105 Million by 2020 [Electronic resource]: Business Wire / Electronic article. Access mode: <https://www.businesswire.com/news/home/20150623005073/en/IDC-Forecasts-U.S.-Mobile-Worker-Population-to-Surpass-105-Million-by-2020>
3. The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017 [Electronic resource]: Forbes / Electronic article. Access mode: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#402a0e6d20a6>
4. Murray C. PwC's HR Technology Survey 2020 [Electronic resource]: PWC United States. 2020. Access mode: <https://www.pwc.com/us/en/library/workfor-ce-of-the-future/hr-tech-survey.html>
5. Richard D., Johnson H., Gueutal G. Transforming HR Through Technology. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. 2020, p. 48.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський національний університет садівництва

СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

ВАРШАВА Д. В.

**Учасник Всукраїнської наукової конференції
молодих учених і науково-педагогічних працівників**

20 травня 2021 р.

(Секція – МЕНЕДЖМЕНТ)

**Проректор з наукової
та інноваційної діяльності В.П. Карпенко**





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський національний університет
садівництва



ВСЕУКРАЇНСЬКА НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ
МОЛОДИХ УЧЕНИХ І НАУКОВО-
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

2021

ЗМІСТ

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ НАУКИ

<i>Л. Ю. Божко, Ю. В. Трач</i>	ВПЛИВ ПОГОДНИХ УМОВ НА ФОРМУВАННЯ ВРОЖАЇВ НАСІННЯ ЛЬОНУ ОЛІЙНОГО В ПОЛІССІ.. 11
<i>Ю. І. Комиз</i>	ВПЛИВ АЗОТНИХ ДОБРИВ НА ВРОЖАЙНІСТЬ ТА ЯКІСТЬ ТЮТЮНОВОЇ СИРОВИНИ..... 13
<i>Т. К. Костюкевич, Р. Т. Азізов</i>	ОЦІНКА МІНЛИВОСТІ ВРОЖАЙНОСТІ КУКУРУДЗИ В УМОВАХ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ..... 16
<i>Т. К. Костюкевич, Д. В. Лахтюк</i>	ОЦІНКА ВПЛИВУ АГРОМЕТЕОРОЛОГІЧНИХ УМОВ НА ВРОЖАЙНІСТЬ ЦУКРОВОГО БУРЯКА В ЗАХІДНОМУ ПОЛІССІ..... 18
<i>Р. В. Красюк, В. І. Кульбаченко</i>	ОЦІНКА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИХ ГІБРИДІВ ТЮТЮНУ ВИРОЩЕНИХ В УМОВАХ ПРАВОБЕРЕЖНОГО ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ..... 20
<i>А. І. Любченко, І. О. Любченко</i>	СЕЛЕКЦІЯ ТА СОРТИ РІПАКУ ЯРОГО В УКРАЇНІ..... 23
<i>М. М. Nazarenko</i>	PLANT STRUCTURE MUTATIONS CAUSED BY CHEMICAL MUTAGENS ACTION..... 25
<i>А. А. Сідаш</i>	ВПЛИВ ГУСТОТИ СТОЯННЯ СОНЯШНИКУ НА ПОКАЗНИКИ ВРОЖАЙНОСТІ В УМОВАХ ЦЕНТРАЛЬНОГО ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ..... 28
<i>О. О. Simchenko</i>	AGROECOLOGICAL ASPECTS AND ECONOMIC ADVANTAGES OF GROWING MODERN VARIETIES OF HAZELNUTS IN THE NORTH STEPPE OF UKRAINE..... 31

ЕКОНОМІКА І ПІДПРИЄМНИЦТВО

<i>Л. В. Барабаш</i>	ЕВОЛЮЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ ДЕФІНІЦІЙ «ПОДАТОК» І «ПОДАТКОВА СИСТЕМА».....	34
<i>А. Є. Городецька</i>	РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	36
<i>Н. А. Грецька</i>	ДОСВІД ФРАНЦІЇ У ТРАНСПОРТУВАННІ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР.....	39
<i>А. О. Козак</i>	ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПЛАНУВАННЯ ПРОВЕДЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	42
<i>А. О. Козак, М. В. Дубініна</i>	ACCOUNTING OF DOUBTFUL DEBT PROVISION.....	44
<i>І. В. Ксьонжик</i>	ОБОРОННІ ЗАКУПІВЛІ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ.....	47
<i>В. О. Лушако</i>	ЕКОНОМІЧНО-МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ В ЕКОНОМІЦІ.....	49
<i>С. В. Сирцева, М. А. Козир</i>	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
<i>Л. Г. Соляник, А. Г. Манукян</i>	ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ.....	54
<i>М. В. Сочінська</i>	ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВОГО ДЕРЖАВНОГО СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ.....	57
<i>К. О. Терещенко</i>	КОРИГУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	59
<i>К. С. Холявіцька</i>	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ.....	62

<i>К. С. Яценко</i>	ОСОБЛИВОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ.....	64
---------------------	---	----

МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Т. О. Бідна</i>	ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	67
<i>Д. В. Варшава</i>	ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	71
<i>М. В. Купріян</i>	ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ПРОФЕСІЙНЕ ЖИТТЯ ЖІНОК.....	74
<i>В. С. Кушнірук</i>	РОЛЬ СИСТЕМ ОБРОБКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ.....	77
<i>Л. В. Наріжна, Л. М. Сакун</i>	ЗАРУБІЖНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТ.....	80
<i>Л. Л. Палехова, Є. А. Ісабекова</i>	ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ.....	83
<i>Л. Л. Палехова, О. С. Кононенко</i>	ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID19 НА РИНКИ СХОЖИХ ПОСЛУГ.....	86
<i>Є. Ю. Паращук</i>	ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮ ТА МОТИВАЦІЇ НАДОМНОЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	89
<i>Д. А. Подлесна, Ю. П. Воржакова</i>	АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	92
<i>Є. М. Сущенко, О. Ю. Чернишов</i>	ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ОСВІТНИХ ПОСЛУГ.....	96
<i>Ю.-Б. Р. Ханик</i>	ЗАСТОСУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	101

9. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. С. 10–17.

10. Кравчук О. І. Менеджмент персоналу 4.0: функціональна та технологічна трансформація. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 191–196

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Д. В. ВАРШАВА, *здобувач рівня вищої освіти**

**Київський національний економічного університет імені
Вадима Гетьмана**

В даний час активно використовуються сучасні ІТ-технології для супроводу управління персоналом в цифрову економіку. Разом з тим, одна з найактуальніших проблем на сьогоднішній момент – це впровадження штучного інтелекту (далі – ШІ) в управління персоналом. Ще зовсім недавно HR-відділу обходилися мінімальним набором техніки для реалізації службових завдань, а вже зараз фахівці не уявляють свій трудовий процес без відповідного програмного забезпечення. Сьогодні багато сучасних компанії використовують технології віртуальної реальності (далі – VR), перш за все в навчанні персоналу. Переваги VR-навчання безперечні. Вони дозволяють домогтися наочності, занурення і залучення, безпеки. Однак можливості штучного інтелекту, безперечно, більше, що і визначає актуальність нашого дослідження.

Треба визнати, що штучний інтелект – це не якась магічна комп'ютеризована особистість, а широкий набір алгоритмів і інструментів машинного навчання, які можуть швидко отримувати дані, виявляти закономірності і оптимізувати або прогнозувати тенденції. Системи можуть розпізнавати мову, аналізувати фотографії і використовувати методи зіставлення зі зразком для визначення настрою, чесності і навіть рис характеру. Подібні алгоритми не покладаються на «інтуїцію», як людина, але працюють дуже швидко і можуть в лічені секунди проаналізувати мільйони джерел інформації і швидко розбити їх за категоріями [1].

ШІ можуть передбачати і самонавчатися, на основі отриманих даних вони будують графіки можливих результатів, далі оптимізують і виводять кращі рішення на основі величезних масивів даних. Так, комп'ютер може зіставити

* Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент І. О. Варіс

історію хвороб здобувача, його вік, інтерв'ю, історію роботи, рейтинг щодо інших кандидатів і видасть точний результат всього лише за лічені секунди. Для досягнення подібного результату, використовуючи лише природній інтелект, довелося б задіяти величезні людські і виробничі ресурси

Проаналізувавши дослідження компанії Deolitte «Штучний інтелект в сфері управління персоналом: по-справжньому «вбивчий» додаток» [3], можна виділити пріоритетні завдання HRM, в яких спостерігається активне використання штучного інтелекту та визначити перспективи його використання:

1. Добір персоналу. Алгоритми можуть вивчати резюме, знаходити підходящих кандидатів всередині компаній, виявляти високоєфективних співробітників і навіть давати розшифровку відеозапису співбесіди, допомагаючи нам вибирати фахівців, які, найімовірніше, виявляться найбільш успішними. Завдяки виключенню всіх помилок, що здійснюються в процесі проведення співбесід та розгляду резюме кандидатів, що допускаються в рамках поточного процесу, коефіцієнт успіху може збільшитися більш ніж на 30 %.

2. Навчання та розвиток персоналу. Алгоритми моделюють ті чи інші аспекти успішних і високоєфективних співробітників і підказують «відстаючим» колегам аспекти, які можна підтягнути, надають динаміку приросту ефективності в залежності від виконання тієї чи іншої дії. Тим самим, ШІ дозволяє перевести форму навчання в ігрове русло «гонки за лідером» і надає всі засоби для досягнення мети.

3. Управління і керівництво персоналом. Алгоритми ШІ в сфері управління та лідерства дозволяють зіставляти дії в кризових ситуаціях інших схожих команд, підказувати керівникам оптимальні шляхи вирішення проблем, показувати можливі результати при тому чи іншому обраному сценарії дій.

4. Забезпечення благополуччя та залученості персоналу. ШІ використовується для визначення поведінкових особливостей, що впливають на зниження рівня ефективності. В області безпеки штучний інтелект здатний визначати поведінкові фактори, що призводять до виникнення нещасних випадків. Нові аналітичні інструменти можуть визначати ознаки стресу і неправомірної поведінки і попереджати про це кадрові служби або лінійне керівництво.

5. Попередження шахрайства. Алгоритми ШІ можуть відстежувати величезні масиви даних (листування через електронну пошту, телефонні переговори, реалізації і коментарі до них) і на основі обробленої інформації виявляти зони ризику, тенденції і передумови до можливого шахрайства.

6. Попередження неправомірних дій та дотримання нормативних вимог. ШІ може розглядати дані організаційної мережі і виявляти стресові зони, можливі порушення етичних норм і багато інших форм ризику недотримання встановлених вимог, а також виділяти «червоні зони» для HR-менеджерів або директорів щодо забезпечення контролю за дотриманням вимог, щоб вони мали можливість втрутитися для запобігання недобросовісних дій.

Розробкою програм з елементами штучного інтелекту займаються як великі розробники програмного забезпечення Microsoft (MSFT, NASDAQ), SAP (SAP, NYSE), IBM (IBM, NASDAQ), Veriato, Entelo, BluVision, так і відносно невеликі нішеві розробники, наприклад Workday. Програми даних компаній дозволяють визначати і реалізовувати стратегії управління персоналом, надавати інформацію та послуги учасникам процесу управління кадрами і іншим відділам компанії. З метою спрощення процесів управління персоналом і підвищення результативності діяльності компанії німецький виробник програмного забезпечення SAP пропонує ряд рішень: підбір та адаптація персоналу; основи управління персоналом і розрахунок зарплати; програми навчання і підвищення кваліфікації; підвищення ефективності та визначення винагороди; облік робочого часу; процеси планування і аналізу використання кадрів [2].

Варто відзначити, що у 2019 році компанія Gartner опублікувала дослідження, в якому повідомлялося, що лише 17 % організацій використовують рішення на основі ШІ для виконання функцій HR, а ще 30 % збираються це зробити до 2022 г. [4]. Причина полягає в тому, що багато компаній стикаються з наступними проблемами:

1. Фінансування ініціатив в області ШІ
2. Питання безпеки і конфіденційності.
3. Складність інтеграції ШІ в існуючу інфраструктуру
4. Поточне обслуговування
5. Нестача кваліфікованих працівників

Висновки: Технології ШІ дають можливість компаніям звільнити HR-фахівців від рутинних завдань, оптимізувати і автоматизувати багато HR-процесів, збільшити продуктивність праці і швидкість обробки даних.

Практика застосування штучного інтелекту в сфері управління персоналом компаній показала певні позитивні результати: відбувається скорочення трудових, тимчасових і фінансових витрат; обробляються великі обсяги інформації в долі секунди; відкриваються нові перспективи для вдосконалення діяльності та підвищення її продуктивності.

Але в той же самий час у використанні штучного інтелекту в управлінні персоналом є і негативні моменти: втручання в особисте життя і конфіденційність в результаті прагнення зібрати про співробітників якомога більше даних, необхідних систем штучного інтелекту; покладаючись на технологію, менеджери можуть відмовлятися виносити власні судження, що може зробити вибір кандидата суб'єктивним; застосування штучного інтелекту призводить до поступового знищення цілого ряду професій на ринку праці, що загострює проблему безробіття [5].

Тому, компаніям необхідно об'єктивно визначати доцільність використання технологій ШІ. Перед їх впровадженням необхідно оцінити окупність вкладених інвестицій, а також розробити регламенти по роботі з інструментами ШІ, які торкатимуться технічні, правові та етичні аспекти діяльності компанії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bersin J. AI in HR: A Real Killer App, PUBLISHED JUNE 16, 2018 UPDATED JUNE 18, 2018
2. Штучний інтелект і управління персоналом: особливості нового ринку [Електронний ресурс]: Freedom finance [2021р.]. Режим доступу: <https://ffin.ru/market/review/82/58524/>
3. Штучний інтелект в сфері управління персоналом: по-справжньому «вбивчий» додаток [Електронний ресурс]: Deolitte [2020р.]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/ai-in-hr.html>
4. Baker M. AI shows value and gains traction in HR, додаток [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/ai-shows-value-and-gains-traction-in-hr/>
5. Шевельова А., Шевельов В. Практика застосування штучного інтелекту в сфері управління персоналом нафтогазових компаній. Вісник: політична та соціальна економіка. 2019 р.

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ПРОФЕСІЙНЕ ЖИТТЯ ЖІНОК

М. В. КУПРІЯН, здобувач рівня вищої освіти*

**Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана**

Пандемія COVID-19 змінила всі аспекти життя людей. Пройдуть роки, перш ніж суспільство зрозуміє всі наслідки COVID-19, як в особистому житті так і в роботі. Особливо відчули ці зміни з додаванням щоденних обов'язків та безліччю нових викликів у роботі та побуті жінки.

Для багатьох працюючих жінок пандемія перешкоджає рівновазі роботи та життя, впливає фізичне та психічне здоров'я та навіть ставлять під сумнів свої поточні та довгострокові перспективи кар'єри. В результаті наслідків, пов'язаних з пандемією (введення обмежень, локдаунів), деякі з них виконують додаткові обов'язки (догляд за родичами, дітьми та інш.), працюючи повний робочий день [2].

Компанія «Deloitte» опитала майже 400 працюючих жінок у дев'яти країнах та визначила, як на них вплинула ця глобальна пандемія. Опитування проводилося з метою з'ясувати, як і в якій мірі змінилося повсякденне та професійне життя жінок та розкриває вплив пандемії на баланс роботи – життя. Близько 82 % опитаних жінок заявили, що пандемія вплинула негативно на їхнє життя. Близько 70 % жінок стурбовані тим, що їх кар'єрний ріст може бути обмежений в результаті впливу пандемії.

* Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент І. О. Волобоєва

ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

ДЕКАДИ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКИ

"НАУКОВІ БАРВИ - 2021"

у межах роботи 88 наукової студентської конференції
«Інноваційні ідеї та креативні проекти в цифровій екосистемі»

Секція 2. ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Жеребко Єлизавета, Варшава Дарина

Курс: 3 Спеціальність: Менеджмент персоналу

Тема доповіді: ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС
ПАНДЕМІЇ

Науковий керівник секції,
к.е.н., доцент

Шергіна Л.А.



Міністерство освіти і науки України
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» (м. Київ),
кафедра корпоративних фінансів і контролінгу;
Інститут фінансового контролінгу
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця (м. Харків), кафедра фінансів;
Одеський національний економічний університет (м. Одеса),
фінансово-економічний факультет, кафедра фінансів,
кафедра фінансового менеджменту та фондового ринку

Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами

Збірник матеріалів

IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції
студентів, аспірантів та молодих вчених



м. Київ
18 листопада 2020 р.



ЗМІСТ

Платформа I

Новітні інструменти фінансування корпоративного сектору

Zvieriev Bohdan	Assessment of blockchain technology impact on santander financial performance	19
Алексеев С.С.	Управління корпоративними фінансами у Авіакомпаніях під час кризи 2020 року	22
Бабак А.В.	Вартісно-орієнтований підхід до управління багатоквартирним будинком	25
Баковецький М.Р.	Альтернативні джерела фінансування малого та середнього бізнесу	28
Бараненко Р.С.	Актуальні проблеми корпоративних фінансів в умовах глобалізації	31
Безпалий Р. В.	Венчурні інвестиції як метод фінансування стартапів	34
Безродня С.	Характеристика факторів впливу на формування капіталу підприємств	37
Онищук О.	Фінансові ресурси банківської установи	40
Бойко В. В.	Страхування морських перевезень в Україні	43
Бурмістр В. В.	Корпоративна форма іноземного інвестування	46
Галушко Д.Ю., Солдаткіна А.В.	Платоспроможність страхових організацій України	48
Джулінська О. Ю.	Інвестиційна стратегія підприємства	51
Добриніна Л.В.	Джерела фінансування інновацій в небанківському фінансовому секторі України	53
Дорофеев Д.А.	Міжнародний досвід стимулювання іноземного інвестування	56
Жмайло А. А.	Фінтех і його вплив на розвиток фінансового ринку	58
Івашко К.М.		
Слюсаренко К.В.		

Юрга С. М.	Особливості фінансування оборотного капіталу корпорацій в період пандемії	61
Клочан Є.В., Лобойко В.І.	Огляд чинників впливу на моделі фінансування бізнесу	64
Кобилова Д. М.	Формирование и распределение прибыли на предприятии	67
Кожин Д. О.	Шляхи поліпшення управління джерелами фінансування підприємств	70
Колосовський І.М.	Заставний депозит як найліквідніша та зручна форма позики за кредитом	73
Куліш Г.П., Полежай Н.О.	Форвардні контракти як інструмент фінансування корпоративного сектору	76
Муха А. Б.	Вплив фінансово-промислових груп на фінанси підприємств	80
Нагорний О. Б.	Бюджетний дефіцит України в сучасних умовах	82
Нагорний О. Б.	Проблемні аспекти оподаткування малих і середніх підприємств	85
Неженець С.М., Іванець І.В.	Краудфандинг як сучасний інструмент фінансування	89
Нечай К. О., Жолнерчик Г. Ю.	Альтернативні варіанти фінансування: ІРО та М&А	92
Подорванова В.В., Домбровська С.О.	Фінансування малого та середнього бізнесу в умовах коронакризи	94
Полонська Р.В.	Бюджети сільських рад в Україні на сучасному етапі розвитку	97
Полянцева А. О.	Сучасні проблеми оподаткування ПДВ в Україні	100
Пономарьова В.С.	Проблеми майнового оподаткування в Україні	103
Рибак М. О.	Податковий аспект детінізації економіки	106
Рибак М. О.	Політика від'ємних відсоткових ставок, та її перспективи в Україні	109

Романченко Д.О., Куліш Г.П.	Штучний інтелект у корпоративних фінансах	111
Середа А.О.	Податкові пільги в Україні: економічне значення та сучасний стан	113
Середа А.О.	Особливості формування дивідендної політики корпоративного підприємства	116
Сокол І. М.	Взаємовідносини України та Міжнародного валютного фонду: стабілізація та стимулювання економічного зростання	119
Ткаченко В. І.	Фінансування корпоративного сектору за рахунок банківського інвестиційного кредитування	122
Черкасова М.В.	Сучасні тенденції розвитку FinTech-стартапів та їх вплив на фінансовий сектор	126
Черьомуш Д.С.	Страховання майна від стихійних лих	129
Шафран О. В.	Досвід США управління ризиками при споживчому кредитуванні	132
Юркевич О.М., Семенюк І.О.	Ключові чинники впливу на структуру капіталу	134

Платформа II

Біхевіористичні корпоративні фінанси

Волкова В.Л.	Світові фінансові ринки в умовах глобалізації	138
Іноземцева Є.О.	Гендерно збалансовані ради правління: шлях до кращих показників корпорацій?	141
Латушко О. Д.	Роль ESG-факторів у прийнятті інвестиційних рішень	144
Мельниченко В. М.	Відмінності в корпоративному управлінні з огляду на стиль управління	147
Петухова О.А., Лисечко Є.	Статистичне оцінювання впливу попиту на ринку праці на пропозицію освітніх послуг	149
Соколовська Н. С.,	Роль біхевіористичних чинників в управлінні	153

	операційним ризиком банків	
Тарабукіна Д.Ю., Іванець І.В.	Дивідендна політика фірми та її застосування	156
Тимошенко І.П., Ярошенко В.С.	«Зефірний експеримент» для вітчизняного бізнесу	159
Ткаченко О.Є.	Цифровізація та віртуальний сектор економіки: безпрецедентні виклики сьогодення	161
Черняк Р.В.	Психологічні аспекти прийняття інвестиційних рішень	164
Шафалюк М. С.	Перспективні можливості маркетингу і ком'юніті- менеджменту у підвищенні результативності взаємодій фінансово-банківських установ з клієнтами	167
Шинкарьов Ю.В.	Поведінкові аспекти прийняття інвестиційних рішень з цифрової трансформації бізнесу	170
Яценко І.В.	Кіберризик як сучасне явище на фінансових ринках	173

Платформа III

Оцінка вартості бізнесу та вартісно-орієнтоване управління

Кісільчук О.В.	The analysis of theoretical aspects of the concept “financial performance of an enterprise” and the approaches to its valuation	177
Onikiienko S.V.	VALUE-BASED APPROACH TO THE ASSESSMENT OF BORROWER'S CREDITWORTHINESS	182
Бесараб А.О., Домбровська С.О.	Капіталізація компаній: позитивні наслідки пандемії Covid-19	183
Бойко Г. О.	Теоретичні аспекти визначення ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання	186
Дубова Ю.О.	Ставка дисконтування у прийнятті фінансово- інвестиційних рішень	188

Іванов М.С.	Щодо теоретичних аспектів оцінювання ціни капіталу	191
Кучерява К. В.	Фактори впливу на ліквідність підприємств	194
Кушнерик О.С., Сімавонян К. Є.	Аналіз ефективності діяльності компанії та використання ресурсів на основі вартісно-орієнтованого підходу	197
Лузанова К.А.	Особливості оцінки вартості підприємств на основі методу дисконтування грошових потоків	200
Маєвська Є. С.	Шляхи поліпшення управління фінансовими результатами підприємства	203
Пастушок С.О.	Використання знижок та премій за контроль й ліквідність при оцінці вартості бізнесу	206
Поліщук К.О.	Управління активами підприємства	209
Савицький Е. Е.	Бюджетування і контролінг як інструменти підвищення вартості підприємства	212
Тітова С.О., Іванець І.В.	Шляхи забезпечення рентабельності діяльності підприємств	216
Топіліна О.В., Іванець І.В.	Амортизація основних засобів: методи нарахування	218
Філоненко Ю.А.	Управління вартістю бізнесу (на прикладі підприємств відновлювальної енергетики)	221
Хищенко А.М.,	Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств в контексті сучасних умов функціонування економіки України	225
Якубовська Є. Г.	Правові та організаційні засади діяльності акціонерних товариств в Україні	228
Платформа IV		
Фінансовий контролінг у бізнесі		
Shkira A.A.	THE PLACE OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE	232

Баб'як Н.Д., Білоцька І.А. Бідна Т.О.	Місце фінансового контролінгу в оцінці ефективності діяльності підприємства Сучасні підходи до управління ризиками фінансової діяльності підприємства	235 237
Бугара Г.	Фінансовий контролінг на підприємстві, особливості впровадження	240
Гаврилюк Д.В., Іванець І.В.	Фінансова стійкість підприємства та її забезпечення	243
Гайова Є. О.	Фінансовий контролінг у сфері будівництва	246
Гуртовий Є.О., Ушеренко С. В.	Управління за цілями (МВО) як основа стратегічного контролінгу	249
Демиденко А. В., Нагорна Н. В.	Фінансовий контролінг як компонент механізму управління стійким розвитком підприємства	253
Ігнатюк В.А., Косянчук М. С.	Переваги Beyond Budgeting над концепцією традиційного бюджетування	257
Лістрова В.А.	Формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на підприємстві	261
Марушкевич О.В.	Використання трансферного ціноутворення як методу оптимізації податкових платежів	265
Мотовилина А.В.	Финансовый учёт предприятий электронного бизнеса	268
Мурашко О.В., Будзан О.І.	Оптимізація фінансових рішень в системі управління страховою компанією	270
Петрова М.В.	Проблеми та перспективи організації системи контролінгу на підприємствах України	273
Піддема І.І.	Управління ефективністю діяльності підприємства за центрами фінансової відповідальності	278
Романчук Д.П.	Особливості впровадження інструменту таргет-костинг для компаній, які оперують у сфері послуг	281
Руденко В.С.	Фінансовий контролінг як інструмент ефективного	284

	управління підприємством	
Уманець С.	Фінансовий контролінг у бізнесі	287
Ходаківська А.С.	Роль фінансового контролінгу в бізнесі	290
Шкіренко В.В., Куліш Г.П.	Критерії та завдання фінансового аудиту інвестиційних проектів підприємств	292

Платформа V

Антикризове управління корпоративними фінансами

Glib Aleksin	Economic Uncertainty and Company's Financial Management	296
Иленков D.A.	ANALYSIS OF THE MAIN FACTORS OF REDUCTION IN THE PRODUCTION IN UKRAINE	298
Prokopenko O.Y.	Corporate strategy of Dentsply Sirona USA as a global dental leader	301
Асаула К. І.	Сучасні проблеми організації механізму та концепції управління фінансовою безпекою банку	304
Винничук А. В.	Основні аспекти та актуальність антикризового управління корпоративними фінансами	308
Гончаренко А. М.	Фінансова стратегія компанії: особливості формування та впровадження	310
Громницька І.Ю.	COVID-19 – виклик традиційному банківництву	313
Дзюба Б.О., Жолнерчик Г. Ю.	Антикризове управління корпоративним сектором в сучасних умовах	317
Дибков Д. В.	Системний підхід до антикризового управління корпоративними фінансами	320
Дударенко Є. Ю., Столярчук Я. М.	Аутсорсингові механізми корпоративних стратегій БНП	322
Захарченко А. Я., Островська О. А.	Проблеми впровадження антикризового фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах	327
Коваль Ю.Г.	Антикризове управління корпоративними фінансами	330
Лайтар М.О.	Принципи управління фінансовими ресурсами	333

підприємства в умовах карантину, викликаного пандемією COVID-19

Ляхова О.О.	Особливості організації фінансів підприємств енергетичного сектору економіки України	336
Мельник К.В.	Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на ефективність вітчизняного бізнесу	339
Мельниченко О.В.	Досвід Польщі у підтримці економіки країни в період кризи, пов'язаної з пандемією COVID-19	342
Микитенко В.О., Куліш Г.П.	Антикризові заходи в умовах пандемії	346
Молдован О.С., Астахова Н.І.	Теоретичні аспекти ефективного використання прибутку підприємства	349
Нагорний Є.О.	Використання викликів пандемії COVID-19 для розвитку бізнесу	352
Науменко О. М.	Детермінанти фінансової турбулентності	355
Ніколаєва К. В.	Макропруденційне регулювання кредитної діяльності банків, як основного джерела системного ризику	358
Німченко В.І.	Формування механізму антикризового управління банком	362
Олійник С.С.	Нові підходи до оцінки кредитних ризиків у період масштабної пандемії та глобального локдауну	365
Омелянюк О.І.	Вдосконалення підходів до фінансового планування підприємств в умовах невизначеності внаслідок пандемії COVID-19	370
Охрименко І.Б.	Проблеми капіталізації банків України в період виходу з кризи і відновлення кредитування економіки	373
Піскульова І.В.	Гірничо-металургійна галузь України в період пандемії коронавірусної інфекції: виклики та	377

	перспективи стабілізації	
Роздабара К.С., Швидка О.П.	Антикризове управління корпоративними фінансами	380
Романюк А.В.	Заходи державної підтримки підприємств малого і середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19	385
Сахарова І.Ю.	Капіталізація банків та шляхи її підвищення	389
Стрельченко А. О., Чуб П.М.	Підвищення ефективності методів управління кредитним ризиком в банках України	393
Уманців Г. В., Гнасько О. І.	Облікові та податкові наслідки псування цінностей підприємства під час карантину	396
Ходзицька В.В.	Глобальні принципи управлінського обліку: гіпотези критичного підходу	400
Ходорозя Є. О., Сергеєва О. С.	Вплив інфляції на кредитні операції ПАТ «Банк Восток»	403
Худинець А.О.	Забезпечення платоспроможності підприємства в умовах кризи	406
Чепіжко О.В.	Міжнародний досвід ідентифікації проблемного банку	409
Шпота О. М.	Beyond budgeting як сучасний інструмент розвитку фінансового планування корпорацій	412

Платформа VI

Інноваційні форми та фінансові інструменти активізації інвестиційної діяльності корпоративного сектору

Bignoumba Frederic, Ivanets I.V.	FINANCIAL CONTROLLING IN BUSINESS	415
Kravchenko Liliia	MICROSOFT STRATEGY - FORMULATION AND IMPLEMENTATION	417
Богачук М.І., Добриніна Л.В.	Проблеми майнового страхування в Україні та шляхи їх вирішення	420

Боровська О. В., Добриніна Л. В. Бульбич Ю. С., Чепка В. В. Варшава Д.В.	Перспективи розвитку мобільного банкінгу як провідної фінансової інновації в Україні Корпоративна соціальна відповідальність — інноваційний підхід до привабливості бізнесу Сучасні методи оцінки інвестиційних проектів: переваги та недоліки їх використання	423 426 429
Власов В. І., Оганесян В. С. Гайдим Т.В., Іванець І.В. Гречана Д. В.	Формування ресурсів фінансових корпорацій Світові економічні настрої та тенденції на глобальному ринку М&А Дивідендна політика як один з напрямів фінансової політики корпорації	432 434 437
Гуменюк Р. П. Демиденко А. В., Нагорна Н. В. Димитров В.І., Бичкова Н.В. Дубель М.В.	Інвестиційні проекти розвитку управлінського потенціалу «Зелені» облігації як механізм фінансування екологічних проектів Драйвери підвищення ефективності корпоративного управління в сучасних умовах Трансформація маркетингу у фінансовій сфері під впливом діджиталізації	440 444 448 451
Єгорова А. С. Жила О.В., Чепка В. В. Задорожня К.В., Юркевич О.М. Іванина О. В., Чепка В. В. Ковальська К., Ушеренко С. В.	Cashless economy як інноваційна компонента у роботі з корпоративними фінансами в Україні Ризик-фактори банкрутства сільськогосподарських підприємств Визначення цілей та стратегій банківських інвестицій у фінансові інструменти Зелена економіка як основа інноваційного розвитку Краудфандинг як інструмент фінансування інвестицій підприємства	454 457 459 462 464

Список використаних джерел:

1. Дейч М. Соціальне партнерство як інструмент взаємоузгодження соціальних обов'язків та соціальної відповідальності. Україна: аспекти праці. 2011. № 6. С.27–34. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2011_6_7
2. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с. - URL: <https://csr-ukraine.org/research/rozvitok-ksv-v-ukraini-2010-2018/>

УДК 336.64

Варшава Д.В.,

студентка 3 курсу

освітньої програми «Менеджмент персоналу»

Науковий керівник: Круш В. В.,

старший викладач кафедри

корпоративних фінансів і контролінгу

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Сучасні методи оцінки інвестиційних проектів:

переваги та недоліки їх використання

Аналіз та оцінка інвестиційних проектів є складовою управління інвестиційною діяльністю. Насправді, їх процвітання залежить від правильного розподілу залученого ними капіталу - якщо буде здійснено багато збиткових інвестицій, виживання компаній може опинитися під загрозою. Багато фінансових методів, були розроблені для того, щоб допомогти інвесторам, оцінити, чи буде інвестиція вигідною чи ні, або порівняти прибутковість різних інвестицій. Хоча всі ці методи прямо чи опосередковано стосуються прибутковості інвестицій, вони не завжди дають однакові результати - насправді різні методи іноді дають суперечливі результати при оцінці або порівнянні одних і тих самих інвестицій.

Методи оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів досить добре розроблені як в теоретичному, так і в методологічному аспектах. Вони є

предметом уваги багатьох наукових праць, як зарубіжних, так і українських вчених та економістів, серед яких: Г. Бірман, Б. Вітлінський, В. Грідасова, Л. Докієнко, Т. Майорова, А. Мертенс, Д. Норткотт, Вільям Шарп та інші.

Метою роботи є порівняльний аналіз методичних аспектів оцінки ефективності інвестиційних проектів, визначення найпопулярніших методів, їх переваг та недоліків під час проведення оцінювання інвестицій.

Оцінювання ефективності інвестицій відіграє важливу роль при обґрунтуванні та виборі можливих об'єктів інвестування. Управлінські рішення щодо довгострокового інвестування вимагають пильної уваги до фінансово-економічної оцінки інвестицій та прогнозування майбутніх грошових потоків. Об'єктивність і достовірність оцінки інвестиційних вкладень визначаються значним чином використанням сучасних методів економічного обґрунтування інвестиційної діяльності.[2]

У світовій практиці існує велика кількість сучасних підходів фінансово-економічної оцінки інвестицій. Найбільшого поширення набули типові методики, розроблені ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку). Розглянемо найбільш популярні методи оцінки ефективності інвестиційних проектів:

- чиста поточна вартість NPV (Чиста теперішня вартість);
- внутрішня норма рентабельності IRR (Внутрішня норма прибутку);
- індекс прибутку PI (Індекс прибутковості);
- динамічний термін окупності DPP (Пільговий період окупності). [1]

Всі вищевикладені методи, як і будь-які економічні теорії та методології, мають як недоліки, так і переваги.

Таблиця 1

Порівняння методів оцінки інвестиційних проектів

Метод	Переваги	Недоліки
<i>Метод чистої поточної вартості</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Враховує період життя ІІ та поширення в часі грошових потоків. • Виражається в вартісних одиницях поточної вартості, (враховує момент 	<ul style="list-style-type: none"> • Абсолютний показник, який при порівнянні проектів віддає перевагу більш великим проектам з меншою прибутковістю: більше значення NPV

	<p>часу).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дopusкається узагальнювати NPV різних проектів. • Відображає прогнозну оцінку зміни економічного потенціалу підприємства у випадку прийняття ІП, тобто модифікація «активу». 	<p>не завжди буде відповідати більш ефективному варіанту капіталовкладень, тобто не відображає ступінь ефективності інвестиційного проекту.</p>
Внутрішня норма прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> • Дозволяє порівнювати проекти з позиції ризику. • Не вимагає для розрахунків ставку дисконту. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відносний показник: не дозволяє встановити «внесок» проекту до вартості компанії. • Обчислення виходить з припущення, що вільні грошові потоки реінвестуються за ставкою рівною • Показує лише максимальну вартість капіталу проекту. • Неадитивний
Індекс дохідності або рентабельності інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> • Будучи відносним показником, відображає результативність одиниці інвестицій. • Дозволяє аналізувати запас міцності проекту. • Підходить для порівняння і ранжирування нескінченної кількості проектів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Чутливий до масштабу, тому важливо аналізувати його в зв'язці з чистим дисконтованим доходом. • Неадитивний
Дисконтований період окупності інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> • Дозволяє вносити оцінки про ліквідність і ризикованість інвестиційного проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неадитивний • Вибір нормативного терміну окупності може бути суб'єктивний. • Не враховує прибутковість проекту за межами терміну окупності

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Отже, фактично досить важко з високим ступенем достовірності розрахувати розглянуті методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів. Зауважимо, що остаточний вибір доцільності інвестицій залежить насамперед від пріоритетів та політики підприємства (інвестора), а також від загальної економічної ситуації та інвестиційного клімату в країні.

Список використаних джерел:

1. Грідасов В. М. Інвестування: навч. посіб. / В. М. Грідасов, С. В. Кривченко, О. Є. Ісаєва. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 164 с.
2. Кондрашова А. Р. Переваги і недоліки методів економічної оцінки інвестицій. - 2014. - №7. - У розділі ст. 351-354.

УДК 657

Власов В. І.

д.е.н., професор завідувач кафедри ФБСОО

Приватний заклад Вищої освіти

Кам'янець-Подільський Податковий інститут

Оганесян В. С.,

к.е.н., старший викладач

кафедри ФБСОО Приватний заклад Вищої освіти

Кам'янець-Подільський Податковий інститут

Формування ресурсів фінансових корпорацій

За сучасних економічних змін в Україні, вивчення фінансових ресурсів корпорацій – є досить актуальною проблемою, дослідженням якої в останні роки приділяється значна увага. Поняття, сутність, значення та формування фінансових ресурсів та їх класифікація знаходять різне відображення в працях багатьох вчених-економістів, однак єдиної думки щодо даного питання на сьогодні не існує. Саме тому, на сьогоднішній день, дослідження формування фінансових ресурсів корпорацій залишається відкритим питанням для дискусій та обговорень. Для детального розуміння досліджуваної проблеми розкриємо нище сутність та джерела формування ресурсів корпорацій.

Фінансові ресурси корпорації – це грошові доходи і надходження, що знаходяться в її розпорядженні, що формуються за рахунок власних і прирівняних до них коштів, шляхом мобілізації на грошовому ринку та ринку капіталу, а також у порядку перерозподілу через бюджетну і кредитну системи.

Формування фінансових ресурсів корпорації починається в момент її створення шляхом передачі засновниками (учасниками) організації певних

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ПРОГРАМА

87-ї наукової студентської конференції

«ІННОВАЦІЙНА УКРАЇНА: КРЕАТИВНІ ІДЕЇ ТА ПРОЕКТИ»

(4-13 травня 2020 р.)

КИЇВ 2020

ЗМІСТ

ПЛАТФОРМА 1	ЛОГІСТИКА: СУЧАСНІ ПЛАТФОРМИ	25
ПЛАТФОРМА 2	РОЗВИТОК ПРИКЛАДНИХ КРЕАТИВНИХ ЗАДАЧ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	29
	Секція 1. Математична підтримка економічних досліджень з онлайн обчисленнями	29
	Секція 2. Mathematical Support for Economic Research with Online Computing	30
	Секція 3. Прикладна математика та інноваційні рішення	32
	Секція 4. Математичні методи та інформаційні технології в економіці	33
ПЛАТФОРМА 3	ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ	34
	Секція 1. Маркетинг	34
ПЛАТФОРМА 4	ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ	36

ПЛАТФОРМА 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

4-13 травня 2020 року, дистанційна

Модератори:

Друзь Г. М., к.п.н. , доцент кафедри іноземних мов

Вавілова Г. В., старший викладач кафедри іноземних мов

1. Інноваційні технології в туристичній індустрії.

Плетяк В.О., 2 курс. Група: РТ-202, 6Р05, ФМ.

Науковий керівник: Вавілова Г.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

2. Інноваційна екосистема підприємництва в Україні.

Луковецька Д.О., 1 курс. Група: ЕО-101, 6Е04, Фетау.

Науковий керівник: Червінська Л.М., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

3. Current challenges of providing life standards.

Гончар А.В., 1 курс. Група: ЕПД-102, 6Е08, Фетау.

Науковий керівник: Червінська Л.М., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

4. Venture entrepreneurship as an innovative way of Ukrainian companies development.

Греновецька О.К., 5 курс. Група: ЕПІ-501, 8Е18, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Редзюк І.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

5. Development of business incubators as a way of becoming start-up culture in Ukraine.

Демьохіна Є.Р., 5 курс. Група: ЕПІ-501, 8Е18, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Редзюк І.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

6. Innovative technologies of artificial intelligence in the system of training.

Железна Ю.С., 5 курс. Група: ЕПІ-501, 8Е18, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Редзюк І.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

7. Risks in managing innovation projects and their causes.

Кондратова А.Л., 5 курс. Група: ЕПІ-501, 8Е18, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Редзюк І.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

8. Innovative marketing as a tool of improving the enterprises activities efficiency.

Манич А.С., 5 курс. Група: ЕПІ-501, 8Е18, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Редзюк І.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

9. Emergency production reorientation on the example of technology of 3d printing.

Бура А.Р., 2 курс. Група: РМ-202, 6Р03, ФМ.

Науковий керівник: Плотнікова О.В., с.н.с., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

10. Innovations in the agro-industrial complex of Ukraine.

Льєнков Д.А., 2 курс. Група: ЕП-201, 6Е02, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Завідонова Н.І. старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

11. Єдина картка громадянина України.

Руденко І.Б., 2 курс. Група: РМ-203, 6Р03, ФМ.

Науковий керівник: Друзь Г.М. к.п.н. , доцент кафедри іноземних мов факультету маркетингу

12. OURA RING is a smart ring for COVID-19 pre-detection

Визір Я.М., 2 курс. Група: РМ-202, 6Р03, ФМ.

Науковий керівник: Бочарова І.В., к.філ.н., доцент кафедри іноземних мов факультету маркетингу

13. Спосіб зменшення використання пластику - спеціальні автомати.

Колосова В.С., 2 курс. Група: ЕП-201, 6Е02, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Бочарова І.В., к.філ.н., доцент кафедри іноземних мов факультету маркетингу

14. Ефективна діяльність на основі використання типології Майерс-Бріггс.

Лобойко В.І., 2 курс. Група: ЕП-201, 6Е02, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Бочарова І.В., к.філ.н., доцент кафедри іноземних мов факультету маркетингу

15. Значення нейромаркетингових досліджень у розвитку маркетингу.

Сбежнева К.Ю., 2 курс. Група: РМ-202, 6Р03, ФМ.

Науковий керівник: Бочарова І.В., к.філ.н., доцент кафедри іноземних мов факультету маркетингу

16. Digital enterprise.

Таїрова А.Р., 2 курс. Група: ЕП-201, 6Е02, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Бочарова І.В., к.філ.н., доцент кафедри іноземних мов факультету маркетингу

17. Odessa Digital Twin.

Микитенко В.О., 2 курс. Група: РМ-203, 6Р03, ФМ.

Науковий керівник: Друзь Г.М. к.п.н., доцент кафедри іноземних мов факультету маркетингу

18. Розвиток та поширення туристичних виставок в Україні.

Тейфукова Е.М., 2 курс. Група: РТ-202, 6Р05, ФМ.

Науковий керівник: Вавілова Г.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

19. Секрет успіху монобанку, або як інтернет перемагає оффлайн.

Цивилюк В.Ю., 2 курс. Група: ЕО-202, 6Е04, Фетау.

Науковий керівник: Вавілова Г.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

20. Інноваційні компанії в Україні.

Коваль А.О., 2 курс. Група: ЕО-202, 6Е04, Фетау.

Науковий керівник: Друзь Ю.М., к.п.н., доцент, завідувач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

21. Тренди контент-маркетингу.

Кудімова В.В., 2 курс. Група: ЕО-202, 6Е04, Фетау.

Науковий керівник: Вавілова Г.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

22. Напрями модернізації ринку освітніх послуг під потреби ринку праці.

Бахтуріна Ю.В., 2 курс. Група: РМ-202, 6Р03, ФМ.

Науковий керівник: Плотнікова О.В., с.н.с., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

23. Вічна канцелярія як шлях до порятунку Землі.

Зубашевська О.А., 2 курс. Група: РМ-202, 6Р03, ФМ.

Науковий керівник: Плотнікова О.В., с.н.с., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

24. Проблеми інноваційних процесів в Україні.

Варшава Д.В., 2 курс. Група: УМ-201, 6У06, ФУПСтаП.

Науковий керівник: Завідонова Н.І., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

25. Перспективи використання технологій сонячної енергетики в Україні.

Жеребко Є.Ю., 2 курс. Група: УМ-201, 6У06, ФУПСтаП

Науковий керівник: Завідонова Н.І., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

26. Використання електроавтомобілів як один із методів збереження навколишнього середовища в Україні.

Канюка Б.С., 2 курс. Група: УМ-201, 6У06, ФУПСтаП.

Науковий керівник: Завідонова Н.І., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

27. Інноваційна економіка.

Варшава Д.В., 2 курс. Група: УМ-201, 6У06, ФУПСтаП.

Науковий керівник: Друзь Ю.М., к.п.н., доцент, завідувач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

28. The role of PrivatBank's innovative services in the development of the banking sector in Ukraine.

Жеребко Є.Ю., 2 курс. Група: УМ-201, 6У06, ФУПСтаП

Науковий керівник: Друзь Ю.М., к.п.н., доцент, завідувач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

29. Можливі шляхи розвитку України.

Губар К.В., 2 курс. Група: ЕА-201,6Е05, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Друзь Г.М., к.п.н., доцент кафедри іноземних мов факультету маркетингу

30. Особливості розвитку інфраструктури для впровадження 5G покоління мобільного зв'язку в Україні.

Вапник О.В., 2 курс. Група: ЕО-202, 6Е04, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Вавілова Г.В., старший викладач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

31. Ефективність використання Scrum у сучасному бізнесі.

Гелетуха Є.В., 2 курс. Група: ЕП-201 6Е02, ФЕтаУ.

Науковий керівник: Друзь Ю.М., к.п.н., доцент, завідувач кафедри іноземних мов факультету маркетингу

32. Школа для пенсіонерів.

Грецька Ю.О., 2 курс. Група: ЕП-201, 6Е02, ФЕтаУ.

Varshava D V
"HR-management", 2th year
State University Kyiv National
Economic University Vadym Hetman
Supervisor-senior lecturer Zavidonova N I

Problems of innovation processes in Ukraine

Analyzing the current state of science, technology and innovation in Ukraine, it becomes obvious the relevance of the study of its problems. After all, the level of innovation activity, the state of production of high-tech products, the volume of science funding, the development of infrastructure of innovative entrepreneurship, Ukraine is far behind the leading countries in the world. There is a discrepancy between the scientific and technical potential of the country and the overall productivity of the national economy, due to the low level of development of national innovation processes. That is why this sphere of influence on the economic development of our country needs more detailed study in order to further improve it.

Today, given the globalization processes that are taking place in today's competitive position in the global market. Promoting the effective implementation of Ukraine's economic policy is closely linked to the development of innovation policy under the influence of high levels of competition, which is intensifying in the context of the spread of integration processes. In addition, in my opinion, state regulation of this process is a priority condition for the effective development of the Ukrainian economy in the field of innovative technologies.

The purpose of this study is to analyze the development of innovative processes in Ukraine and to identify the main problems, as well as to provide practical recommendations for their solution, which emerged from the very beginning of the course announced by the leadership of Ukraine to transfer the national economy to innovative development.

In the process of studying the problems of innovation processes that have arisen in Ukraine, such general scientific methods as analysis and synthesis were used. The analysis involves the separation of the constituent parts of the study, their study, identification of significant features and relationships. And the synthesis is reduced to a combination of previously disparate components into a whole, taking into account the relationships between them. That is, the synthesis allows to obtain a holistic view of the subject under study.

Many Ukrainian scientists have dealt with the problems of innovation processes in Ukraine, focusing on the problems and prospects of development and the main models of implementation of a new model of economic development of Ukraine in the post-crisis period by improving the innovation situation in the country.

The state of innovation processes in Ukraine is defined by the majority of scientists as a crisis and one that does not correspond to the current level in the developed countries and the needs of innovative development. Unlike developed countries, where 85-90 percent of gross domestic product growth (hereinafter referred to as GDP) is ensured by the production and export of high-tech products, Ukraine's share in the market for innovative products, which is estimated at \$ 2.5-3 trillion, is about 0.05-0.1 percent.

Today, more than 90% of Ukrainian productions do not have adequate scientific and technological support. As a result, domestic producers are becoming less competitive, and the share of raw materials and products obtained after its initial processing is increasing in exports.

It is worth noting that over the last year Ukraine has also dropped in the ranking of: economic efficiency (from 43rd to 50th place), efficiency of government structures (from 48th to 52nd), business efficiency (from 46th to 52nd place).

It is becoming clear that the main factor that makes our country uncompetitive in today's global world is the slowdown in innovation. It should also be emphasized that a significant share of innovations, as well as investments, were made in sectors with low innovation focus.

The main problems that cause insufficient development of innovation are:

- mechanisms of support of innovative activity which efficiency is confirmed by experience of many countries are not involved;
- there is no appropriate financial and credit, tax and depreciation policy;
- conditions have not been created that would promote wide attraction of extra-budgetary investments into the innovation sphere, first of all by domestic commercial structures and banks;
- imperfection of the legislation in terms of stimulation by the state of scientific, technological and innovative activity;
- lack of the developed innovative infrastructure that would combine the links "education" - "science" - "production" with the involvement of industrial, banking and trade capital;
- lack of mechanisms for commercialization of the results of the completed scientific and technical developments and their transfer to the sphere of production;
- lack of a system of stimulating innovative preferential taxation in connection with the termination of the Law of Ukraine "On Innovation" in terms of the introduction of benefits;
- high economic risk of attracting investments in the field of high-tech production;
- weak development of small and medium business as a leader of innovative product to mass production.

So, Ukraine has quite good potential in both scientific and industrial spheres. Under the conditions of implementation of all strategies and systems of innovative development, it can bring its products to a competitive level, because this is, in my opinion, the main goal of innovative development of the enterprise.

Based on the analyzed state of innovation processes, the recommended ways to overcome the problems that cause insufficient development of innovation are:

- increase and further stabilization of the share of state financing of innovative activity of enterprises
- creation of new economic and territorial entities (technology parks, business incubators, regional innovation funds, venture firms), which will help attract private business to finance research and development and the process of introducing new technologies into production
- creation of favorable conditions for the development of innovation in order to attract foreign and domestic investors
- implementation of the basic principles of the state innovation policy both at the regional level and at the level of the whole country

Bibliography:

1. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine [Electronic resource] - Access mode: <http://zakon5.rada.gov.ua>
2. Grosul VA Problems of innovation processes in Ukraine / V.A. Grosul // Bulletin of the International Nobel Economic Forum. - 2010. - № 1 (3) .– T. 1. - S. 76–82.
3. Danik NV Innovative development of the economy of Ukraine / NV Danik // All-Ukrainian scientific and production journal Innovative Economy - 2012. - № 2 (28). - P. 36-39.

Varshava D V
"HR-management", 2th year
State University Kyiv National
Economic University Vadym Hetman
Supervisor-PhD in Pedagogy Druz Y M

Innovation economy

The modern development of society, which in the scientific literature is called informational, sometimes - the "third wave", or - post-industrial society, is characterized by its peculiarities. If the previous stage - an industrial society based on the development of large-scale production, the foundation of post-industrial society is demonstrated by the innovative economy, and its institutional foundations are characterized by innovative processes that determine the institutional system of innovative economy. Therefore, in today's world realities, the issue of studying the innovative economy and its features is becoming increasingly important.

In the last decade, a new theory of innovation-oriented economic growth has emerged. The economy of innovation arises on the basis of other schools of economic thought, including the new institutional economy, the new theory of growth, the theory of endogenous growth, the evolutionary economy, the economy of neo-Schumpeter. It provides an economic framework that explains and helps sustain growth in today's knowledge economy.

The purpose of this study is to form the concept of "innovative economy", the study of the main features and components and problems of institutionalization of this concept.

In the process of studying the problems of innovation processes that have arisen in Ukraine, such general scientific methods as analysis and synthesis were used. The analysis involves the separation of the constituent parts of the study, their study, identification of significant features and relationships. And the synthesis is reduced to a combination of previously disparate components into a whole, taking into account the relationships between them. That is, the synthesis allows to obtain a holistic view of the subject under study.

Leading theorists of innovative economics include both formal economists and management theorists, specialists in technological policy, and others. These include Paul Romer, Elhanan Davidman, W. Brian Arthur, Robert Axtel, Richard R. Nelson, Richard Lipsey, Michael Porter, Christopher Freeman. The studied scientific researches, and also the checked analysis of modern tendencies of development of economy of modern western countries indicate that innovative economy is an economy based on knowledge, innovations, on a voluntary basis of universities of new ideas, new cars, systems and technologies, on their ready practical application in various spheres of human activity. It highlights the special use of knowledge and innovation. In an innovative economy, under the influence of scientific and technological knowledge, traditional technologies of material production are transformed and radically change their technological basis and production.

In a broad meaning, the innovative economy from the standpoint of institutionalism can be interpreted as an economy with a high level of knowledge and high spiritual and moral content, in which businesses and industries develop through innovation, transformed from scientific and fundamental developments to profitability.

Accordingly, the national innovation system means a synergetic system of institutions, mechanisms and interactions between them, which are able to ensure the speed of the innovation process, which takes place in the global innovation process. Moreover, the innovation process requires not just speed, but some critical acceleration.

An external manifestation of the innovative economy is the increase in expenditures of the state, entrepreneurs, households on the accumulation of human capital, investment in research and development. However, these formal features will become a reality only when the initial conditions for the development of an innovative economy take place and are realized. These include:

- ❖ institutional - the presence of a system of formal and informal rules (institutions) that promote innovation and the formation of an innovative economy;
- ❖ structural - the presence of network interactions of a significant number of subjects of innovation and innovation market;
- ❖ competition for new equipment and technologies, for product quality (such competition is a basic condition of innovative economy);
- ❖ resource - scientific, technological, intellectual resources that form the innovation potential, sufficient and possible for the organization and implementation of the innovation process;
- ❖ motivating - encourage and encourage the demand for innovation by most businesses, households, consumers, the economy as a whole.

Because the components of the innovative economy are: human (health capital, labor capital, intellectual capital, cultural and moral capital), natural (resource) and reproductive capital, in connection with these elements can be identified the following criteria for an innovative economy, namely:

- ❖ the level of the innovative component of productive forces;
- ❖ degree of spiritual intellectualization of social and production relations;
- ❖ the level of innovation infrastructure of the economy and its segments;
- ❖ the level of technological structure of the innovative economy;
- ❖ the level of professionalization of the staff;
- ❖ focus on solving resource and environmental problems.

The process of institutionalization of the innovative economy must be considered from two points of view. First, through the formation of an effective institutional environment as a set of formal and informal norms governing the rules of the "market game". The institutional environment should contain incentives (first, economic order), which would make profitable, useful and effective implementation of innovations for business structures.

Secondly, from the standpoint of organizational forms, such as business structures created by economic agents within the above rules and regulations by contracting. The internal environment of the business structure, through such an element as organizational culture, should include a system of incentives that would direct the innovative activities of employees at all levels to the active perception of innovation.

The problem of forming an innovative economy is not only and not so much in the technological dimension, but in the value-institutional plane. It consists in the low social and innovative potential of society, the lack of focus of the institutional environment on the reproduction and realization of this potential, the unclaimed innovations of the existing social and value environment

The analysis allows us to conclude that the innovative way of development of innovative economy is a purposeful process of search, preparation of consciousness, implementation and commercialization of scientific and technical innovations that increase the efficiency of social production, improve society and the individual, including a high degree of individual protection.

Society must realize that the basis of successful development (both economic and socioeconomic) is constant innovation. The basis of such renewal is an innovative orientation in all spheres of activity of economic entities. Innovative economy is an unalterable option for the development of society in the face of growing restrictions on the traditional raw materials economy.

Bibliography:

1. Nabatova OO Sources and Features of institutionalization of SOCIAL innovations in the transformation economy / OO Nabatova // Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade. M. TuganBaranovsky. Ser. Economic sciences. - 2011. - № 3 (51) - P. 234-240.
2. Kuznetsov BL Institutional and organizational gaps in innovation / BL Kuznetsov Kuznetsov, FI Andreeva, GF Galiullina // Economy and State. - № 9 (107). - 2007. - P. 32-36.
3. Golovinov OM Innovatsiyna Aktyvnist i Innovatsiyni protsessy v natsionalnoi ekonomitsi [Innovative Activity and Innovative Processes in the National Economy]// Economy and state. - 2013. - № 6. - P. 4-8.