

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці»

здобувача Дудник Єлизавети Михайлівни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Кравчук Оксана Іванівна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.
_____ (підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

_____ 20____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти *Дудник Єлизаветі Михайлівні*
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «SoftServe»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ
Розділ 2	ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «SoftServe»)
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «SoftServe» НА РИНКУ ПРАЦІ

Об'єкт дослідження:	процес підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

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

У розділі 1	визначити сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці; вивчити методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці; дослідити технології підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
У розділі 2	здійснити аналіз основних HR показників ТОВ «SoftServe»; провести факторний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці; оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці України
У розділі 3	навести стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці; запропонувати проект заходів щодо розвитку бренду роботодавця для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці; здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці.

Завдання підготував
науковий керівник


(підпис)

О.І. Кравчук
(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Є.М. Дудник
(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 103 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 18 таблиць, 18 рисунків. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 6 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Стаття, прийнята до друку у «Приазовський економічний вісник» електронне наукове видання (ISSN (Online): 2522-4263).

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Предмет кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Метою кваліфікаційної роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Завдання магістерської роботи:

- визначити сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- вивчити методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- дослідити технології підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- здійснити аналіз основних HR показників ТОВ «SoftServe»;
- провести факторний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці України;
- навести стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці;
- запропонувати проект заходів щодо розвитку бренду роботодавця для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці.

В і д г у к

про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»

Дудник Єлизавети Михайлівни

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці»

1. Актуальність теми: обумовлена зростанням уваги до проблем конкуренції на ринку праці та потребою в нових способах підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Сучасні тенденції залучення персоналу та інноваційні способи рекрутингу працівників формують нові можливості для використання цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Саме тому об'єктивною є потреба критичного узагальнення теоретичних положень, аналізу практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: робота містить ґрунтовані дослідження, аналіз та оцінку сучасних практик та інноваційних методичних підходів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Окрім цього, детально критично проаналізовано можливості їх використання в компанії. На базі такого аналізу для автора стало можливим розробити актуальні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці та якісний проект заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці через розвиток бренду роботодавця. Перевагою роботи є пропозиції впровадження в управління персоналом компанії інноваційних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та оцінка економічного та соціального ефектів від їх запровадження.

3. Наявність самостійних розробок автора: розроблення програми заходів розроблення ціннісної пропозиції ТОВ «SoftServe» як компанії-роботодавця.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: зроблені автором висновки можуть стати теоретико-методичною основою для впровадження в діяльність підприємств нових підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Пропозиції щодо стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності на ринку праці можуть бути успішно імplementовані у практичну діяльність.

5. Наявність недоліків. Наявні окремі несуттєві недоліки в опрацюванні отриманих результатів, некоректності чи помилки у представленому аналізі.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту
з оцінкою **68** балів.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

К.Є.Н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)


(підпис)

Кравчук О.І
(прізвище, ініціали)

“28” листопада 2022 р.

Рецензія на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Дудник Єлизавети Михайлівни
на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. У контексті глобалізації ринку праці, негативного впливу нападу РФ на Україну, епідемічної кризи та збільшення рівня міграції висококваліфікованих талантів (включаючи іноземних талантів), щоб забезпечити та зберегти майбутню конкурентну перевагу компанії, необхідно розробити та реалізувати стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, що відповідатиме сучасним і перспективним соціально-економічним умовам та основним тенденціям розвитку ринку праці.

Якість проведеного дослідження. У кваліфікаційній магістерській роботі проведений змістовний аналіз наукової проблеми. Обґрунтована практична цінність отриманих результатів. Наявність логічного зв'язку наукової проблеми та змісту кваліфікаційної магістерської роботи.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Оформлення кваліфікаційної роботи здійснено за методичними рекомендаціями. У цілому кваліфікаційна магістерська робота Дудник Єлизавети Михайлівни відповідає вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, ґрунтується на проведенні власних досліджень з використанням публічної звітності та інших матеріалів і заслуговує високої позитивної оцінки.

Зауваження. Деякі положення дипломної роботи потребують деталізації і обґрунтування основних результатів дослідження у висновках, прогнозуванні тенденцій діяльності підприємства при реалізації запропонованих заходів. Однак, висловлені зауваження не знижують загальної цінності проведеного дослідження.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Практичне значення кваліфікаційної роботи визначається в результатах дослідження, що застосовувалися для оцінювання, аналізу та виявлення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Розроблений комплекс заходів може бути застосований будь-якою організацією з метою підвищення її рівня конкурентоспроможності на ринку праці. Проте, з огляду на характеристики об'єкта даного дослідження, запропоновані інструменти будуть особливо ефективні для компанії-представника малого бізнесу чи підприємств із малим досвідом на ринку праці.

Загальна оцінка професійних компетентностей здобувача та рівня якості кваліфікаційної роботи і рекомендація її до захисту. Рівень якості кваліфікаційної роботи високий. Рекомендовано до захисту.

(місце роботи та посада рецензента)

(науковий ступінь та учене звання - за наявності) (ПІБ)

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ.....	6
1.1. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці	12
1.3. Технології підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «SoftServe»)	32
2.1. Аналіз основних HR показників ТОВ «SoftServe».....	32
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці України.....	45
2.3. Факторний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці	56
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «SoftServe» НА РИНКУ ПРАЦІ	62
3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці.....	62
3.2. Проект заходів щодо розвитку бренду роботодавця для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці	66
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці	71
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна діяльність підприємств в сьогоdnішніх умовах нападу рф на Україну та в реаліях світової економіки, загалом, тісно пов'язана з ефективним використанням людських ресурсів. Наявність кадрового потенціалу з необхідними компетентностями (рівень освіти, кваліфікація та досвід роботи) є фактором формування конкурентних переваг компанії в її сфері діяльності. При цьому формування високоефективного кадрового потенціалу компанії багато в чому залежить від конкурентної позиції компанії як роботодавця.

Зараз, у контексті глобалізації ринку праці, негативного впливу нападу рф на Україну, епідемічної кризи та збільшення рівня міграції висококваліфікованих талантів (включаючи іноземних талантів), щоб забезпечити та зберегти майбутню конкурентну перевагу компанії, необхідно розробити та реалізувати стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, що відповідатиме сучасним і перспективним соціально-економічним умовам та основним тенденціям розвитку ринку праці.

Дослідженням конкуренції на ринку праці, конкурентоспроможності підприємств на ринку праці приділяється достатня увага як українських, так і закордонних вчених: Польова В.В. [32], Зайнчуковська В. Р. [18], Кривіцька В. В., Зянько В. В. [23], Балабанова Л. В., Сардак О. В. [1], Білокриницька К. В., Фірсова С.Г. [3], Колот А.М., Герасименко О.О. [22], Польова В.В. [32], Геращенко І. М. [11], Фірсова С. Г., Юрченко К. Ю. [39], Цимбалюк С. О. [41] та ін. Вони аргументовано довели, що на цьому, дуже специфічному за характером ринку, конкуренція грає, загалом, позитивну роль. Вона, зокрема, створює умови для постійного підвищення якості як основного товару - «робоча сила», так і супутніх сервісних послуг (освітніх, посередницьких, консалтингових тощо).

Метою кваліфікаційної роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- вивчити методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- дослідити технології підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- здійснити аналіз основних HR показників ТОВ «SoftServe»;
- провести факторний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці України;
- навести стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці;
- запропонувати проект заходів щодо розвитку бренду роботодавця для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Предмет кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Методологія дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: аналіз літератури з проблеми дослідження,

узагальнення, порівняння та систематизація емпіричних та теоретичних даних. Емпіричні методи: PEST-аналіз, спостереження, бесіда; методи розрахунку та виміру; методи опису.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області економіки, конкуренції, маркетингу, менеджменту, нормативно-правові акти щодо різних аспектів конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова документація досліджуваного підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної роботи визначається в результатах дослідження, що застосовувалися для оцінювання, аналізу та виявлення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Розроблений комплекс заходів може бути застосований будь-якою організацією з метою підвищення її рівня конкурентоспроможності на ринку праці. Проте, з огляду на характеристики об'єкта даного дослідження, запропоновані інструменти будуть особливо ефективні для компанії-представника малого бізнесу чи підприємств із малим досвідом на ринку праці.

Наукова апробація отриманих результатів. Результати дослідження прийнято до друку у: «Приазовський економічний вісник» електронне наукове видання (ISSN (Online): 2522-4263).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний зміст роботи складає 86 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Список використаних джерел включає 50 найменувань і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ

1.1. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Конкуренція є основним поняттям, на якому ґрунтується ринкова економіка будь-якої держави, невід'ємним внутрішнім елементом ринкового типу господарювання, рушійною силою конкурентних відносин. Не ставлячи за мету здійснення аналізу дискусії з цього питання, відзначимо лише основні її положення, які не вимагають подальшого обговорення.

Наукові доробки вчених, Бугас Н.В., Босецької О.В. [5], Геращенко І.О., Шмадченко О.О. [12], Лупак Р. Л. [25], щодо тлумачення поняття «конкуренція» дозволяють констатувати, що при розкритті його сутності вчені дотримуються одного з чотирьох основних підходів: а) поведінкового, у межах якого конкуренція розглядається як боротьба, суперництво між окремими суб'єктами, зацікавленими у досягненні однієї і тієї ж мети; б) структурного, який ґрунтується на аналізі структури ринку для визначення ступеня свободи продавців та покупців на ринку та способів входу та виходу з нього, в) функціонального, що розглядає конкуренцію як головний елемент ринкової системи, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів та сприяє розвитку науково-технічного прогресу, г) процесного, трактує конкуренцію як поєднання двох процесів: суперництва та задоволення потреб.

На основі критичного аналізу виділених наукових підходів, Бугас Н.В., Босецької О.В. [5], Геращенко І.О., Шмадченко О.О. [12], Лупак Р. Л. [25], до трактування конкуренції як економічної категорії нами було виділено основні її сутнісні характеристики:

а) конкуренція - це складна комплексна категорія, яка складається із багатьох взаємопов'язаних складових;

б) конкуренція є внутрішнім механізмом товарного виробництва та ринкового господарства;

в) основою конкуренції з одного боку є суперництво, а з іншого – покращення задоволення потреб споживачів;

г) конкуренція є конфліктні відносини, які складаються у зв'язку з боротьбою за обмежений ресурс, за вигідні умови виробництва, переробки та збуту продукції з метою одержання прибутку, що веде до вигоди покупців за рахунок зниження цін;

д) конкуренція є динамічним процесом, спрямованим на досягнення успіху в конкурентній боротьбі та результатом переможця в ній.

Конкуренція на ринку праці є невід'ємною частиною механізму його функціонування, це суперництво між незалежними покупцями та продавцями робочої сили. Вона може бути різних видів: за залучення працівників, за заміщення вакантних посад, за зміну умов праці та ін.

Конкуренція опосередковується певними економічними умовами та є засобом суперництва між суб'єктами на ринку праці, в процесі якого досягається таке співвідношення попиту та пропозиції, при якому ціна трудових послуг наближається до їх вартості.

Зайнчуковська В. Р. пропонує конкуренцію роботодавця описати як процес, у якому наявність багатьох факторів призводить до його конкурентної поведінки [18]:

- кількість пропонованих вакансій перевищує реальну кількість претендентів на певному сегменті ринку праці, або галузі;

- наявність працівників, що мають унікальні професійні компетентності, працевлаштування яких забезпечить роботодавцю стабільну конкурентну перевагу в масштабах галузі;

- використання працівником поведінки конкурентного типу при пошуку роботи, вона проявляється в систематичному пошуку привабливіших робочих місць, вищої заробітної плати, умов для реалізації своїх талантів і здібностей тощо.

Роботодавці починають конкурувати між собою за рахунок більш конкурентоспроможного поєднання параметрів конкретної вакансії, яка становить безпосередньо предмет конкуренції.

Таким чином, не лише на ринку товарів і послуг, а й на ринку праці, який в цілому тотожний за своєю сутністю ринку товарів і послуг, єдиним реальним способом існування бізнес-структур і головним критерієм їх успішності є висока конкурентоспроможність.

Зростання уваги з боку вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків до конкурентоспроможності організації на ринку праці обумовлене необхідністю стабільного становища організації на ринку праці, формування довгострокової конкурентної переваги, яка буде заснована на ефективному управлінні та можливості зростання в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці також виростає з поняття конкуренції. Польова В.В. під конкурентоспроможністю підприємства на ринку праці розуміє «процес боротьби за робочу силу потрібної якості, яка необхідна для досягнення встановлених підприємством цілей. В даному випадку, робоча сила потрібної кваліфікації виступає цільовою аудиторією підприємств-роботодавців» [32].

На нашу думку, конкурентоспроможність компанії на ринку праці можна трактувати як можливість компанії створювати і пропонувати вже працюючим та потенційним робітникам більш комфортні умови праці ніж її конкуренти. Конкурентом бізнесу може вважатися будь-яка інша компанія, що працює в подібній сфері і визначає ту ж цільову аудиторію. На ринку праці конкурентами ж є компанії, які потребують однакових професійних кадрів.

Зайнчуковська В. Р. поняття «ринок праці» трактує «як систему суспільних відносин, пов'язаних з купівлею-продажем одного з провідних економічних ресурсів – праці, тобто сукупності основних розумових і фізичних здібностей персоналу» [18]. Одна з основних характеристик ринку праці полягає у тому, що одночасно суб'єктами попиту і пропозиції виступають як роботодавці так і працівники. У цьому випадку конкуренція має дві форми [18]:

- конкуренція за кращих працівників між підприємствами;
- конкуренція між працівниками за краще місце роботи.

Геращенко І. М. також вказує на таку форму конкуренції як конкуренція найманих працівників за збереження такого робочого місця (посади), яке дозволяє на вигідних умовах продавати свої трудові послуги (у тому числі одержанні певних гарантій соціального захисту) та реалізувати свої знання, професійний досвід [11, с.82], але на нашу думку таку форму не варто відокремлювати від загальної конкуренції за робочі місця.

Основним показником конкурентоспроможності компанії на ринку праці можна вважати успішну діяльність щодо відбору трудового потенціалу та забезпечення його стабілізації та розвитку.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці сприяє досягненню фінансово-економічних, виробничих та комерційних цілей підприємства:

- формування та підтримка позитивного іміджу підприємства на ринку;
- підвищення конкурентоспроможності товарів/послуг;
- виробництво та реалізація продукції/ послуг у необхідному обсязі та високого рівня якості;
- задоволення потреб споживачів;
- збільшення прибутку від продажу продукції/послуг;
- підвищення результатів праці, шляхом впровадженню нових технологій, раціоналізації трудових процесів, оптимізації витрат тощо.

На рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори (рис.1.1).

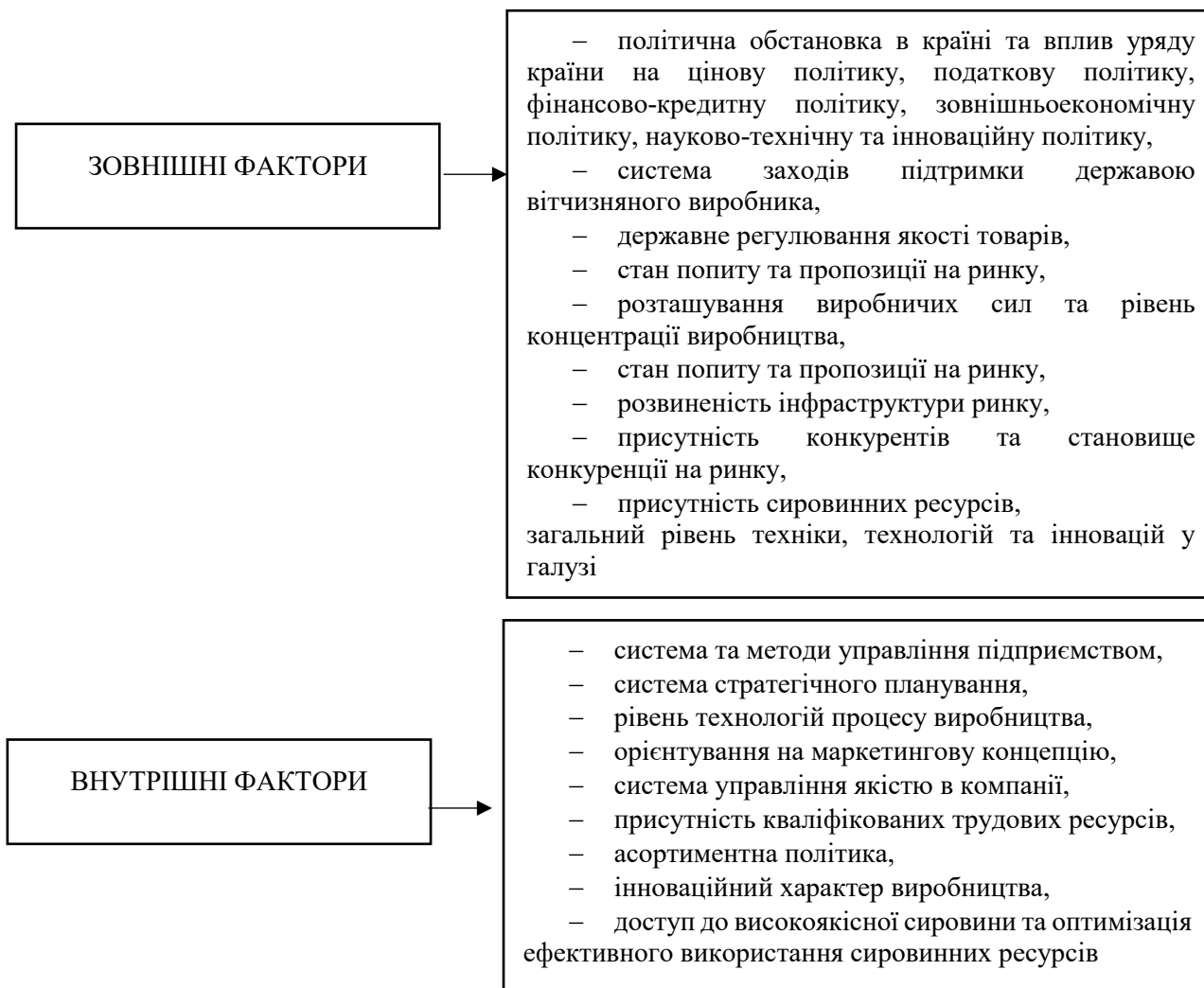


Рисунок 1.1 – Фактори впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Джерело: складено автором

У зв'язку з тим, що існує велика кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації, недоцільно прагнути можливості повністю їм слідувати. Занадто велика кількість факторів, взятих для оцінки конкурентоспроможності може призвести до ситуації, коли обсяг інформації та можливості математичної обробки ускладнюють практичну застосовність

отриманих результатів.

Також слід сказати, що всі фактори конкурентоспроможності на ринку праці взаємозалежні та взаємообумовлені. Облік природи та ступеня впливу факторів, які впливають на підприємства, дозволить здійснювати процес управління його конкурентоспроможністю на ринку праці більш результативно та ефективно.

Підходи щодо визначення поняття «управління конкурентоспроможністю на ринку праці» так само різняться. Наприклад, Лупак Р. Л. зазначає, що: «управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку праці представляє собою діяльність, спрямовану на формування управлінських рішень, які, у свою чергу, мають бути спрямовані на протистояння всіляким зовнішнім впливам та досягненню лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей» [25, с.68]. Ряд авторів, наприклад Кривіцька В. В., Зянько В. В., під управлінням конкурентоспроможністю на ринку праці розуміють «стратегічні заходи, що призводять до досягнення лідируючих (або близьких до лідера) позицій підприємства на ринку праці» [23].

Аналіз різних точок зору щодо вищезазначеного поняття дозволяє зробити висновок, що основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку праці є досягнення лідируючих позицій на зазначеному сегменті ринку. Для того, щоб займати хороші позиції на ринку та бути успішним порівняно з конкурентами, підприємству необхідно приймати ефективні та раціональні рішення щодо фінансових, матеріальних та людських ресурсів, а також постійно здійснювати аналіз середовища. Ці дії надають можливість підприємству розвиватися та адаптуватися до змін умов на ринку праці.

Таким чином, ефективне функціонування національного ринку праці на основі розвитку конкуренції стає основним напрямом трудових відносин, спрямованим на підвищення ефективності підготовки та використання національних трудових ресурсів та вважається фундаментальною передумовою

зростання національної конкурентоспроможності української економіки загалом. На сьогоднішній день ситуацію на вітчизняному ринку праці можна охарактеризувати як багаторівневе конкурентне середовище, в якому працівники конкурують за робочі місця та посади, а роботодавці – за висококваліфікованих працівників.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Одним із ключових факторів для підтримки існування підприємств за умови таких факторів, як нестабільність та подальший ефективний розвиток є конкурентоспроможність на ринку праці.

Терехов Д.С. та Блідар О.В. визначають оцінку конкурентоспроможності підприємства як завдання за допомогою якою аналізується діяльність компанії та рівень її конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів господарювання досить складне і широке завдання, що включає в себе цілу систему показників, інтерпретацій та методів [37].

Терехов Д.С., Блідар О.В. зазначають, що оцінка ступеня конкурентоспроможності підприємства представляє собою наступні кроки [37]:

- розробка організаційних завдань (наприклад, технології, продажі, набір персоналу, фінансування, інформаційна та організаційна підтримка);
- управлінські рішення (зниження рівня витрат, орієнтація на конкретний сегмент ринку, укладання відповідних договорів);
- розвиток діяльності, спрямованої на покращення та підтримку конкурентних переваг (наприклад, розробка заходів щодо залучення грошей інвесторів, використання інновацій, підтримка довгострокових переваг);
- підготовка компанії до ринкових умов з метою досягнення високих позицій у конкурентній боротьбі на споживчому ринку та ринку збуту.

На сьогоднішній день актуальною проблемою залишаються методи оцінки та вимірювання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Сьогодні вітчизняні та зарубіжні вчені надають великого значення оцінці конкурентоспроможності підприємств з урахуванням фінансових показників. Але оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку праці є недостатньо дослідженою. Так, наприклад, Зайнчуковська В. Р. описує коефіцієнт для розрахунку конкурентоспроможності робочого місця. Для цього вчений пропонує розрахувати вісім параметрів, що наведені на рис.1.2 [18].

Параметри розрахунку конкурентоспро можності робочого місця	1. Коефіцієнт організації робочих місць (Крм)
	2. Коефіцієнт оснащення робочого місця (Кор)
	3. Фактичні видатки підприємства-наймача на утримання одного робочого місця
	4. Фактичні видатки підприємства-наймача на утримання одного працівника, у тому числі на: оплату виконаної роботи; витрати на оплачуваний, але не відпрацьований робочий час; премії і нерегулярні виплати; заробітну плату в натуральній формі; пільги, послуги, допомогу в натуральній і грошовій формах; витрати підприємства на оплату житла працівників; на їхнє соціальне забезпечення; на професійне навчання; утримання громадських служб соціальної сфери
	5. Розмір та динаміка середньої заробітної плати працівників підприємства порівняно з аналогічними показниками по галузі і регіону
	6. Кількість і частка працівників, які пройшли професійну підготовку або перепідготовку за рахунок коштів підприємства (вкладання в людський капітал) і мають можливість подальшого кар'єрного зростання
	7. Рівень (коефіцієнт) задоволеності працівників підприємством (Кз)
	8. Рівень (коефіцієнт) стабільності персоналу за певний період часу (Кст)

Рисунок 1.2 – Параметри розрахунку конкурентоспроможності робочого місця

Джерело: складено автором на основі [18]

Зайнчуковська В. Р. стверджує, що всі перераховані показники свідчать про задоволеність працівників підприємством у цілому, а здійснюючи порівняння їх з показниками підприємств-конкурентів – про рівень конкурентоспроможності роботодавців на ринку праці [18].

На відміну від цієї системи оцінки конкурентоспроможності організації на ринку праці Геращенко І. М. виділяє інший набір основних показників. До системи основних показників науковець пропонує включати такі групи: «використання основних виробничих фондів, фінансових ресурсів, використання трудових ресурсів, результати інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства щодо створення матеріально-технологічної бази прогресивного виробництва» [11, с. 84]. Аналізуючи та узагальнюючи результати багатовимірної факторної аналізу, вчений дійшов до висновку, що необхідно визначити дев'ять важливих факторів, які впливають на конкурентоспроможність організації на ринку праці (рис. 1.3) [11, с.84-89].

Надалі І. М. Геращенко за допомогою адитивної згортки об'єднує всі вищенаведені показники зі значними факторними навантаженнями, які входять у комбінацію вказаних факторів в інтегральний показник [11, с. 89].

Отже, Геращенко І. М. пропонує розраховувати інтегральний показник використовуючи формулу 1.1 [11, с. 89]:

$$I_p = \sum_{j=1}^n (P_{ij} * V_j) \quad (1.1)$$

де i – кількість підприємств;

P_{ij} – нормоване значення j -го показника для i -го підприємства;

V_j – питома вага j -го показника.

Нормоване значення показників розраховується як співвідношення між фактичним значенням показника та еталонним значенням показника серед усіх підприємств [11, с. 89].

1. Матеріально-технічне забезпечення підприємства	•Коефіцієнт придатності основних фондів; •Фондоозброєність (тис. грн./чол.); •Питома вага працівників, що закінчили ВНЗ
2. Інноваційна діяльність персоналу	•Питома вага працівників, які є винахідниками та раціоналізаторами; •Питома вага витрат на дослідження й розробки (без амортизації) у загальному обсязі витрат на інновації.
3. Оплата праці	•Питома вага трудових витрат у загальних витратах на проведення; •Витрати на оплату праці; •Відрахування на соціальні потреби
4. Інвестування в оновлення засобів праці та технології	•Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації; •Питома вага власних інвестицій на технологічні інновації в загальному обсязі витрат на інновації
5. Ефективність результатів праці з позиції екстенсивного використання	•Коефіцієнт використання робочого часу; •Питома вага додаткової заробітної плати у ФОП
6. Фінансовий стан та стійкість	•Коефіцієнт абсолютної ліквідності; •Коефіцієнт фінансової стійкості; •Коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними джерелами формування
7. Безпека праці	•Питома вага працівників, які зайняті в умовах, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці); •Питома вага інвестицій нематеріальних активів у загальній вартості необоротних активів
8. Результативність використання засобів праці	•Фондовіддача; •Питома вага працівників, навчених новим професіям
9. Професійне навчання і розвиток персоналу	•Питома вага працівників, навчених новим професіям; •Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році

Рисунок 1.3 – Основні показники оцінки конкурентоспроможності організації на ринку праці, за Геращенко І. М. [11, с.84-89]

На нашу ж думку, конкурентоспроможність сучасного підприємства на ринку праці залежить від множини економічних та управлінських факторів. На даний момент попередніми дослідниками було недостатньо приділено увагу саме управлінській складовій, де обчислення конкурентоспроможності ґрунтувалося

виключно на економічних коефіцієнтах та показниках. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства залежить від умов праці, організації та обладнання робочих місць, оплати праці, безпеки на робочому місці, соціальних гарантій та пільг, компенсацій та інших виплат компенсаційного характеру, системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, психологічного клімату в колективі, стилів та методів управління, шляхів впливу управлінців на підлеглих, системи мотивації праці, підтримки новаторства та ініціативності працівників, системи гнучкого робочого часу тощо.

Отже, бачимо, більшість цих показників враховуються при розрахунку задоволеності роботою. Оцінка цих параметрів, а саме задоволеності ними працівників компанії, буде важливішим показником, ніж економічний показник, оскільки об'єктивна економічна оцінка та суб'єктивне сприйняття ситуації працівниками часто можуть суттєво відрізнятись. Так, наприклад, частка працівників, які підвищили свою кваліфікацію у звітному році, як показник порівняно з іншими підприємствами галузі може свідчити про добрі результати підприємства у галузі підготовки кадрів. Але самі працівники можуть незадовільно відгукуватися про систему розвитку та підвищення кваліфікації у компанії. Адже важлива не лише кількісна, а й якісна оцінка. Тобто думка працівників зможе показати, наскільки рівень пропонованих можливостей розвитку відповідає їхнім очікуванням, а також наскільки корисним є це навчання в подальшому його застосуванні в роботі або розвитку кар'єри.

Окрім задоволеності роботою, на конкурентоспроможність компанії впливатиме і ротація її працівників. Цей параметр дещо пов'язаний із попереднім і говорить сам за себе: чим менше працівників звільняється з якихось причин, тим більше вони задоволені своєю роботою. Крім того, низька плинність кадрів позитивно впливає на імідж компанії з погляду потенційних працівників. Низькі показники цього фактора дозволяють менеджерам витратити менше коштів на процеси наймання, адаптації та навчання працівників та спрямовувати ці кошти

на мотивацію працівників та інші цілі, які сприятимуть задоволенню роботою на цьому підприємстві.

Тому рівень задоволеності роботою повинен досягати максимального значення і бути максимально високим, а рівень плинності кадрів повинен знижуватися до нуля та мати тенденцію до зниження.

Отже, нами пропонується власна авторська методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, що включатиме оцінку за двома параметрами:

- індекс плинності персоналу;
- індекс задоволеності роботою.

Таким чином, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства на ринку праці (КкРП) пропонуємо розраховувати за формулою:

$$\text{КкРП} = \text{Іпл.к} / \text{Ізад.р} \quad (1.2)$$

де КкРП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;

Іпл.к – індекс плинності кадрів;

Ізад.р – індекс задоволеності роботою.

Індекс плинності кадрів розраховується відповідно загальноприйнятій методології за формулою [4]:

$$\text{Іпл.к} = \text{Чвиб} / \text{Чсп} \quad (1.3)$$

де Чвиб – чисельність вибулих працівників за певний період;

Чсп – середньоспискова чисельність працівників підприємства за певний період.

Коефіцієнт плинності кадрів виявляє недоліки в управлінні бізнесом та підтверджує незадоволеність працівників окремими параметрами роботи, що спонукає працівників звільнятися з роботи.

Таким чином, існує чіткий взаємозв'язок між двома параметрами: плинністю кадрів та задоволеністю працівників.

Оцінка індексу задоволеності роботою здійснюється шляхом опитування працівників за допомогою анкетування чи інтерв'ю. В індекс задоволеності входять питання, що включають аналіз працівниками компанії таких параметрів, як заробітна плата, соціальні гарантії, оплата праці та пільги, безпека і техніка на роботі, розвиток людей, монотонність, інтенсивність і темп роботи, психологічний клімат у колективі, управління та застосовувані методи управління, способи впливу керівників на підлеглих та мотивацію праці.

Це опитування працівників має бути анонімним, щоб досягти максимально реалістичного значення задоволеності працівників своєю роботою, а також проводитися постійно, щоб порівнювати результати та вносити корективи до системи управління та досягати покращення результатів.

Керівникам важливо пам'ятати, що оцінка задоволеності працівників компанії своєю роботою спрямована не на досягнення кінцевих результатів, а на подальше покращення умов праці та виявлення слабких місць в управлінні.

Задоволеність роботою розраховується шляхом оцінки певних тверджень працівників щодо кожного з параметрів. Працівники мають можливість оцінити кожне із тверджень за шкалою від 1 до 7. Тлумачення відбувається за принципом: 1 – критична оцінка, повністю незадоволений, 7 – позитивна оцінка, повністю задоволений.

За результатами опитування розраховується середня статистична оцінка за кожними окремими критеріями (групами питань) та середня кількість балів загальної задоволеності працівників компанії.

За шкалою GFK інтерпретацію отриманих результатів проводять за схемою, представленою на рис.1.4.

З даних рис.1.4 видно, що максимально допустима оцінка задоволеності роботою працівників компанії має бути 3,7. Для нормального функціонування компанії це значення має бути не менше ніж 3,7 і сягати 5 та більше.

4,3-5	• дуже добре
3,7-4,2	• добре
3,1-3,6	• задовільно
1,0-3,1	• критично

Рисунок 1.4 - Шкала інтерпретації задоволеності працівників працею на підприємстві

Джерело: [50, с. 15]

Отже, в результаті проведеного дослідження було запропоновано удосконалення методології оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, що визначається за двома параметрами: індексом плинності кадрів та індексом задоволеності працею, а також, запропоновано нормативне значення даного показника.

1.3. Технології підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Конкурентоспроможність є ключовим фактором, який забезпечує безпеку організації, характеризується як сегмент її виживання в нестабільних ринкових умовах і є подальшим ефектом розвитку.

Через конкурентну природу ринку праці роботодавці повинні переконатися, що вони знаходяться на належному рівні, який сприяє тенденції підвищення ефективності працівників. Для привернення уваги потенційних працівників однієї заробітної плати недостатньо, тому роботодавці використовують додаткові стимулюючі пільги для їх заохочення. До цих мотивацій відносяться не тільки матеріальні блага (премії, соціальні страхування та ін.), а й нематеріальні – можливість творчої праці, хороший психологічний клімат в колективі, корпоративна культура, можливість кар'єрного зростання,

стабільність, упевненість у майбутньому та інші інструменти [7, с.30]. Інструменти впливу на вибір компанії працівником наведені на рис.1.5.

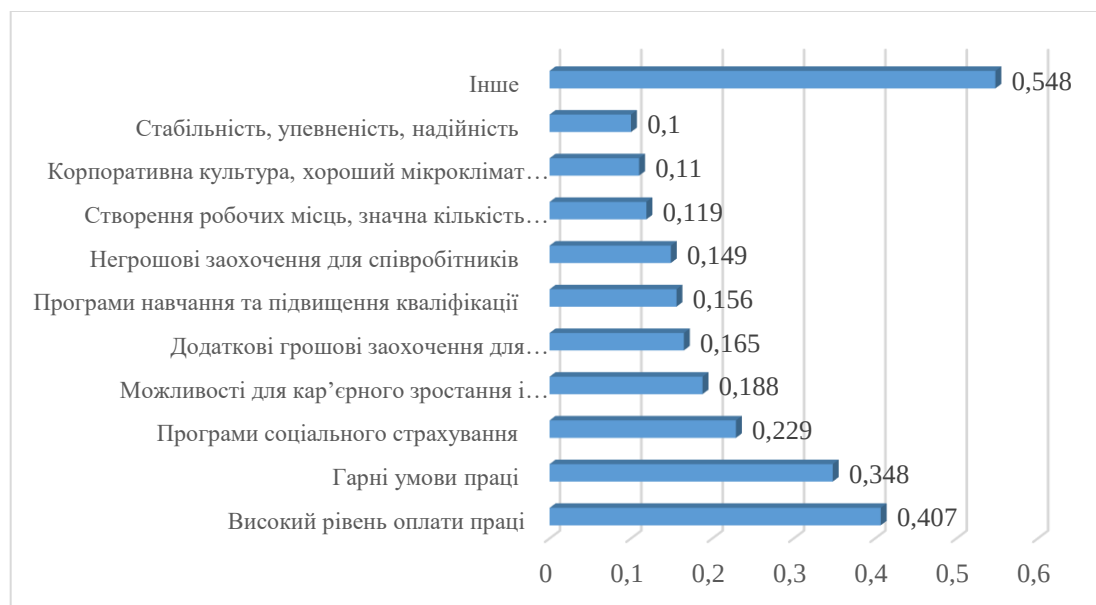


Рисунок 1.5 – Критерії оцінки конкурентоспроможності компанії-роботодавця працівниками [7]

Отже, є достатньо способів підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, такі як: підвищення рівня корпоративної культури, впровадження ефективних програм навчання та підвищення кваліфікації, надання можливості кар'єрного зростання та саморозвитку, впровадження програм соціального розвитку, здійснення негрошових заохочень працівників, підтримка високого рівня заробітної плати та ін.

Щодо можливостей в сьогоdnішніх реаліях підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, то війна спричинила появу нових тенденцій на ньому та змін у поведінці як роботодавців, так і претендентів. Низький рівень позитивної динаміки на ринку праці можна пояснити кризою на ринку праці – найпотужнішою за останні 10 років. Війна змусила підприємства скоротити та оптимізувати свою діяльність, деякі підприємства припинили своє існування. Українські фахівці, які втратили роботу через скорочення або переїхали в інші міста, активно шукають роботу, але попит

тут значно перевищує пропозицію.

Станом на 1 липня 2022 року вакансій в Україні було у 20 разів менше, ніж у довоєнний період. Головним пріоритетом українських компаній є захист і підтримка наявних працівників. В основному вакансії відкриті для працівників, які вибувають, а також компанії шукають нових працівників після переїзду. Натомість деякі підприємства відкрили нові робочі місця.

Негативний вплив кризи на ринок праці більше відчувається на працівниках, ніж на роботодавцях. Компанії оптимізують витрати, скорочують зарплати та премії або повністю звільняють персонал. Отже, конкуренція серед пошукових систем зростає. У роботодавців, у свою чергу, з'являється більший вибір фахівців на свої вакансії, ринок праці перетворюється на «ринок роботодавця».

Для формування конкурентоспроможності організації на ринку праці важливо визначити ключові потреби її цільових груп. Для визначення цих потреб можна використовувати різні методи (опитування, анкетування, аналіз біографічних даних).

Як зазначає Геращенко І. М., важливим напрямом управління конкурентоспроможністю організації на ринку праці є її дослідження, під час якого з'ясовується [11, с. 83]:

- популярність організації на ринку праці та пізнаваність його серед цільових груп;
- уявлення цільові групи щодо роботи на підприємстві;
- сприйняття організації як роботодавця власними працівниками та кандидатами (думка щодо підприємства як роботодавця на ринку праці (внутрішньому/ зовнішньому));
- рівень лояльності до підприємства як роботодавця працівників, потенційних і наявних кандидатів;
- результативність (ефективність) діяльності підприємства щодо

формування конкурентоспроможності на ринку праці.

Важливим напрямом формування конкурентоспроможності підприємства на ринку праці є його позиціонування на даному ринку. Позиціонування підприємства на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця.

Для обґрунтування конкурентних переваг на ринку праці організація повинна сформулювати відмінні характеристики, які визначатимуть її привабливість для цільових груп та які одержали назву «ціннісні пропозиції роботодавця» (англ. – «employee value proposition»).

Ціннісними пропозиціями є унікальні пропозиції, що надаються підприємством в обмін на знання, навички, досвід, компетенції працівників. Тобто, це – відмінні вигоди, які може запропонувати своїм працівникам організація.

За Романчик Т.В., етапи визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці наведені на рис.1.6.

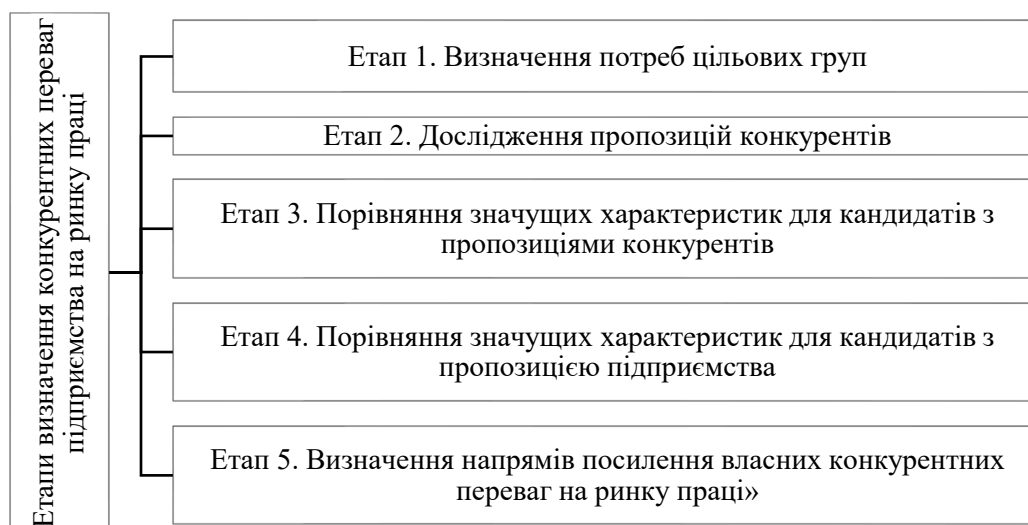


Рисунок 1.6 - Етапи визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці

Джерело: складено автором

Як зазначає Зайнчуковська В. Р. «ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання: чому я маю працювати на підприємстві? чому я повинен залишитися працювати на підприємстві? чому я маю працювати на повну силу? чому я маю рекомендувати цього роботодавця? чому я маю повернутися на це підприємство?» [18].

Важливо, щоб сформована ціннісна пропозиція була справжньою, оскільки розбіжності між намірами (заявами) керівництва, власників, персоналу HR служби та їх діями можуть завдати серйозної шкоди іміджу та конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Тому працівники повинні знати, що пропозиція є надійною та реалістичною, а наміри та заяви компанії реалізуються на практиці. Керівництво повинно мати вагомі докази того, що заявлена ціннісна пропозиція відповідає дійсності. У зв'язку з цим після визначення ціннісної пропозиції необхідно розробити план дій щодо реалізації заявленого наміру.

У процесі розробки плану заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства як роботодавця важливо обрати інструменти їх формування з урахуванням поставлених цілей і завдань, формулювання ціннісної пропозиції, цільових груп, визначених термінів, розподіл ресурсів (людських, фінансових) та ін. Дані інструменти можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні (рис.1.7).

Важливим є використання внутрішніх і зовнішніх інструментів формування конкурентних переваг підприємства як роботодавця, оскільки недостатня увага до певної групи може послабити сприйняття підприємства як привабливого місця роботи з боку представників певної цільової аудиторії та зниження їхньої лояльності, що може спричинити або складності заповнення певної вакансії та необхідність витрачання значних ресурсів на пошук і залучення потрібних кандидатів, або високу плинність персоналу.



Рисунок 1.7 – Інструменти формування конкурентних переваг підприємства як роботодавця

Джерело: складено автором

Компанії зараз зацікавлені не лише у тому, щоб знайти відповідного працівника, але й залучити спеціаліста таким чином, щоб у останнього навіть не виникло бажання перейти до конкурентів. А для того, щоб претенденти розцінювали потенційне місце роботи як найкраще, необхідно створити такий образ компанії, який характеризуватиме її як престижну, зі сформованою корпоративною культурою та гарною репутацією на ринку. Саме тому все частіше йдеться про застосування HR-брендингу («бренд роботодавця»), спрямованого на створення не так економічних, скільки психологічних та професійних вигод для підприємства.

Цимбалюк С. О. бренд роботодавця визначає як «сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, одержуваних у результаті надходження працювати у певну організацію та пов'язаних із цією

компанією» [40]. Бренд роботодавця характеризує те, як бізнес формує та подає свою індивідуальність, походження та цінності, те, що він обіцяє надати, щоб емоційно поєднати працівників з компанією, аби вони, в свою чергу, надавали те, що бізнес обіцяє своїм клієнтам.

Сенс бренду роботодавця у тому, що зовнішній образ компанії асоціюється не лише з її маркетинговим брендом, а й з діями роботодавця, його цінностями та поведінкою в цілому. Для організації бренд роботодавця виступає як сполучна ланка між усіма підрозділами, забезпечуючи лояльність, захист та задоволеність працівників. У свою чергу, на рівні зовнішнього середовища розробка бренду роботодавця забезпечує наявність частки на ринку, високу рентабельність, зростання бізнесу, визнання серед зацікавлених сторін та конкурентів, а також збільшення лояльності до компанії з боку потенційних претендентів.

Таким чином, бренд роботодавця це:

1. Образ компанії як хорошого місця роботи у всіх зацікавлених осіб (як нинішніх, так і колишніх працівників, і навіть кандидатів на посаду).
2. Набір економічних, професійних та психологічних вигод, які отримує працівник, приєднуючись до компанії.
3. Спосіб, яким бізнес будує свою ідентичність, починаючи з базових основ та цінностей, і те, яким чином він доносить її до всіх зацікавлених осіб.

Головною метою створення бренду є створення іміджу роботодавця як ідеального місця роботи. Зусилля компанії зі створення бренду роботодавця полягають у створенні зовнішнього середовища (імідж компанії як ідеальне робоче місце), а й внутрішнього (створення унікальної культури компанії, спрямованої досягнення цілей).

Доведено, що компанії, що володіють сильним кадровим брендом:

- знижують витрати, пов'язані із залученням та найманням персоналу;
- поліпшують трудові відносини;
- сприяють утриманню персоналу, тим самим скорочуючи плинність

персоналу;

- можуть пропонувати нижчу заробітну плату працівникам за аналогічними позиціями порівняно з компаніями, які не мають бренду роботодавця;
- удосконалюють і змінюють організаційну культуру;
- отримують можливість швидшого закриття вакансій.

Отже, HR-бренд – це образ компанії у свідомості працівника, потенційних працівників та на ринку праці в цілому. Завдання власника бізнесу згенерувати концепцію максимально привабливого HR-бренду, стимулюючи бажання людей «споживати» його. Особливо це актуально у умовах кадрового дефіциту. Професіонал має можливість обрати роботодавця, умови праці у якого відповідають його запитам або роботодавця, який на ринку виглядатиме привабливіше, не дивлячись на, можливо, менш вигідні умови праці.

У «боротьбі» за ефективний персонал компаніям доводиться винаходити нові способи залучення та утримання працівників. Це частина стратегічного розвитку підприємства, у якому HR-бренд грає першорядну роль. Варто розуміти, що специфіка образу компанії така, що його не можна створити штучно – він формується роками. Чітке дотримання заданої концепції HR-бренду є умовою підтримки його привабливості на ринку праці.

Створення та розвиток позитивного HR-бренду має бути стратегічним заходом, оскільки системне формування бренду є передумовою для створення унікальної системи управління персоналом, яка дозволить компанії отримати конкурентну перевагу та забезпечити постійне зростання вартості трудового потенціалу та інших активів. При формуванні позитивного бренду роботодавця необхідно звертати увагу на такі фактори, які обов'язково мають бути враховані під час бізнес-планування (рис.1.8).

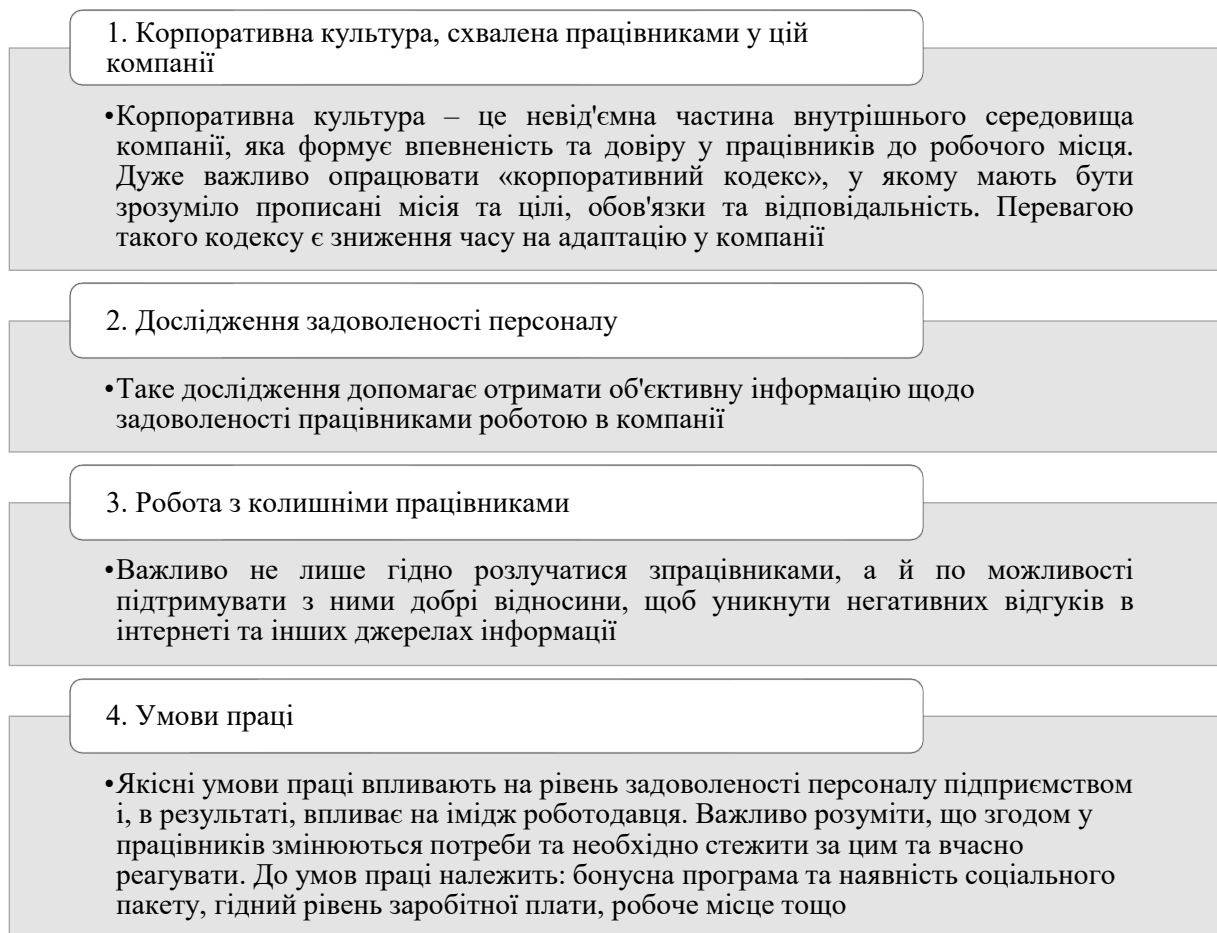


Рисунок 1.8 – Фактори формуванні позитивного бренду роботодавця [41, с.22]

У зв'язку з цим інструментами формування HR бренду мають стати не лише методи маркетингу та PR (зовнішнього та внутрішнього), а й HR аудит, розробка стратегії менеджменту персоналу (у тому числі стратегії HR-брендингу), методи управління корпоративною культурою, моніторинг мотивації персоналу, формування комплексних систем мотивації, HR бенчмаркінг, соціологічні дослідження, сучасні інструменти внутрішньофірмових та зовнішніх комунікацій, покращення умов та безпеки праці, організації праці.

У контексті вирішення завдань залучення потенційних працівників та формування позитивного HR бренду компанії ефективні також наступні заходи – рис.1.9.



Рисунок 1.9 – Заходи щодо формування позитивного HR бренду компанії

Джерело: складено автором на основі [38]

Згідно з дослідженням Асоціації Greatplacetowork, упоряднику рейтингу 100 найкращих роботодавців журналу «Fortune», сильний HR-бренд забезпечує компаніям різні значущі конкурентні переваги. Ними є стійкість під час економічних спадів, висока продуктивність праці та рентабельність, зниження плинності кадрів, навіть під час кризових ситуацій, збільшення кількості відгуків від висококваліфікованих кандидатів, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, скорочення впливу стресу на працівників, більше інновацій та ініціативи, творчий підхід зі сторони працівників [50].

Тому важливо комплексно підходити до формування HR бренду компанії, а найбільш ефективно це дозволяє зробити digital-середовище. Сучасні тренди на глобалізацію, мультикультурність, вихід бізнесів в онлайн і як наслідок збільшення конкуренції вимагають переходу компаній до цифрової економіки. Набуває чинності новий глобальний тренд - HR Digital [46].

Новим етапом розвитку HR - галузі стає перехід до діджиталізації та

побудова роботи HR на новий рівень менеджменту, де вони повинні застосовувати сучасні digital-інструменти [46].

В даний час для ефективного застосування та функціонування HR-брендингу в цифровому середовищі, будь то внутрішній або зовнішній, використовується безліч інструментів, які можуть бути використані компаніями для вирішення її основних завдань та досягнення поставлених цілей. Аналіз світових практик дозволив виділити такі актуальні інструменти у сфері формування HR-бренду компанії.

Таблиця 1.1 - Цифрові інструменти зовнішнього HR-брендингу

Функція	Інструменти
1	2
Залучення	1. Сервіс Swarm by Foursquare - спонсують роздачу Wi-Fi у вузах або точках скупчення молоді з вбудованою інформацією про компанію 2. QR-коди - з посиланням на компанію та пропозицією взяти участь в акції чи конкурсі 3. Таргетована реклама (Instagram, Facebook, LinkedIn і т. д.) — до неї можна включати питання, що «відсіюють»/таємні коди або тести, вирішити які може тільки цільова аудиторія 4. Краудсорсинг - платформи
Втягування	1. Віртуальні тури офісом 2. Підкасти про теми, в яких спеціалізується компанія/про саму компанію/розмови працівників 3. Блоги працівників 4. Відеосеріали - історії про роботу в офісі, працівників на YouTube або Instagram 5. Pinterest допомагає кандидату швидко зорієнтуватися з фото життям компанії 6. Активності у соціальних мережах (Instagram, Twitter, LiveJournal). Проведення конкурсів, опитувань, тестів, акцій, прямих трансляцій 7. Вебінари від працівників компанії на відповідні її діяльності топіки
Відбір	1. Програми - ігри для претендентів з нарахуванням балів/бонусів за проходження тестів та інших механік 2. Онлайн участь у кейс-чемпіонатах 3. VR-квести від компаній. Інструменти допомагають залучити кандидатів, відібрати можливих працівників за потрібними параметрами
Найм	1. Розміщення оголошень про вакансії на сайті компанії, на рекрутингових сайтах (Hh) та ін. 2. Design thinking - когнітивний підбір персоналу
Інформація про компанію	1. Сайт - зрозумілий, що відображає сутність та особливість компанії 2. Мобільний додаток 3. In place - портал про соціально-психологічний клімат та атмосферу в компанії, структуру працівників, історію тощо.

Джерело: складено автором за [6, 22, 24, 31]

Отже, існує безліч цифрових інструментів для формування HR-брендингу, які допомагають кожній компанії у вирішенні своїх конкретних завдань, будь то внутрішнє або зовнішнє середовище. І, як наслідок, покращують імідж компанії, підвищують її конкурентоспроможність в очах зацікавлених сторін. Так, претенденти зможуть краще розуміти цінності компанії, її цілі, сильні сторони і захочуть отримати роботу в такій компанії, а працівники стануть більш мотивованими, лояльними та продуктивними.

Таким чином, завдяки використанню унікальних HR-технологій, формується позитивний імідж компанії на ринку праці, підвищується конкурентоспроможність компанії як роботодавця та забезпечується високий рівень лояльності персоналу.

Отже, конкурентоспроможністю підприємства на ринку праці потрібно і необхідно управляти. На це мають бути спрямовані науково-технологічна, маркетингова, кадрова, фінансова та інші стратегії організації. Фахівці відомої консалтингової компанії McKinsey [49] вважають, що робочі місця як товар на ринку праці підкоряються законам брендингу, і рекомендують:

- визнавати організацію продуктом, призначеним для «продажу» з урахуванням тих якостей, які найбільше цікавлять найманого працівника;
- продумати систему «впізнання» підприємства;
- забезпечити рекламу робочих місць через систему масової комунікації, що гарантуватиме лояльність потенційного працівника до компанії ще до наймання, а також підвищення фінансової ефективності рекрутингового відділу;
- зробити свою організацію об'єктом посилянь у засобах масових комунікацій.

Проте більш ефективно проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці вирішується її політикою менеджменту персоналу, яка повинна охоплювати постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці. Не можна недооцінювати важливість

HR політики у поточних соціально-економічних умовах. Визначення конкурентоспроможності підприємства залежить як від ціни і якості товару/послуги, що надається, так і від стратегічних, організаційних рішень, які визначають ключові напрями діяльності організації. Визначення саме стратегічних цілей, принципів, цінностей організації визначають напрям та зміст роботи з персоналом. Ці цілі та цінності є найважливішою умовою розвитку кадрового потенціалу та, як наслідок, конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «SoftServe»)

2.1. Аналіз основних HR показників ТОВ «SoftServe»

Товариство з обмеженою відповідальністю «SoftServe» (ТОВ «SoftServe») – це провідна ІТ-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій. Системний підхід ТОВ «SoftServe» до ведення бізнесу дозволяє компанії будувати довгострокові позитивні бізнес-відносини з цілим рядом провідних вітчизняних організацій.

Основний вид діяльності ТОВ «SoftServe»: 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем. Юридична адреса ТОВ «SoftServe»: Львівська обл., Пустомитівський р-н, м. Пустомити, вул. Глинська, буд. 14. На ТОВ «SoftServe» функціонує лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис.2.1).

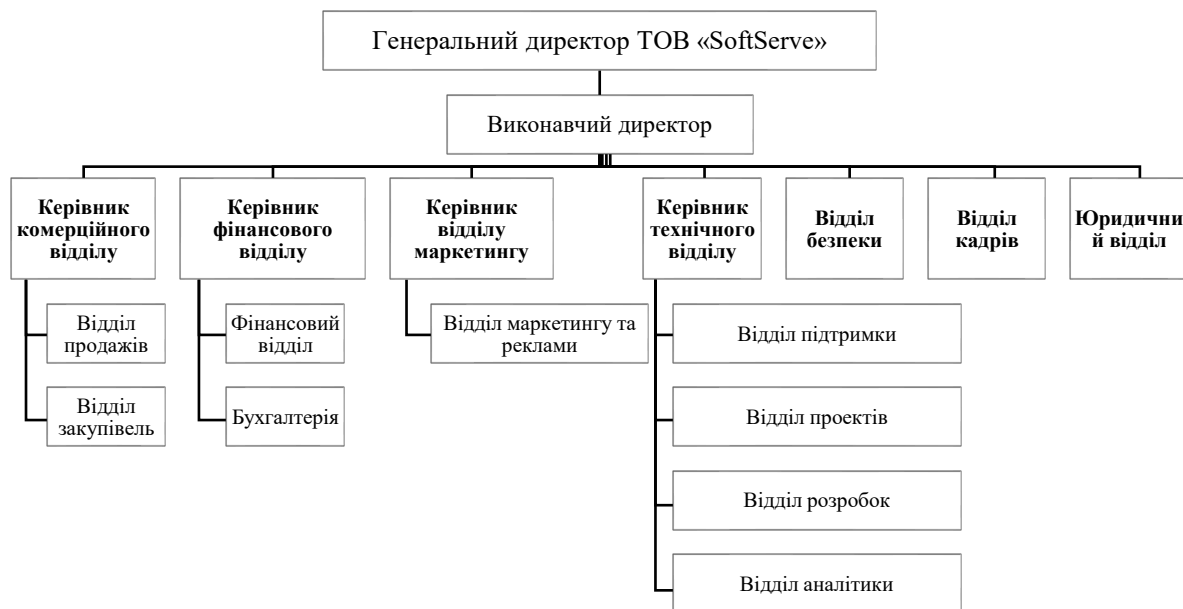


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «SoftServe»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Керівник здійснює цілісний контроль за процесами, що відбуваються в організації, і направляє роботу компанії відповідно до свого бачення і стратегії розвитку.

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «SoftServe» за 2019-2021 рр. наведена в табл. 2.1. Аналіз проведено на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А).

Таблиця 2.1 - Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
ТОВ «SoftServe» за 2019-2021 рр., тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32459,5	28214,5	36965,3	-4245	8750,8	-13,08	31,02
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21357,6	19205,6	27982,4	-2152	8776,8	-10,08	45,70
Інші операційні доходи	428,1	362,5	185,6	-65,6	-176,9	-15,3	-48,8
Інші доходи	22,2	31,8	204,1	9,6	172,3	43,24	541,82
Інші операційні витрати	7373,5	7120	8225,6	-253,5	1105,6	-3,44	15,53
Інші витрати	266,8	61,3	31,5	-205,5	-29,8	-77,02	-48,61
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	3911,9	2221,9	1115,5	-1690	-1106,4	-43,20	-49,80
Податок на прибуток від звичайної діяльності	704,1	399,9	200,8	-304,2	-199,1	-43,20	-49,79
Чистий прибуток	3207,8	1821,9	914,7	-1385,9	-907,2	-43,20	-49,79

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

В 2019 році чистий дохід ТОВ «SoftServe» склав 32459,5 тис.грн. В 2020 році чистий дохід закладу зменшився на 13,08 %. У 2021 році позитивний приріст

показника склав 31,02 % порівняно з 2020 роком. На кінець 2021 року чистий дохід ТОВ «SoftServe» становив 36965,3 тис. грн.

В 2020 році зменшення собівартості послуг ТОВ «SoftServe» становила 2152 тис.грн, що на 10,08% менше за показник 2019 року. В 2021 році приріст значення показника становить 45,7 % у порівнянні з 2020 роком і собівартість послуг становила 27982,4 тис.грн.

В 2019 році сума фінансового результату до оподаткування ТОВ «SoftServe» становила 3911,9 тис.грн. В 2020 році сума прибутку до оподаткування склала 2221,9 тис.грн., а в 2021 році 1115,5 тис.грн., що свідчить про достатньо ефективну діяльність підприємства.

Отже, ТОВ «SoftServe» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2019 році, який склав 3207,8 тис.грн. Сума чистого прибутку підприємства в 2020 році становила 1821,9 тис.грн. За 2021 рік сума чистого фінансового результату ТОВ «SoftServe» склала 914,7 тис.грн., що свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Величезну роль у діяльності ТОВ «SoftServe» відіграють трудові ресурси, від ефективного використання яких залежить кінцевий фінансовий результат роботи підприємства. У зв'язку з цим необхідно провести аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства.

Персонал ТОВ «SoftServe» – це кваліфіковані професіонали, що одержали необхідну освіту та мають досвід роботи. Проведемо дослідження динаміки структури персоналу ТОВ «SoftServe» за 2019-2021 рр. для здійснення аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.2).

З табл.2.2 видно, що за досліджуваний період чисельність персоналу ТОВ «SoftServe» зменшилася на 14 осіб.. Це пов'язано з об'єднанням у 2021 році кількох посад в одну. В 2021 році відбулося зменшення чисельності робітників на 2 осіб (через скорочення їх штату).

Таблиця 2.2 - Динаміка структури персоналу ТОВ «SoftServe» за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Абсолютний приріст			
							2020/2019		2021/2020	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	в.п.	осіб	в.п.
Керівники	32	25,40	34	26,15	34	29,31	2	0,76	0	3,16
Фахівці	60	47,62	62	47,69	52	44,83	2	0,07	-10	-2,86
Службовці	9	7,14	9	6,92	7	6,03	0	-0,22	-2	-0,89
Робітники	25	19,84	25	19,23	23	19,83	0	-0,61	-2	0,60
Всього	126	100,00	130	100,00	116	100,00	4	0,00	-14	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «SoftServe»

Чисельність фахівців ТОВ «SoftServe» зменшилася на 10 осіб, що пов'язано з об'єднанням посад та розширенням функціоналу керівників. Категорія «робітники» становила в 2021 році 19,8% від усього персоналу підприємства. «Керівники» та «фахівці» займали у 2021 році частку в загальній структурі персоналу підприємства – 29,3% та 44,8% відповідно. Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна відзначити, що, в цілому, вона раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації. Тобто, усі категорії працівників ТОВ «SoftServe» представлені у тій кількості, яка може забезпечити ефективну роботу підприємства, а також отримати високу продуктивність праці.

Для оцінка показників ефективності використання персоналу ТОВ «SoftServe» проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу підприємства у 2019-2021 рр. (табл.2.3).

Як видно з табл.2.3, коефіцієнт загального обороту зріс у 2021 р. порівняно з 2020 р. з 29,2 до 30,2, проте збільшення коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язане із зростанням кількості звільнених за власним бажанням – в 15 разів в порівнянні з минулим роком.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників інтенсивності руху персоналу ТОВ «SoftServe» у 2019-2021 рр.

Показник	Значення показників за роками			Абсолютний приріст, +/-	
				2021/ 2020	2021/ 2019
	2019	2020	2021		
Коефіцієнт прийняття кадрів	13,5	12,3	6,9	-5,4	-6,6
Коефіцієнт стабільності кадрів	37,3	36,9	43,1	6,2	5,8
Коефіцієнт загального обороту	28,6	29,2	30,2	1	1,6
Коефіцієнт плинності кадрів	15,1	16,9	13,3	6,4	-1,8
Коефіцієнт сталості кадрів	8,7	6,2	10,3	4,1	1,6

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «SoftServe»

Особливу увагу ТОВ «SoftServe» слід звернути на плинність кадрів, яка стрімко зросла у 2021 р. Так, у 2019 році коефіцієнт плинності дорівнював 15,1%, в 2020 р. становив 16,9%, а у 2021 році коефіцієнт плинності зменшився до рівня 13,3%. При розрахунку коефіцієнта плинності кадрів варто згадати і про його нормативне значення. Якщо показник досягає 3-6%, то це говорить, що кадрова політика компанії здорова і хвилюватися не варто. Німецькі ж дослідники використовують більш реальні цифри і вважають за норматив коефіцієнту плинності від 6% до 10%. Це рівень плинності свідчить про природне оновлення внутрішнього персоналу підприємства та відсутність проблем як в управлінні, так і в колективі. Якщо індекс плинності кадрів перевищує 10%, то це має бути підставою для зміни управлінського та економічного підходу, стабілізації становища персоналу підприємства [19]. Якщо вчасно не реагувати на причини зростання даного показника, компанія зіткнеться з втратою іміджу на ринку праці, що призведе до втрати привабливості як роботодавця, так і до зниження рівня конкурентоспроможності на ринку праці. Адже постійне оновлення кадрів – це не позитивний фактор, а навпаки, це знижує темп роботи, оскільки знижує продуктивність через постійне навчання, коригування персоналу, етапів адаптації.

Отже, виходячи із зазначеного вище, коефіцієнт плинності персоналу має бути нижчим за 0,1, відповідаючи нормативним міжнародним показникам і

демонструючи належне функціонування механізмів управління.

Далі проаналізуємо розподіл персоналу ТОВ «SoftServe» за віком, дані подані у таблиці 2.4. Знання цієї динаміки дозволяє ефективніше управляти процесами планування потреби організації в робочій силі, підготовки резерву, професійного навчання, компенсації.

Таблиця 2.4 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «SoftServe» за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Абсолютний приріст			
							2020/2019		2021/2020	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	в.п.	осіб	в.п.
До 25 років	41	32,54	42	32,31	29	25,00	1	-0,23	-13	-7,31
25-30 років	54	42,86	56	43,08	68	58,62	2	0,22	12	15,54
30-55 років	27	21,43	28	21,54	16	13,79	1	0,11	-12	-7,75
Вище 60 років	4	3,17	4	3,08	3	2,59	0	-0,10	-1	-0,49
Всього	126	100,00	130	100,00	116	100,00	4	0,00	-14	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «SoftServe»

Аналізуючи дані табл.2.4, можна зробити висновок, що на ТОВ «SoftServe» найбільше працівників належить до вікової категорії 25-30 років (25% від загальної чисельності персоналу в 2021 р.) та 30-55 років (58,6% від загальної чисельності персоналу в 2021 р.). Велика питома частка даних вікових категорій в цілому свідчить про високу трудову активність персоналу підприємства, оскільки саме на ці роки припадає пік трудової активності людини.

Розподіл персоналу ТОВ «SoftServe» за статевою ознакою для характеристики співвідношення працівників різних статей у загальній чисельності персоналу підприємства представлений на рис.2.2.

Таким чином, за даними рис.2.2 можна зробити висновок, що найбільшу частку в загальній чисельності персоналу займають чоловіки, на них припадає понад 69 % від усієї чисельності персоналу. На жінок припадає від 31 % від усієї чисельності персоналу підприємства. Така частка пов'язана із специфікою діяльності підприємства.

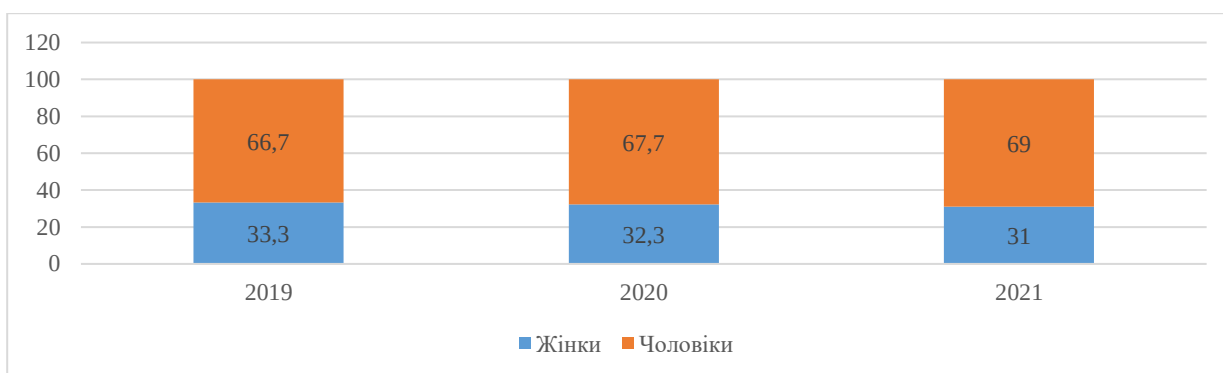


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «SoftServe» за статевою ознакою, за 2019-2021 рр.,%

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «SoftServe»

Розподіл персоналу ТОВ «SoftServe» за трудовим стажем наведений на рис.2.3. Аналіз трудового стажу персоналу підприємства є необхідним, оскільки показник тривалості роботи на підприємстві характеризує стабільність персоналу, оцінює частку досвідчених працівників, і певною мірою – задоволеність умовами праці.

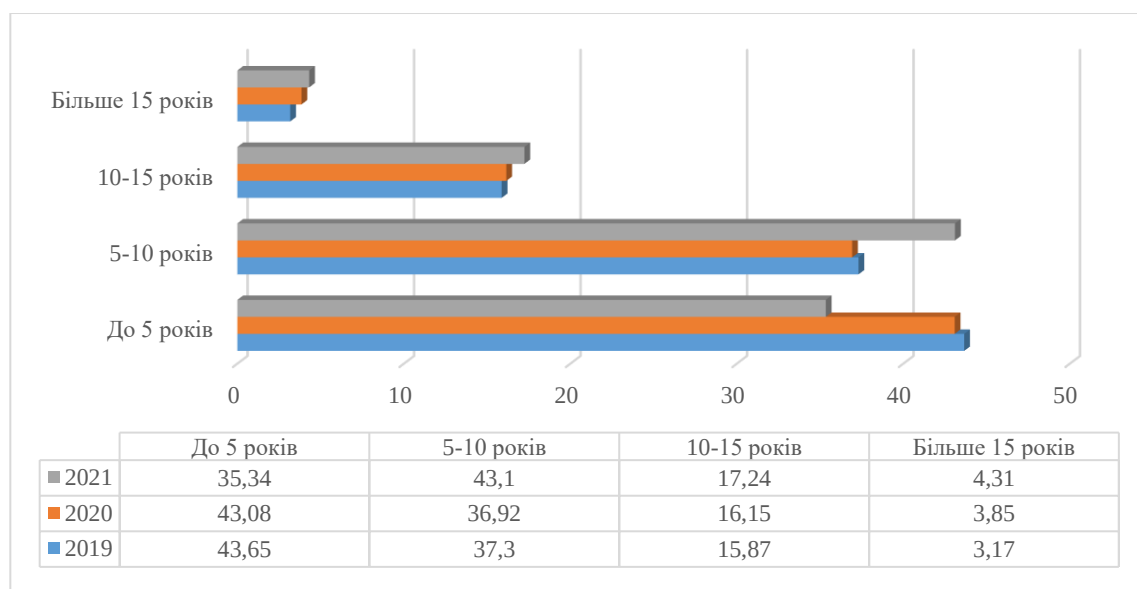


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «SoftServe» за трудовим стажем, за 2019-2021 рр., %

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «SoftServe»

Таким чином, бачимо, що основна чисельність працівників організації має стаж роботи від 5 до 10 років (43,1%). Це пов'язано з тим, що ТОВ «SoftServe» вже досить довго працює на ринку України. У 2021 році частка персоналу зі стажем до 5 років різко зменшилася (на 7,73%) у зв'язку з підвищенням плинності персоналу.

Проведемо розподіл персоналу ТОВ «SoftServe» за рівнем освіти, оскільки для аналізу працівників підприємства необхідно враховувати рівень їхньої кваліфікації та професіоналізму (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Розподіл персоналу ТОВ «SoftServe» за рівнем освіти, за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Абсолютний приріст			
							2020/2019		2021/2020	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	в.п.	осіб	в.п.
Вища	116	92,06	119	91,54	106	91,38	3	-0,53	-13	-0,16
Середня спеціальна	5	3,97	6	4,62	7	6,03	1	0,65	1	1,42
Загальна середня освіта	5	3,97	5	3,85	3	2,59	0	-0,12	-2	-1,26
Всього	126	100	130	100	116	100	4	0,00	-14	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «SoftServe»

На ТОВ «SoftServe» 2019-2021 рр. відбулися певні зрушення у освітньому рівні працівників. Так, зменшилася частка працівників, які мають вищу та загальну середню освіту, що пов'язано з загальним зменшенням кількості працюючих на ТОВ «SoftServe». Щодо рівня освіти, то 8,6% працівників ТОВ «SoftServe» мають неповну та базову вищу освіту, а 91,38% - повну вищу освіту, що цілком відповідає потребам ТОВ «SoftServe». Велика питома частка працівників із вищим рівнем освіти, безумовно, характеризує структуру персоналу ТОВ «SoftServe» позитивно.

Характеризуючи загалом трудовий потенціал ТОВ «SoftServe», можна визначити, що це висококваліфіковані фахівці, що перебувають у стадії постійного професійного розвитку.

З 2019 року на ТОВ «SoftServe» функціонує ІТ – Академія, стажування у якій дозволяє інтерну не тільки застосовувати знання в реальній роботі, але й надає можливість спробувати, як це працювати в команді, дотримуватися дедлайнів і нести відповідальність за роботу. Кожен проект має ментора та експерта, що супроводжують інтерна впродовж усіх питань навчання та роботи.

Колектив ТОВ «SoftServe» є єдиною командою, що ставить перед собою спільну мету – збільшення прибутку. Основний принцип, яким керується кожен працівник ТОВ «SoftServe», незалежно від його посади, повага до особистості. ТОВ «SoftServe» забезпечує всім працівникам рівні можливості для прояву власних здібностей у процесі трудової діяльності.

Позиціонування менеджерів ТОВ «SoftServe» на надання якісних послуг своїм клієнтам починається з наявності кваліфікованих та залучених працівників, які будуть мати високий ступінь задоволеності місцем роботи і роботодавцем в цілому, і які готові якісно виконувати повсякденні бізнес-завдання. Тому керівництво ТОВ «SoftServe» вирішило працювати над посиленням рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці з метою забезпечення сталості розвитку бізнесу. Конкурентною перевагою ТОВ «SoftServe» як роботодавця на ринку праці є можливість приєднатися до колективу навіть без попереднього досвіду роботи не тільки за фахом, а й на бажаній посаді. Однак, ТОВ «SoftServe» запроваджують різні форми навчання та стажування перед початком роботи нових працівників.

Пропозиція безкоштовного навчання в арсеналі ТОВ «SoftServe» є унікальною торговою пропозицією та виділяє бренд компанії як роботодавця на ринку праці, оскільки більшість конкурентів ТОВ «SoftServe» не пропонують таких можливостей для майбутніх працівників.

Щодо умов праці, компанія намагається надати працівникам зручні робочі місця, щоб ті не відволікалися від виконання обов'язків. Офіс знаходиться майже в самому центрі м.Львова, на вул. В.Великого, 52, в п'яти хвилинах від ділового

та культурного центру міста. Кожен працівник має сучасне максимально обладнане робоче місце з усіма необхідними в роботі матеріалами та технікою.

Офісний простір організований максимально зручно для персоналу, при цьому всі керівники відділів знаходяться в одному кабінеті з іншими менеджерами, що вказує на відсутність надмірно формальних комунікацій у компанії.

Графік роботи з 10 до 19 години з понеділка по п'ятницю. Проте стратегія компанії спрямована на досягнення щоденно визначених завдань, у компанії немає чіткого регламенту чи правил внутрішнього трудового розпорядку, цінується якість виконаних завдань. Часто працівники можуть піти раніше, або, навпаки, затриматися допізна в офісі. Понаднормові години праці додатково оплачуються. У якості матеріального стимулювання персонал компанії (як із відділу продажів, так і інших напрямів) одержують винагороду у формі відсотка від угод. Це можуть бути укладені договори, успішно закриті проєкти та ін. При цьому, фіксована частина заробітної плати впродовж 2019-2021 рр. поступово збільшувалася для усіх категорій персоналу, це пов'язано в першу чергу через зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

Порівнюючи заробітну плату працівників ТОВ «SoftServe» з рівнем заробітної плати у Львівській області та в Україні в середньому (табл.2.6), можна визначити, що в організації реалізується продумана політика матеріального заохочення працівників. Це сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, спонукає працівників до постійного підвищення кваліфікації, розкриває творчий потенціал, забезпечуючи загальне покращення результатів діяльності організації. Рівень інфляції, який у 2019 р. становив 4,1%, в 2020 р. – 5,0%, а в 2021 р. – 10%, не перевищував темпи зростання заробітної плати на ТОВ «SoftServe».

Таблиця 2.6 - Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «SoftServe» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Середня заробітна плата на ТОВ «SoftServe»	8650	10500	15200
Середня заробітна плата у Львівській області	8231	9782	12936
Середня заробітна плата в Україні	9223	10727	14577
Індекс інфляції, %	104,1	105,0	110,0

Джерело: складено автором

Крім заробітної плати працівникам ТОВ «SoftServe» встановлено такі доплати:

- доплата за суміщення професій (посад);
- доплата за понаднормову роботу;
- доплата за вихідні і святкові дні;
- добровільне медичне страхування;
- часткова компенсація витрат на оздоровчий клуб та басейн;
- пільгове харчування;
- виділення працівникам коштів на придбання ювілейних подарунків;
- щорічне відділення коштів на святкування 8 березня, 6 грудня та Нового року. Жінки отримують грошову премію в розмірі 500 грн. до 8 березня, а чоловіки отримують грошову премію в розмірі 300 грн. до 6 грудня;

- працівники ТОВ «SoftServe» мають право на отримання матеріальної допомоги та соціальної відпустки. Соціальна відпустка надається на випадок: весілля, Дня знань (1 клас), здачі крові та її компонентів, проводів дитини в армію, ювілеїв, похорон близьких;

- особливу увагу з боку організації приділено дітям працівників – ТОВ «SoftServe» оплачує 10% від вартості путівки в дитячий оздоровчий табір, але не частіше 1 разу на рік. Крім того, дітям працівників у віці до 15 років надаються новорічні подарунки.

Характеризуючи образ керівника ТОВ «SoftServe», відзначимо: керівник компанії дотримується консультативного стилю керівництва (за В. Врумом і Ф.

Йеттоном), тобто, проводить зустрічі з підлеглими і ділиться міркуваннями щодо проблем або новими ідеями для розвитку бізнесу. Причому відбувається це не у формі стандартних нарад, через неформальне спілкування з колегами. З огляду на цей факт, а також на вплив керівника на мотивацію та командний дух персоналу, можна зробити висновок, що керівник ТОВ «SoftServe» – демократичний лідер. Це людина, яка користується повагою у колективі, є прикладом та мотиватором для членів команди.

Для визначення корпоративного стилю ТОВ «SoftServe» було проаналізовано основні канали просування та публікації матеріалів щодо компанії у засобах масової інформації. В результаті було виявлено, що інформації про компанію як роботодавця, її персонал, а також щодо відкритих вакансій в достатній кількості. Актуальна інформація розміщується як на офіційному сайті підприємства, так і на різноманітних українських сайтах з пошуку роботи. Відповідно, потенційному працівнику легко отримати уявлення щодо ціннісної пропозиції ТОВ «SoftServe» на ринку праці. За загальним стилем, символікою на сайті компанії, формою подачі інформації складається враження молодого, динамічного, продуктивного підприємства, яке працює «на результат». Цей образ підтримується й у публічних виступах керівника ТОВ «SoftServe».

Однією з переваг компанії ТОВ «SoftServe» є форма внутрішньокорпоративних комунікацій. На підприємстві відсутня дистанція між нижчою ланкою і керівництвом, всі працівники легко звертаються один до одного і, коли виникають складнощі або будь-які питання в рамках завдань, що реалізуються, разом знаходять відповідь. Кожен із працівників офісу може запропонувати нові рішення проблем, виступити з ініціативною пропозицією і це підтримується в компанії.

Можна охарактеризувати досвід ТОВ «SoftServe» щодо формування власних цінностей та корпоративних стандартів поведінки як позитивний. Це свідчить про те, що компанія приділяє значну увагу питанням формування

конкурентоспроможності на ринку праці. Разом з тим у процесі дослідження, крім позитивних, нами виокремлено негативні аспекти позиціонування ТОВ «SoftServe» на ринку праці:

1. ТОВ «SoftServe» є досить закритою для зовнішньої аудиторії, зокрема не практикуються дні відкритих дверей, презентації компанії як роботодавця, екскурсії на підприємство. Вище керівництво компанії рідко бере участь у прес-конференціях, брифінгах, круглих столах, дає інтерв'ю для ЗМІ.

2. На ТОВ «SoftServe» бракує корпоративного видання (дайджесту, журналу).

3. Компанія недостатньо співпрацює з навчальними закладами, які є основним джерелом молодих та перспективних фахівців.

4. Просування ТОВ «SoftServe» як роботодавця в соціальних мережах, головним чином, зосереджене на пошуку необхідних фахівців (розміщення оголошень про наявні вакансії). Компанія майже не висвітлює новини, цікаві події, акції, програми, конкурси тощо.

5. Легкість спілкування відноситься в основному до вирішення питань, пов'язаних з роботою, при цьому корпоративна культура досить слабо розвинена: не всі працівники можуть відповісти на питання про місію та цінності компанії, проводиться мало корпоративних заходів.

Отже, високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці безпосередньо впливає на покращення бізнес-показників компанії - згідно з дослідженнями останніх років, фінансові результати збільшуються в середньому в 2 рази, ніж у аналогічних компаній на ринку, рівень залучення персоналу - у 5 разів [14, с.62]. Іншими словами, цей механізм виглядає наступним чином: задоволені працівники – підвищення рівня їхньої залученості до робочих процесів та життя компанії – покращення якості роботи – збільшення задоволеності клієнтів, що в результаті істотно впливає на фінансові показники компанії. ТОВ «SoftServe» необхідно виправляти негативні аспекти щодо

формування конкурентоспроможності на ринку праці для підвищення показників діяльності, оскільки підприємство як роботодавець хоче, щоб його бізнес розвивався, а компанія вважалася найкращим місцем для роботи. Цього не складно досягти: ретельний аналіз, регулярна робота, рішучість та наполегливість, а також незламна віра у бренд підприємства на ринку праці.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці України

Здійснимо оцінку бренду ТОВ «SoftServe» як роботодавця та визначимо рівень його конкурентоспроможності на ринку праці.

Для цього було поставлено наступні завдання:

- провести аналіз та порівняти сприйняття іміджу ТОВ «SoftServe» як роботодавця в очах її основних цільових аудиторій (працюючі та потенційні працівники);
- визначити рівень конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці;
- визначити сильні сторони компанії для подальшого використання у розробці ціннісної пропозиції;
- визначити основні недоліки/зони розвитку компанії як роботодавця в очах цільової аудиторії.

Для досягнення поставлених завдань було обрано змішаний методичний підхід до дослідження, який включає методи кількісного та якісного аналізу. А саме: анкетне опитування потенційних та діючих працівників (кількісний метод); структуровані інтерв'ю з керівником відділу кадрів та виконавчим директором компанії (якісний метод) та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці за запропонованою методикою у першому розділі кваліфікаційної роботи.

Об'єкти дослідження:

1. Анкетне опитування потенційних працівників ТОВ «SoftServe».

Студенти та молоді фахівці, які зацікавлені у стажуванні чи роботі за напрямками, представленими в організаційній структурі ТОВ «SoftServe» (консалтинг, ІТ та продаж).

Основною ціллю проведеного анкетного опитування було отримання інформації щодо поінформованості студентів та молодих фахівців про можливість роботи та стажувань на ТОВ «SoftServe», а також вивчення найбільш важливих характеристик при виборі компанії як роботодавця.

Обрання респондентів було здійснено за такими критеріями:

1) ті, що навчаються у вищих навчальних закладах м. Львова; або випускники 2021/2022 рр.;

2) студенти та випускники ІТ, фінансових та інших факультетів (в нашому випадку не обмежується вибірка конкретними спеціальностями, оскільки ТОВ «SoftServe» приймає працівників та стажистів з різних напрямків освіти, однак, на нашу думку, саме студенти та випускники ІТ та фінансових факультетів найбільше зацікавлені працювати на вакансіях, запропонованих ТОВ «SoftServe»;

3) зацікавленість в роботі/стажуванні за напрямками: «Big Data», «Data Science», «R&D», «DevOps & Cloud», «Platforms», «Software Engineering».

У рамках проведеного аналізу поінформованості цільової аудиторії було проведено онлайн-опитування, зміст якого відображено у Додатку Б.

Опитування показало, що зі 100 респондентів лише 4% чули про ТОВ «SoftServe». Далі респондентам пропонувалося розібрати таку ситуацію: «Вам пропонують цікаве стажування/роботу у двох компаніях. Умови та вигоди однакові, але лідером однієї з них є Стогній Юрій Федорович, керівник ТОВ «SoftServe». Яким був би Ваш вибір?». Результати опитування показали, що 78,6% респондентів ніколи не чули про проекти «SoftServe», ні про власника ТОВ

«SoftServe». Інші 21,4% діляться практично навпіл на дві групи:

- 1) потенційні працівники, що обрали б ТОВ «SoftServe» (10,2%) і навпаки
- 2) потенційні працівники, які не захотіли б йти працювати в компанію і надають перевагу альтернативному варіанту (11,2%).

Іншим важливим питанням було вивчення найцікавіших і найефективніших з погляду цільової аудиторії каналів комунікацій. Результати наведені на рис.2.4.

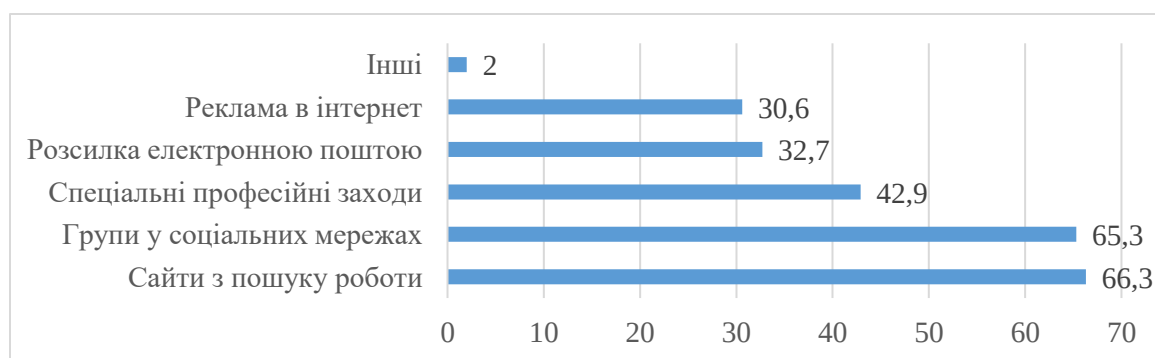


Рисунок 2.4 – Канали комунікації з цільовою аудиторією,%
Джерело: складено автором за результатами опитування

Таким чином, серед виділених респондентами каналів комунікацій та просування іміджу компанії на ринку праці лідирують сайти з пошуку роботи та групи у соціальних мережах (Facebook, Instagram та ін.).

У другій частині онлайн-опитування респонденти виставляли оцінки за ключовими критеріями вибору компанії-роботодавця, щоб виявити на які саме з них найбільше звертають увагу потенційні працівники. За кожною з характеристик респонденти ставили оцінки від 1 до 7, де 1 – зовсім не важливо, 7 – дуже важливо. Результати анкетування наведено на рис. 2.5.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок про найважливіші характеристики компанії як потенційного роботодавця:

- 1-е місце – Гідна заробітна плата та сприятливий організаційний клімат;
- 2-е місце – Можливості кар'єрного зростання;
- 3-е місце – Дотримання трудового законодавства;

4-е місце – Різноманітні та цікаві завдання.

Серед найменш важливих виявились: розвинена корпоративна культура, чітка залежність оплати праці від результатів роботи та можливість самостійного прийняття рішень. Автор роботи пов'язує це з малим досвідом роботи студентів та молодих спеціалістів, що впливає на їхню професійну впевненість у своїх компетенціях та, відповідно, бажанні приймати самостійні рішення та мати відрядну систему оплати праці.



Рисунок 2.5 – Ключові критерії вибору потенційної компанії-роботодавця, середній бал

Джерело: складено автором за результатами опитування

2. Анкетне опитування діючих працівників ТОВ «SoftServe».

З метою вивчення існуючого ставлення до ТОВ «SoftServe» та його образу в очах персоналу було проведено онлайн-опитування всіх працівників організації, винятком став лише виконавчий директор. Разом взяло участь 115 осіб. Основною метою опитування було визначення ступеня зацікавленості працівників у тривалій роботі в організації, а також мотивації при виборі роботодавця, основних переваг компанії на даний момент. Зміст анкетно-опитування відображено у Додатку В.

Насамперед було вирішено з'ясувати ступінь поінформованості щодо ТОВ «SoftServe» її майбутніми працівниками до отримання пропозиції щодо роботи. На запитання: «Чи були Ви знайомі з компанією ТОВ «SoftServe» до того, як отримали пропозицію щодо роботи?» - 20% відповіли позитивно. Далі, для тих, хто відповів позитивно, відкривалося додаткове запитання: «Звідки ви дізналися про компанію?». На це запитання респонденти відповідали, що знайомі з проектами, які вона розвиває. Однак у кількісному вимірі це всього 23 особи з 115.

Іншим цікавим у межах дослідження було питання мотивації вибору працівниками саме компанії ТОВ «SoftServe» проти інших альтернативних варіантів. На запитання «Що зацікавило Вас у цій компанії?» було отримано такі відповіді (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 - Причини вибору ТОВ «SoftServe» як роботодавця

№ з/п	Питання
1	Надихнуло інтерв'ю: образ молодой динамічної компанії з дружнім колективом
2	Шукав стартап у ІТ сфері, портрет компанії повністю збігся з очікуваннями
3	Хотіла саме до цієї компанії
4	Були пропозиції від іншої компанії. Зацікавив нестандартний підхід до прийому на роботу, сучасний підхід до методів роботи, гарний офіс та молодий колектив.
5	Перспективний продукт, який можна продавати
6	Сучасний підхід до найму, активний колектив, дружня атмосфера на співбесіді

Джерело: складено автором за результатами опитування

На основі отриманих відповідей можна зробити висновок: молодих працівників залучив образ інноваційної ІТ компанії з дружнім молодим колективом, яка займається розробкою та впровадженням сучасного продукту.

Далі діючі працівники ТОВ «SoftServe» заповнити табличку, аналогічну до тієї, що була розроблена для потенційних працівників компанії. Результати опитування цільової аудиторії «працюючі працівники» представлені на рис.2.5:

Мінімальна оцінка, яку могли поставити працівники за кожною з характеристик – одиниця, максимальна – сім. За даними рис.2.6 можна побачити,

що всі працівники без винятку поставили вищий бал такій характеристиці як гідна заробітна плата (6,9). Друге місце працівники виділили характеристиці «програми навчання та підвищення кваліфікації» (6,5), і третє місце можна розділити між: «можливістю самостійного прийняття рішень, різноманітними та цікавими завданнями, а також сприятливим кліматом у колективі». Тобто, всі працівники ТОВ «SoftServe» поділяють думку про зміст та характер роботи, а також відзначається наявність хорошого психологічного клімату. Щодо найнижчих оцінок за характеристиками ТОВ «SoftServe» як роботодавця, до них належать: «розвинена корпоративна культура та соціальний пакет».

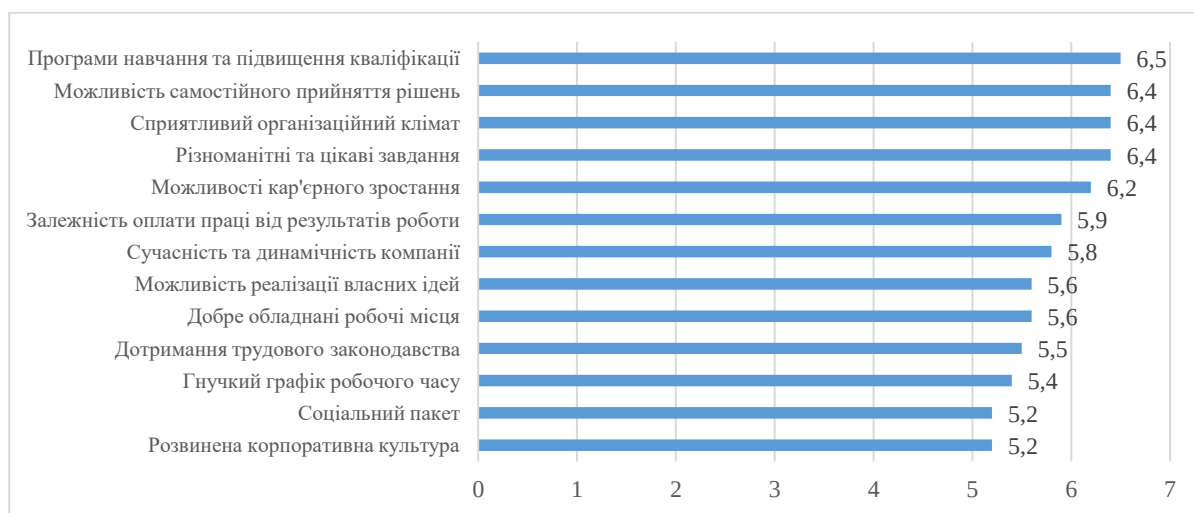


Рисунок 2.6 - Оцінка характеристик ТОВ «SoftServe» як роботодавця, середні бали

Джерело: складено автором за результатами опитування

Також респондентам було поставлене питання: «Хотіли б Ви продовжувати працювати в компанії «SoftServe» ще довгий час, або ж розглядаєте її як якийсь стартап/часовий етап?». На що були отримані наступні відповіді: 75% колективу планують пов'язати свою трудову діяльність з компанією на тривалий період, але решта працівників швидше бачить її як тимчасове працевлаштування.

І наприкінці опитування було вирішено з'ясувати ставлення працівників до просування іміджу компанії на ринку праці. Результатом нашого питання «Як Ви

вважаєте, чи варто ТОВ «SoftServe» активніше займатися розвитком свого іміджу в очах претендентів?» стала одностайна позитивна відповідь. Один із респондентів додав коментар: «Здебільшого імідж підтримується на високому рівні, але не варто зупинятися на досягнутому. Усі процеси мають постійно розвиватися». Дані результати свідчать, що загалом працівники задоволені компанією як роботодавцем і вважають, що ТОВ «SoftServe» слід активніше просувати себе на ринку праці. При цьому образ компанії підтримується на високому рівні як в очах роботодавців, так і клієнтів. Це виявляється у тому, що у разі невдоволення сторонніх осіб, працівники демонструють високу якість послуг, що надаються, детально розбираються в ситуації (дають якісний зворотний зв'язок, усувають проблеми).

3. Структуровані інтерв'ю з керівником відділу кадрів та виконавчим директором компанії. Основним завданням структурованого інтерв'ю було вивчення основних проблем щодо формування внутрішнього та зовнішнього іміджу компанії на ринку праці, а також вивчення ціннісної пропозиції компанії для нових працівників. План інтерв'ю подано у Додатку Г.

Подібний вибір респондентів ґрунтувався на тому, що керівник відділу персоналу та виконавчий директор є найбільш значущими фігурами на ТОВ «SoftServe» на даний момент. Ступінь їх впливу дозволяє отримати достовірну інформацію щодо проблеми компанії, динаміку її розвитку, основні питання, пов'язані з персоналом, а також існуючу стратегію розвитку іміджу компанії на ринку праці.

З проведеного інтерв'ю з керівником відділу персоналу ТОВ «SoftServe» з'ясувалося, що на даний момент компанії необхідне збільшення кількості працівників у відділі продажів, оскільки ті, хто працює зараз, не справляються з потоком заявок та відгуків на сайті. Компанія потребує молодих працівників, які оперативно розвиватимуть продажі та кількість замовлень компанії.

За словами керівника відділу персоналу ТОВ «SoftServe», у компанії

високий рівень плинності (13,3%). Керівник відділу персоналу пов'язує це з такими причинами: незацікавленість, слабкий інтерес працівників у продукті компанії (наприклад, для деяких працівників відділу продажів виявилося нецікавим продавати послуги, вони воліли займатися продажем матеріально-відчутних об'єктів), по-друге, це обмеженість у зростанні, так як компанія ще мала, перебуває у стадії зростання і на даний момент не може запропонувати всім працівникам той розвиток, який їм необхідний. Але при цьому, використовуючи розроблені в компанії методи добору працівників, загалом компанії вдається найняти кваліфіковані кадри, що відповідають вимогам організації.

У рамках проведеного інтерв'ю також було встановлено, що зараз ТОВ «SoftServe» не має чіткого плану щодо формування та управління іміджем на ринку праці. Зазвичай у інших компаніях цим питанням займається або відділ маркетингу, або відділ управління персоналом. Однак на ТОВ «SoftServe» функціонал маркетолога жодною мірою не перетинається зі сферою управління персоналом, при цьому професійні завдання HR-менеджерів зводяться в основному до роботи з пошуку та підбору персоналу в рамках діяльності компанії. Тому, виходячи з поділу повноважень щодо роботи з кадрами в компанії, можна зробити висновок, що на ТОВ «SoftServe» не ведеться цілеспрямована робота з розвитку та просування іміджу компанії на ринку праці. За жодним із працівників ТОВ «SoftServe» це завдання не закріплене.

Провівши оцінку бренду ТОВ «SoftServe» як роботодавця, можна скласти цілісну та об'єктивну картину щодо позитивних та негативних якостей компанії на ринку праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Характеристика ТОВ «SoftServe» як роботодавця

Позитивні якості	Негативні якості
• заробітна плата; • цікаві завдання; • сучасність та динамічність компанії; • сприятливий організаційний клімат; • можливості кар'єрного зростання (вертикального);	• зниження фінансово-економічних показників діяльності; • соціальний пакет; • корпоративна культура; • обмежені можливості професійного зростання

Джерело: складено автором

Останнім етапом дослідження є оцінка конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці. Основні конкуренти ТОВ «SoftServe» наведені у табл. 2.9.

Критерієм обрання даних компаній - конкурентів ТОВ «SoftServe» виступала зацікавленість їх у залученні схожих за функціоналом фахівців.

Використовуючи методику, запропоновану у першому розділі кваліфікаційної роботи, нам необхідно визначити індекс плинності кадрів (див.п.п.2.1) та індекс задоволеності праці працівників ТОВ «SoftServe» – для цього використаємо дані рис.2.6. Дані щодо підприємств-конкурентів ТОВ «SoftServe» взяті з відкритих джерел інформації.

Таблиця 2.9 - Основні конкуренти ТОВ «SoftServe»

Підприємство	Опис
ТОВ «Terrasoft Ukraine»	ІТ-аутсорсинг, розробка ПО на замовлення, впровадження ІТ-рішень, веб-розробка, власні продукти, мобільна розробка, банківське ПО, розробка і впровадження ERP-систем, інші ІТ-послуги, тестування, системна інтеграція, big data, machine learning
ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»	Розробка ПЗ на замовлення, ІТ-консалтинг, Впровадження ІТ-рішень, веб-розробка, власні продукти, мобільна розробка, embedded specialiST RePacksoftware, банківське ПО, тестування, big data, ecommerce, ПО для фінансових ринків, IOT, VR, сервісна підтримка продуктів, machine learning
ТОВ «Tata Consultancy Services»	ІТ-аутсорсинг, розробка ПО на замовлення, веб-розробка, мобільна розробка, embedded Software, власні продукти, тестування
ТОВ «Sigma Software»	власні продукти, банківське ПО, інформаційна безпека
ТОВ «ЕРАМ»	власні продукти, банківське ПО, впровадження ІТ-рішень, Мобільна розробка, розробка і впровадження ERP-систем

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Враховуючи нормативні значення коефіцієнта плинності кадрів (0,1) та гранично допустиму оцінку задоволеності працею працівників підприємства (3,7 – див.п.п.1.2), здійснимо розрахунок максимальне значення коефіцієнту конкурентоздатності підприємства на ринку праці:

$$K_{крп} = \frac{I_{пл.к}}{I_{зад.р}} * 100\% = \frac{0,1}{3,7} * 100 = 2,7\% \quad (2.2)$$

Отже, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства на ринку праці повинен бути меншим за 2,7%. Здійснимо розрахунок та порівняльну характеристику коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, аби встановити рейтинг найбільш конкурентоспроможних підприємств, а також для визначення проблем в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку праці.

Вихідна інформація для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці наведена у табл.2.10.

Таблиця 2.10 - Вихідна інформація для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

Підприємство	Індекс плинності кадрів	Індекс задоволеності праці
ТОВ «SoftServe»	0,133	5,93
ТОВ «Terrasoft Ukraine»	0,101	6,32
ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»	0,096	6,83
ТОВ «Tata Consultancy Services»	0,205	3,21
ТОВ «Sigma Software»	0,154	5,20
ТОВ «EPAM»	0,167	4,94

Джерело: складено автором

На основі цих даних здійснимо розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства на ринку праці для вищенаведених підприємств за формулою 1.2:

$$\text{ТОВ «SoftServe»}: 0,133/5,86 \cdot 100\% = 2,24;$$

$$\text{ТОВ «Terrasoft Ukraine»}: 0,101/6,83 \cdot 100\% = 1,59;$$

$$\text{ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»}: 0,096/6,83 \cdot 100\% = 1,41;$$

$$\text{ТОВ «Tata Consultancy Services»}: 0,205/3,21 \cdot 100\% = 6,38;$$

$$\text{ТОВ «Sigma Software»}: 0,154/5,20 \cdot 100\% = 2,96;$$

$$\text{ТОВ «EPAM»}: 0,167/4,94 \cdot 100\% = 3,38.$$

Результати розрахунків наведено в табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Показники конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» та його основних конкурентів на ринку праці

Підприємство	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Ранг
ТОВ «SoftServe»	2,24	3
ТОВ «Terrasoft Ukraine»	1,59	2
ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»	1,41	1
ТОВ «Tata Consultancy Services»	6,38	6
ТОВ «Sigma Software»	2,96	4
ТОВ «EPAM»	3,38	5

Джерело: складено автором

Отже, порівнюючи коефіцієнти конкурентоспроможності підприємств на ринку праці, ми бачимо, що ТОВ «Terrasoft Ukraine» та ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» конкурентоспроможніші за ТОВ «SoftServe» на ринку праці. Але необхідно зазначити, що коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці знаходиться в межах нормативних показників, що говорить про правильні економіко-управлінські механізми.

Враховуючи результати всіх етапів дослідження, можна окреслити низку проблем щодо конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці:

- 1) Відсутність чітко визначеної «особи» або бренду компанії для цільових аудиторій;
- 2) Не використовуються позитивні показники підприємства для формулювання ціннісного пропозиції цільовим аудиторіям;
- 3) Не досконалий соціальний пакет, що впливає як на внутрішній, так і на зовнішній імідж підприємства на ринку праці;
- 4) Наявність деяких проблем внутрішнього середовища організації, які стають причинами звільнення працівників (відсутність професійного зростання, нерозвинена корпоративна культура). Серед інших недоліків високий рівень стресу та обсяг роботи, а також відсутність ефективної системи адаптації працівників.
- 5) Слабка поінформованість зовнішньої та внутрішньої цільової аудиторії

про цінності, місію компанії;

б) Не достатньо налагоджена робота з каналами просування іміджу роботодавця на ринку праці.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу було виявлено основні проблеми внутрішнього та зовнішнього іміджу компанії як роботодавця та визначено рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку праці.

2.3. Факторний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

Проведемо оцінку факторів впливу зовнішнього (PEST – аналіз) та внутрішнього середовища на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці.

Проведемо дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці. Аналіз середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST-аналізу (табл.2.12). Сила впливу фактору оцінювалася фахівцями відділу кадрів підприємства за шкалою від 1 до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на конкурентоспроможності компанії на ринку праці; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на конкурентоспроможності компанії на ринку праці; 3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Таблиця 2.12 - PEST-аналіз для ТОВ «SoftServe»

Фактор	Стан фактору	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка	Зважена оцінка
				1	2	3		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Політична нестабільність в країні	Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу, що в свою чергу впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств на ринку праці ТОВ «SoftServe»	3	0,4	5	4	4	4,33	1,73
Податкове законодавство	Податкове законодавство має позитивний вплив на діяльність ТОВ «SoftServe», так як після прийняття ПКУ податок на прибуток щорічно зменшувався до рівня 18%, також зменшилась частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки	2	0,2	5	3	5	4,33	0,87
Збільшення за бюджетом 2022 мінімальної заробітної плати	Мін. з/п з «01.01.2020 – 4723 грн. з 01.01.2021 – 6000 грн.; з 01.01.2022 – 6500 грн з 01.10.2022 – 6700 грн» [29]. Зростання мін.з/п – сприяє підвищенню добробуту працівників підприємства	1	0,4	5	4	5	4,67	1,87
Всього								4,47
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Інфляція	Рівень інфляції в Україні у 2021 році зріс до 10%[29], що негативно позначається на доходах населення країни	3	0,5	4	4	4	4	2
Курси основних валют	В умовах значної доларизації економіки та зростання вартості долара компанії необхідно своєчасно реагувати зміною цін, але підвищення цін призводить до втрати покупців, що, у свою чергу, змушує керівництво підприємства скорочувати кількісний та якісний склад своїх трудових ресурсів	2	0,2	3	4	5	4	0,8
Падіння доходів більшості населення України	Падіння доходів більшості населення України призвело до обмеження попиту на окремі види послуг підприємства	2	0,3	3	3	4	3,33	1
Всього								3,8

Продовження табл.2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
Рівень заробітної плати	Зменшення доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати - 34,0 % за I кв. 2022 року [29]	3	0,2	1	2	2	1,67	0,4
Рівень освіти працівників	Кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зросла у 2021/2022 навчальному році на 4,3% до 2020/2021 н.р. Проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 2,%, III-IV – зменшився на 5,1% за аналогічний період – даний чинник впливає як негативно так і позитивно на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці [29]	1	0,2	3	4	3	3,33	0,67
Рівень народжуваності та смертності в регіоні функціонування підприємства	Фактор цієї групи визначають величину та склад кадрів, а статеву та вікову структуру населення регіону впливає на зростання ефективності відтворення кваліфікованих кадрів підприємства	2	0,2	3	4	5	4,00	0,80
Імідж підприємства на ринку праці	Підприємство вже встигло завоювати прихильність споживачі даного сегменту ринку	3	0,4	5	4	5	4,67	1,87
Всього								3,33
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Інновації щодо виробничих процесів	Висока інформаційна поінформованість про рівень наукових розробок у галузі	3	0,3	4	4	5	4,33	1,30
Інші технологічні інновації	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій та вимог ринку	3	0,4	3	4	3	3,33	1,33
Вимоги до кваліфікації працівників	Усі працівники, які задіяні у діяльності підприємства, мають відповідну освіту. На підприємстві працюють лише кваліфіковані працівники	3	0,3	3	3	4	3,33	1,00
Всього								3,63

Джерело: складено автором

Підсумуємо вплив факторів зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - PEST -аналіз вплив факторів зовнішнього середовища на

формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

Фактор	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні фактори	4,47
(E) Економічні фактори	3,8
(S) Соціальні фактори	3,33
(T) Технологічні фактори	3,63

Джерело: складено автором

Для наочності результатів, зобразимо дані табл. 2.13 на рис. 2.7.

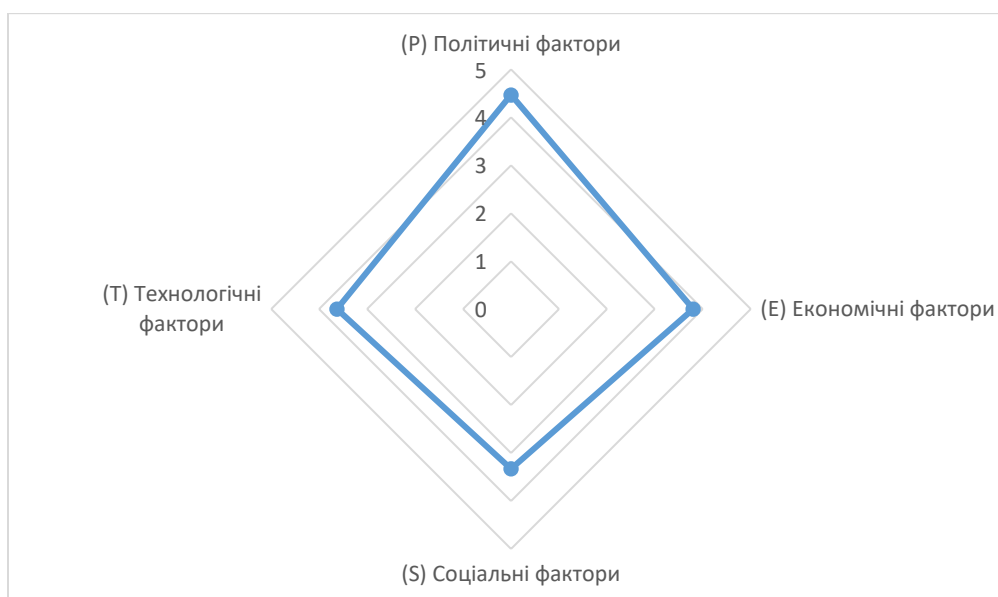


Рисунок 2.7 - Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

Джерело: авторська розробка, побудовано на основі інформації табл. 2.13

Таким чином, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці. Значний вплив на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці надають політико-правові чинники.

Вплив економічних факторів на формування рівня конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці обумовлено тим, що між тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок.

Ми вважаємо, що технологічні чинники є важливим зовнішнім фактором, який впливає на рівень конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці, оскільки в процесі стрімкого розвитку та вдосконалення технологій та інноваційної трансформації керівництво шукає нові шляхи оптимізації роботи та управління. Це в основному призвело до скорочення персоналу. Крім того, компаніям необхідно підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до нових умов праці, впроваджуючи нові технологічні процеси. Тому менеджери повинні розглядати різні способи мінімізації майбутніх ризиків. Наприклад, замість скорочення чисельності та набору персоналу, забезпечити навчання та підвищення кваліфікації, що однозначно підвищить мотивацію персоналу.

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3
Організація загального управління	+/-	Лінійно-функціональна організаційна структура управління бізнесом. Система контролю підприємства є неефективною. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей компанії Домінуючою цінністю топ-менеджменту є ефективність і мотивація працівників. Використовується діловий стиль управління
Імідж підприємства	+	ТОВ «SoftServe» на ринку України з 1993 року і вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку. ТОВ «SoftServe» є привабливим як місце роботи та надає можливі навчання та розвитку
Техніка, технологія, організація праці	+	Сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу ТОВ «SoftServe»
Фінансово-економічні можливості підприємства	+	Рівень фінансово-економічних можливостей ТОВ «SoftServe» високий. Відбувається покращення фінансових показників підприємства, що зумовлює досягнення спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.

Продовження табл.2.14

1	2	3
Маркетингова діяльність	+	Компанія займає велику частку ринку і міцно займає свою нішу. Підприємство проводить ефективні дослідження ринку, що дозволяє йому правильно позиціонувати свою діяльність відповідно до вимог споживачів
Кількісний і якісний склад персоналу. Професійно-кваліфікаційні фактори	+/-	Кадровий склад ТОВ «SoftServe» не стабільний. Висока кваліфікація працівників підприємства. В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань. Система відбору і набору персоналу підприємства не досконала.
Джерела покриття кадрової потреби	+	На ТОВ «SoftServe» середній рівень аналізу кадрових потреб. Не створюється резерв кадрів на підприємстві.
Соціальна політика підприємства	+	Соціальна політика підприємства слабо спрямована на задоволення різнобічних потреб працівників та на соціальну допомогу, соціальний захист та забезпечення соціальних гарантій.

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами ТОВ «SoftServe», що впливають на формування його конкурентоспроможності на ринку праці є діловий стиль управління, ефективність діяльності та висока мотивація працівників, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші, при цьому відбувається ріст фінансових показників.

Потенційні внутрішні слабкі сторони ТОВ «SoftServe» - це те, що на підприємстві не ефективна система контролю, не розвинута система стратегічного планування - кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «SOFTSERVE» НА РИНКУ

ПРАЦІ

3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

В умовах процесу економічної та соціальної трансформації, жорсткої конкуренції на ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів, високої плинності кадрів, зниження лояльності працівників до роботодавців, набуває актуальності пошук нових ефективніших інструментів залучення та утримання працівників, розвитку бренду роботодавця та розвитку стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці як невід'ємну частину стратегії управління компанією.

Базуючись на результатах дослідження Universum (світового лідера в дослідженні брендингу роботодавця), в якому взяли участь 1131 спеціалісти із брендингу роботодавця, включаючи менеджерів з маркетингу, менеджерів з персоналу, менеджерів з навчання та розвитку талантів, а також менеджерів з найму (з 49 країн з 26 лютого по 14 квітня 2020 р.), 73% респондентів опитування визначили бренд роботодавця як один із найважливіших пріоритетів у стратегії розвитку компанії [49]. Звіт LinkedIn Corporate Recruiting, створений на основі опитування приблизно 4000 лідерів із залучення талантів у 35 країнах, виявив у 2017 році: 30% менеджерів з персоналу готові збільшити інвестиції, щоб сформувати (поліпшити) враження кандидатів про компанію [49]. Глобальне дослідження «людського капіталу» за 2019 рік, проведене Talant Trends global survey, підтверджує цей намір: 54% керівників відділу кадрів, в межах своєї

стратегії бренда роботодавця, виділили більше бюджету на 2019 рік саме на цей проект (Shaping Candidate Paths) [49] (рис.3.1).

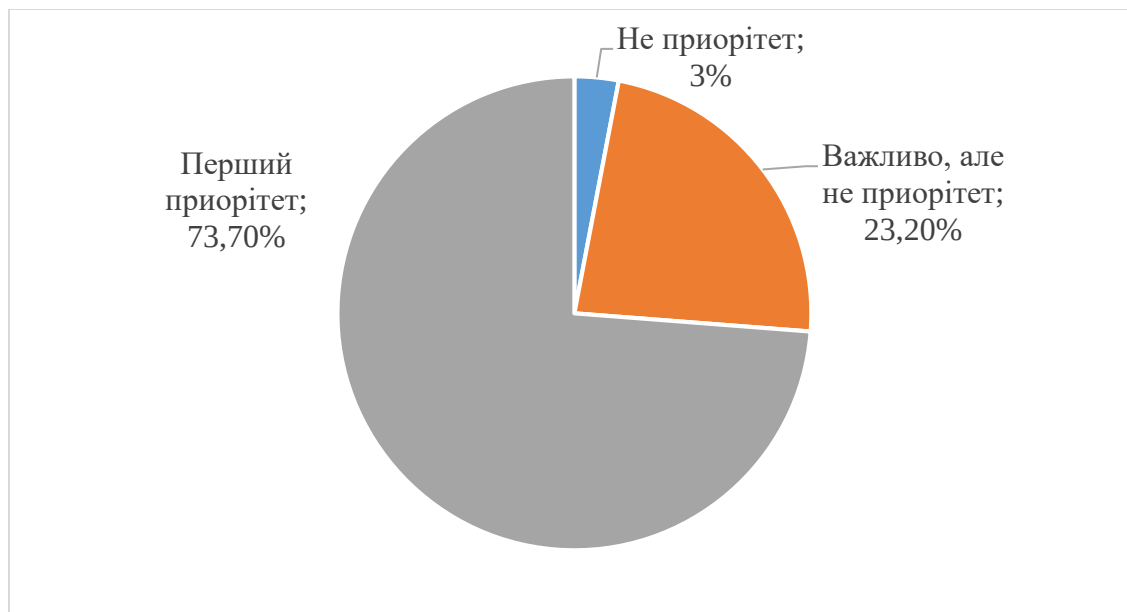


Рисунок 3.1 - Важливість розвитку HR-бренду, серед компаній респондентів

Джерело: побудовано автором на основі [49]

Сьогодні бренд роботодавця та створення сильної ціннісної пропозиції роботодавця стали актуальними та високоякісними інструментами для позиціонування та диференціації компаній на ринку праці, дозволяючи їм отримати конкурентні переваги, необхідні їм у змаганні за компетентних експертів.

На нашу думку, безперервний розвиток бренду роботодавця є необхідною умовою для створення спеціальної (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє даній організації отримати конкурентну перевагу та забезпечує продовження зростання цінності людських ресурсів та інших аспектів. активів. Таким чином, завдяки використанню унікальних HR-технологій, формується позитивний імідж компанії на ринку праці, підвищується конкурентоспроможність компанії як роботодавця та забезпечується високий

рівень лояльності працівників на всіх етапах роботи з ними. Крім того, сформований бренд роботодавця включає напрямок інформування про існуючі методи управління робочою силою в конкретній організації, особливо щодо кадрових технологій і процесів, таких як розвиток і навчання працівників, мотивація, управління інформаційними потоками, використання трудового потенціалу, звільнення персоналу, інформація про персонал тощо.

На основі результатів досліджень у галузі бренд-менеджменту [3, 6, 11, 49], ТОВ «SoftServe» пропонується модель формування і реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця, яка складається з таких елементів:

1. Аудит та аналіз: визначення стратегічних цілей, місії та бачення; ідентифікація наявної ціннісної пропозиції роботодавця та каналів комунікації; проведення внутрішніх фокус-груп; внутрішній аудит.

2. Розробка стратегії ціннісної пропозиції роботодавця: розробка унікальності ціннісної пропозиції роботодавця; перехресна перевірка ціннісної пропозиції роботодавця.

3. Тестування та впровадження: тестування ціннісної пропозицію бренду роботодавця в усіх відділах компанії та регіонах функціонування; розробка комунікаційного плану.

4. Погодження і комунікація: узгодження всіх процесів, початок внутрішньої комунікації та зовнішньої комунікації.

5. Управління та оцінка: розробка звітів, внутрішніх та зовнішніх показників результатів реалізації.

На основі проведеного аналізу у попередньому розділі кваліфікаційної роботи було визначено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці (табл.3.1). Проте, в основному тексті роботи, представлено лише найбільш суттєві з точки зору дослідження характеристики підприємства як роботодавця, що потребують вдосконалення. Ключовим критерієм було:

- 1) Висока значимість характеристики для потенційних працівників.
- 2) Висока чи дуже низька оцінка показників підприємства в очах діючих працівників.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

№ з/п	Критерій	Оцінка компанії її діючими працівниками	Важливість для потенційних працівників	Напрями підвищення конкурентоспроможності на ринку праці
1	Сучасність та динамічність компанії	Високі показники, сильна риса компанії	Середнє значення	Компанія повинна акцентувати свою ціннісну пропозицію роботодавця на даній характеристиці та залучати тих молодих фахівців, для яких цей показник є пріоритетним (меншість)
2	Можливості кар'єрного зростання	Середні показники	Один із найбільш значущих факторів	Необхідно покращувати можливості кар'єрного (і/або професійного зростання в компанії), стежити за залученням працівників, щоб уникнути плинності через відсутність зростання
3	Можливість реалізації власних ідей у роботі	Високі показники, сильна риса компанії	Середнє значення	Також як і з п.1 – залучення та утримання молодих спеціалістів, які поділяють цінності компанії.
4	Різноманітні та цікаві завдання	Сильна характеристика компанії	Високе значення	Акцентувати увагу на даній перевазі у просуванні бренду компанії на ринку праці
5	Чітка залежність оплати праці від результатів роботи	Середні показники	Високе значення	Переглянути матеріальну політику підприємства; можна запровадити збільшення фіксованої частини, але дотримуючись цінностей компанії
6	Соціальний пакет	Низькі показники, погано розвинений в компанії	Високе значення	За цими двома пунктами ситуація така, що вони погано розвинені в компанії, але високозначні для зовнішньої ЦА. Тому пропонується переглянути загалом мотиваційну політику (соц. пакет, матеріальну винагороду за результат та заходи корпоративної культури); виділити найбільш пріоритетні зони змін та розвитку
7	Розвинена корпоративна культура	Погано розвинена на підприємстві	Високе значення	

Джерело: складено автором

З таблиці 3.1 можна побачити різницю у результатах опитування за такими характеристиками:

- соціальний пакет (важливий зовнішній ЦА, але неефективний на підприємстві);
- чітка залежність оплати праці від результатів роботи (важливі зовнішній ЦА, але не є перевагою компанії);
- корпоративна культура (важливо зовнішній ЦА, але слабо розвинена в компанії);
- можливості кар'єрного зростання (важливі зовнішній ЦА, але не є перевагою компанії).

Отже, для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці ТОВ «SoftServe» необхідно, в першу чергу, акцентувати свою увагу на вирішенні вищезазначених проблем.

3.2 Проект заходів щодо розвитку бренду роботодавця для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

Для того, щоб ТОВ «SoftServe» могло впливати на бренд, йому необхідно сформулювати ціннісну пропозицію роботодавця, орієнтовану на цільові групи внутрішніх та зовнішніх талантів. Сформульована ціннісна пропозиція роботодавця має бути правдивою, що заслуговує на довіру, привабливою, унікальною і стабільною. Отже, формування ціннісної пропозиції роботодавця є основою розвитку бренду роботодавця для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Здійснимо постановку мети формування бренду ТОВ «SoftServe» як роботодавця на ринку праці. Пропонується сформулювати мету бренду ТОВ «SoftServe» як роботодавця на ринку праці таким чином: залучення нових

молодих фахівців, які поділяють корпоративні цінності компанії, а також утримання вже працюючих працівників компанії. Однак, щоб простежити досягнення поставленої мети, а також провести оцінку ефективності, пропонуємо розбити поставлену мету на завдання у формі конкретних показників:

Для дослідження змін внутрішнього рівня конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці:

- плинність кадрів (зниження з 13,3% до 9% у перші півроку);
- кількість звільнених висококваліфікованих фахівців із компанії (зниження з 5 до 2 на рік);
- показники продуктивності:
 - швидкість обробки заявок від клієнтів (зниження на 20%);
 - термін закриття вакансій (зниження на 10%);
- рівень залучення персоналу (досягти не менше 85% залученості)
- кількість пропозицій щодо покращення роботи компанії (зростання з 2 пропозицій на місяць до 5).

Для дослідження змін зовнішнього рівня конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці:

- кількість відгуків на одну вакансію (зростання на 15%);
- термін закриття внутрішньої вакансії (зниження на 15%);
- відсутність претензій до компанії з боку державних органів щодо нагляду у сфері трудових відносин;
- конверсія в соціальних мережах та на сайті (збільшення на 30%);
- кількість направлених резюме (через сайт компанії) (з 0 до 10 за півроку).

Складемо профіль цільових аудиторій ТОВ «SoftServe». Є дві основні цільові аудиторії бренду ТОВ «SoftServe» як роботодавця – зовнішня і внутрішня.

Результати сегментування цільових аудиторій для ТОВ «SoftServe» наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Результати сегментування цільових аудиторій для ТОВ «SoftServe»

Характеристики	Внутрішня аудиторія	Зовнішня аудиторія
1	2	3
Географічні	Жителі м. Львова та львівської області	Жителі м. Львова та львівської області
Соціально-демографічні характеристики	Переважно чоловічий колектив. Вік від 18 до 32 років, переважно з вищою освітою. Досвід роботи працівників у компанії: мінімальний 1 місяць, максимальний 2 роки. Сімейне становище в більшості – не одружені	Чоловіки та жінки віком від 18 до 35 років, переважно з вищою освітою, проте це не є ключовим фактором. Попередній досвід роботи також не має великого значення. Сімейний стан ролі не грає
Психографічні	Люди з сильно вираженою матеріальною мотивацією (яких залучає чітка залежність винагороди від виконаних завдань). Працівники з вираженими лідерськими якостями, амбітні, активні, рішучі, які вміють організувати свій робочий час і не потребують тиску та контролю з боку. Здатні у процесі роботи побачити проблеми та самостійно знайти їм рішення	Матеріальна мотивація не є основним критерієм вибору працівників. Важливе бажання працювати в компанії, що динамічно розвивається, і брати участь у реалізації цікавих, складних завдань. Як і раніше цінуються особисті якості, властиві працівникам, які вже працюють у компанії: цілеспрямованість, активність, рішучість, вміння організувати свій робочий час без тиску і контролю з боку, здатність у процесі роботи побачити проблеми і самостійно знайти їм рішення
Інфографічні	Отримують інформацію за допомогою зборів, нарад, зустрічей із керівництвом, за допомогою інформаційної розсилки. Також користуються менеджерами WhatsApp та інші для вирішення робочих питань.	Отримують інформацію з онлайн видань та порталів про сферу HR, бізнес, IT рішення для бізнесу. Є активними користувачами соціальних мереж - Facebook, Instagram та ін..

Джерело: складено автором

При роботі із зовнішньою аудиторією ТОВ «SoftServe», важливо розуміти, що до неї належать і такі категорії як:

- Колишні працівники ТОВ «SoftServe», які можуть поширювати позитивну чи негативну інформацію про компанію. Тому важливо, щоб інформація, яку транслює працівник, була позитивною.

- Партнери, до яких можна віднести замовників організації; вони також можуть поширювати інформацію про компанію та її діяльність на потенційних працівників.

- Органи влади – для представників даної аудиторії важливо, щоб компанія створювала робочі місця та дотримувалася трудового кодексу України. Негативна оцінка влади про роботу в компанії може швидко донестися до потенційних працівників.

- ЗМІ – для компанії важливо взаємодіяти з усіма видами ЗМІ, тематика яких пов'язана зі сферою HR та IT-рішеннями для питань управління персоналом, а також з популярними видами ЗМІ у потенційних працівників.

Визначивши основні цілі, завдання та здійснивши сегментування цільової аудиторії бренду ТОВ «SoftServe» як роботодавця, здійснимо формування ціннісної пропозиції для підприємства.

Нами сформульовано такі ціннісні пропозиції для ТОВ «SoftServe»:

- 1) Компанія – ми молода компанія, що динамічно-розвивається і працює з унікальною технологією підбору та оцінки персоналу. Наша місія: «Успішно працюючий бізнес у всьому світі за рахунок найнятих нами продуктивних працівників». Ми прагнемо міжнародного розвитку, тому розширюємо штат своїх працівників.

- 2) Люди – наша найбільша цінність. Ми пишаємося своєю командою висококласних фахівців та дружньою атмосферою всередині колективу. Ми молода компанія і дотримуємось політики «без формальностей»: усі колеги спілкуються «на ти» та разом працюють над єдиною метою. Працюючи з нами зараз, Ви станете учасником корпоративної культури, що зароджується, та формування колективних традицій.

3) Кар'єрні можливості – ми цінуємо молодих фахівців, з досвідом роботи та без. Найважливіше для нас Ваше бажання рости та навчатися на робочому місці. Компанія пропонує перспективи кар'єрного зростання, а також можливість набутти досвіду роботи в різних структурних підрозділах.

4) Характер роботи – ми цінуємо ініціативних працівників, які готові бачити проблеми та знаходити їм рішення. Тому працівники мають можливість самостійно організовувати свій робочий час без тиску з боку, при цьому виконувати цікаві різноманітні завдання.

5) Умови праці: сучасний зручний офіс у самому центрі м.Львова;

6) Винагорода – ми цінуємо людей, орієнтованих на результат, тому більшість Вашого заробітку – відсоток за укладеними угодами, менша – фіксований оклад. До фіксованої частини винагороди також відноситься соціальний пакет, що складається з: безкоштовних корпоративних заходів, оплата курсів підвищення кваліфікації, мобільний зв'язок, що оплачується, можливість отримати кредит через компанію «Фінансові Партнери» або знижку на тренінги ТОВ «SoftServe».

Схематично сформульовані ціннісні пропозиції для ТОВ «SoftServe» наведено на рис.3.2.

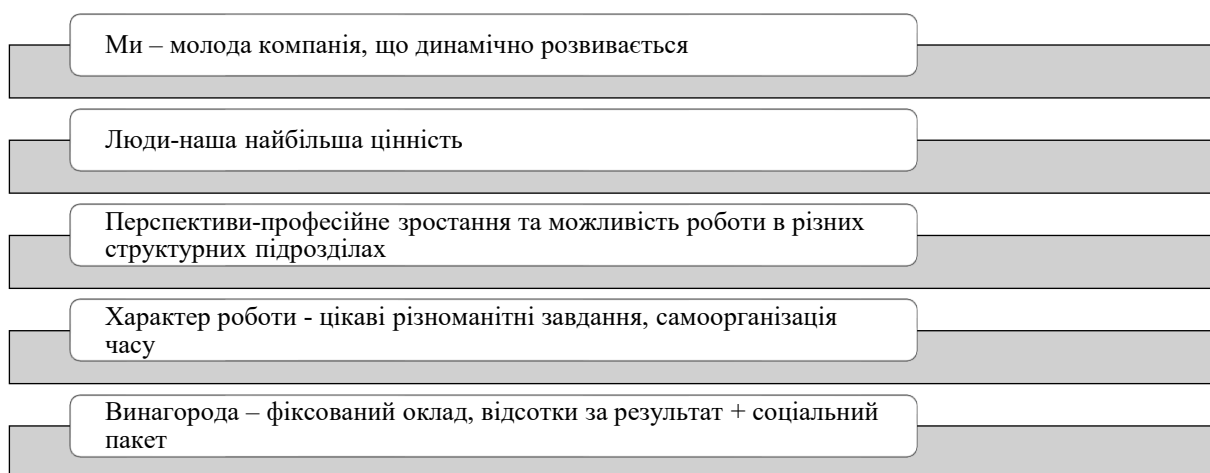


Рисунок 3.2 - Ціннісна пропозиція ТОВ «SoftServe» як компанії-роботодавця
Джерело: складено автором за результатами опитування, проведеного автором

Визначимо інструменти розвитку та просування ТОВ «SoftServe» як компанії-роботодавця на ринку праці. Внутрішній імідж є основою для формування зовнішнього. Тому з нього слід починати роботу з розвитку образу ТОВ «SoftServe» як компанії-роботодавця на ринку праці. Перш за все це пов'язано з важливістю відповідності пропозиції компанії потенційним працівникам і його фактичної відповідності дійсності.

У ході аналізу були виявлені проблеми, які важливі для залучення нових працівників, а також впливають на задоволеність вже працюючих працівників на ТОВ «SoftServe». Розглянемо їх докладніше і розглянемо інструменти, які запропоновано для їх вирішення (Додаток Д).

Комплекс заходів, що наведений у Додатку Д, розрахований на 6 місяців, починаючи з дати ухвалення концепції формування бренду компанії як роботодавця керівництвом ТОВ «SoftServe» (календарний план реалізації запропонованих заходів наведено у Додатку Ж). Насамперед, буде виконано підготовчі заходи, далі буде реалізовано основну їх частину. Починаючи з третього місяця, більшість заходів буде виконано, тому «подальша реалізація» передбачає підтримку виробленої системи та продовження роботи з внутрішньою та зовнішньою цільовою аудиторією. Залежно від проміжних та кінцевих результатів заходи можуть бути продовжені чи скориговані. Протягом останнього місяця календарного плану має бути проведено повторний аудит, а також первинна оцінка залучення.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

Оцінка ефективності інструментів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці проводитиметься з

точки зору соціальної та економічної вигоди. При цьому важливим є дотримання бюджетного та календарного планів реалізації заходів.

Як соціальна, так і економічна ефективність визначатимуться на основі зазначених у п.п.3.2. задач із використанням конкретних інструментів. Розгляньмо їх далі.

Вимірювання ефективності заходів щодо вирішення проблем внутрішнього іміджу (подолання вигоряння працівників та незадоволеність заробітною платою) проводитимуться шляхом:

1) анкетування працівників (до і після заходів) за аналогічною системою, що використовувалася нами у дослідженні з поправкою у характеристиці «Можливості кар'єрного зростання» (розділити професійне та кар'єрне (вертикальний) зростання);

2) шляхом дослідження загальної залученості та задоволеності персоналу. Зазначимо, що для вимірювання ефективності повинні порівнюватися результати до та після проведення заходів.

З моменту реалізації заходів щодо впровадження кадрового діловодства у компанії, основним показником ефективності інструментів буде відсутність претензій до компанії з боку державних органів щодо нагляду у сфері трудових відносин.

Крім того, до та після застосування зазначених інструментів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці будуть виміряні наступні показники:

- плинність кадрів;
- кількість висококваліфікованих фахівців з компанії, що звільнилися;
- показники продуктивності;
- зміна рівня залучення персоналу;
- термін закриття внутрішньої вакансії.

Варто зазначити, що ці показники найкраще відображають якісні зміни в компанії, коли порівнюються протягом тривалого часу. Через 6 місяців після реалізації заходів, можливо, ефект буде не такий очевидний, як у довгостроковій перспективі. Тому рекомендується продовжувати вести аналіз зміни цих показників після реалізації основного плану заходів продовжуючи роботу з брендом компанії як роботодавця.

На нашу думку, подолання проблеми слабкої поінформованості працівників про компанію як роботодавця відіб'ється в цілому і на їхній залученості (що буде перевірено анкетуванням), а також використанні можливостей корпоративного навчання (що можна виміряти кількісно). Також зазначимо, що працівники, які знають та поділяють корпоративну політику, цінності, завдання компанії, більш схильні до розробки нових пропозицій (ініціативи). Результати змін щодо цього аспекту будуть простежуватися шляхом порівняння кількості пропозицій та похвал на корпоративних заходах протягом тривалого періоду.

Звертаючись до проблем із зовнішньою цільовою аудиторією, зазначимо, що «розбіжність у вимогах зовнішньої аудиторії та фактичної пропозиції компанії» буде частково вирішена під час роботи із внутрішньою аудиторією. Крім того, оскільки було з'ясовано, що однією з основних проблем бренду компанії на ринку праці є слабка поінформованість потенційних працівників про компанію, загальна оцінка ефективності інструментів, які ми пропонуємо проводитиметься за наступними пунктами:

- Зміна кількості резюме з Jobсайтів, що надходять до компанії, навіть за відсутності відкритих вакансій.
- Вивчення каналів отримання інформації кандидатами.
- Зміна кількості відгуків на розміщені компанією вакансії.
- Відстеження термінів закриття вакансії.
- Зміна витрат на рекрутинг.

- Контроль конверсійної діяльності на онлайн каналах (кількість підписок, унікальних відвідувачів на добу на сайті компанії, кількість лайків та шерингу на Facebook та інших соціальних мережах, кількість підписок на канал Telegram та кількість учасників прямих ефірів у Instagram).

- Контроль кількості претендентів, які вирішили надіслати резюме після того чи іншого матеріалу.

- Спостереження за кількістю відвідувань Jobсайтів.

- Кількість надісланих резюме через форму зворотного зв'язку на сайті.

Нагадаємо, що у п. 3.2 було визначено кількісні зміни показників, на досягнення яких впливає ефективність проведених заходів. Рішення щодо встановлення цих завдань та їх кількісного відображення (відсотка змін) приймалося спільно з директором з персоналу. При цьому, у випадку досліджуваного нами підприємства, основою для вимірювання соціальної ефективності інструментів, що використовуються є завдання, пов'язані з підвищенням рівня залученості та кількості ініціативних пропозицій від працівників.

Щодо економічної ефективності, вважаємо за можливе підрахунок отриманої матеріальної вигоди за всіма позначеними завданнями.

Визначимо витрати на реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці. Бюджетний план (табл.3.3) поділяється на разові витрати, а також витрати, що поширюються на весь період просування бренду підприємства на ринку праці (6 місяців). У процесі підрахунку необхідних витрат було встановлено, що більшість майбутніх витрат пов'язані з необхідністю залучення працівників до реалізації заходів роботи з брендом підприємства. Це означає, що працівники ТОВ «SoftServe» витрачатимуть час, який вони витратили б на вирішення завдань у рамках їхнього звичайного функціоналу. Тому необхідно це врахувати як витрати підприємства.

Таблиця 3.3 – Бюджетний план на реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці

Стаття витрат	Опис	Сума (грн)
Разові витрати		
Витрати розробку: – системи просування, винагороди працівників (3 год. директора з персоналу (1 год. роботи = 280 грн) + 3 год. роботи з HR-менеджерами (1 год. роботи = 220 грн)) – системи адаптації (3 год * 2-ох фахівців) – плану завдань для маркетолога та PR-фахівця з маркетингу (1 год. директора з персоналу та маркетолога)	3 год*280 + 3 год*2*220 = 2160 3 год *2*220 =1320 1*280+1*250= 530	4010
Витрати на підготовку матеріалів: – для сайту компанії (3 год. роботи директора з персоналу та виконавчого директора (1 год. роботи = 320 грн)) – для соц.мереж (8 год роботи маркетолога (1 год. роботи = 250 грн)) – для змін у корпоративних документах (3 год. роботи директора з персоналу) – для внутрішніх заходів (1 год. роботи виконавчого директора та директора з персоналу)	3 год* (280+320) = 1800 8 год*250=2000 3 год * 280 = 840 1*600 = 600	5240
Витрати реалізацію системи адаптації – 2 год. на тиждень на кожного нового працівника (протягом місяця)	4 нових працівника * 2 год*4 *220 = 1760	1760
Курси кадрового діловодства для директора з персоналу	7000	7000
Проведення внутрішнього тренінгу з кадрового діловодства	3 год *(280+220+220) = 2160	2160
Підготовка короткого вітального відео	t – 30 хв. Робочого часу генерального директора	
Проведення фотосесії працівників для публікації на сайті	3000	3000
Доопрацювання сайту	5000	5000
Всього разових витрат		28170
Щомісячні витрати		
Підвищення зарплати на 20% від існуючої	1763200 *0,2= 352640	2115840
Оплата мобільного зв'язку	116*120 = 13920	83520
Оплата курсів підвищення кваліфікації,	1000*14=14000	84000
Публікація матеріалу компанії в інших групах соц. мереж	2 соц. мережі*2 груп* *10 000 = 40000	200000
Проведення внутрішніх заходів виконавчим директором	1 год*320 = 320	1920
Реалізація системи просування та розвитку персоналу (1,5 год. на місяць на кожного працівника, крім виконавчого директора та директора з персоналу)	1,5*114*280=47880	287280
Співпраця з вузами України (3 год. на місяць одного HR-менеджера)	3 год*220 = 660	3960
Всього щомісячних витрат за період		2776520
ВСЬОГО ВИТРАТ (ЗА 6 МІСЯЦІВ)		2804690

Джерело: складено автором

Необхідна сума на реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці становить 2804,69 тис.грн.

Оскільки просування бренду роботодавця справа не швидка, результати запропонованих заходів можна буде оцінити за кілька років. Це пов'язано з тим, що у програмі заходів не йдеться про швидку активність. Вона спрямована на сприйняття, тому часу на результат потрібно більше. Додатково зазначимо, що терміни отримання конкретних результатів залежить від того, як швидко запропоновані заходи будуть впроваджуватися на підприємстві.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці проводитиметься з погляду економічної та соціальної складової. Так, до першої відносяться матеріальні вигоди, які компанія отримає відповідно до витрачених ресурсів. З соціальної точки зору вважаються ефективними використані інструменти, якщо компанія досягне поставлених цілей щодо покращення залученості, кількості та якості ініціативи від працівників, а також у цілому подолання проблем щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблено на цій основі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Визначено, що конкуренція на ринку праці є невід'ємною частиною механізму його функціонування, це суперництво між незалежними покупцями та продавцями робочої сили. Вона може бути різних видів: за залучення працівників, за заміщення вакантних посад, за зміну умов праці та ін. Конкурентоспроможність компанії на ринку праці - це можливість компанії створювати і пропонувати вже працюючим та потенційним робітникам більш комфортні умови праці ніж її конкуренти. Конкурентом бізнесу може вважатися будь-яка інша компанія, що працює в подібній сфері і визначає ту ж цільову аудиторію. На ринку праці конкурентами ж є компанії, які потребують однакових професійних кадрів.

В результаті проведеного дослідження було запропоновано удосконалення методології оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, що визначається за двома параметрами: індексом плинності кадрів та індексом задоволеності працею, а також, запропоновано нормативне значення даного показника.

Встановлено, що у процесі розробки плану заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства як роботодавця важливо обрати інструменти їх формування з урахуванням поставлених цілей і завдань, формулювання ціннісної пропозиції, цільових груп, визначених термінів, розподіл ресурсів (людських, фінансових) та ін. Дані інструменти можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні. Важливим є використання внутрішніх і зовнішніх інструментів формування конкурентних переваг підприємства як роботодавця, оскільки недостатня увага до певної групи може

послабити сприйняття підприємства як привабливого місця роботи з боку представників певної цільової аудиторії та зниження їхньої лояльності, що може спричинити або складності заповнення певної вакансії та необхідність витрачання значних ресурсів на пошук і залучення потрібних кандидатів, або високу плинність персоналу.

Визначено, що ТОВ «SoftServe» – це провідна ІТ-компанія, що займається консалтингом та надає послуги у сфері цифрових технологій. За 2021 рік сума чистого фінансового результату ТОВ «SoftServe» склала 914,7 тис.грн., що свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. За досліджуваний період чисельність персоналу ТОВ «SoftServe» зменшилася на 14 осіб. Це пов'язано з об'єднанням у 2021 році кількох посад в одну. Особливу увагу ТОВ «SoftServe» слід звернути на плинність кадрів, яка стрімко зросла у 2021 р. (до рівня 13,3%).

Зроблено висновки, що ТОВ «Terrasoft Ukraine» та ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» конкурентоспроможніші за ТОВ «SoftServe» на ринку праці. Але необхідно зазначити, що коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці знаходиться в межах нормативних показників, що говорить про правильні економіко-управлінські механізми. Окреслено низку проблем щодо конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці: 1) Відсутність чітко визначеної «особи» або бренду компанії для цільових аудиторій; 2) Не використовуються позитивні показники підприємства для формулювання ціннісної пропозиції цільовим аудиторіям; 3) Не досконалий соціальний пакет, що впливає як на внутрішній, так і на зовнішній імідж підприємства на ринку праці; 4) Наявність деяких проблем внутрішнього середовища організації, які стають причинами звільнення працівників (відсутність професійного зростання, нерозвинена корпоративна культура). Серед інших недоліків високий рівень стресу та обсяг роботи, а також відсутність ефективної системи адаптації працівників. 5) Слабка поінформованість зовнішньої та внутрішньої цільової

аудиторії про цінності, місію компанії; 6) Не достатньо налагоджена робота з каналами просування іміджу роботодавця на ринку праці.

Виявлено, що є ряд факторів, які гостро впливають на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці. Значний вплив на формування конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці надають політико-правові чинники. Вплив економічних факторів на формування рівня конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці обумовлено тим, що між тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок. Технологічні чинники є важливим зовнішнім фактором, який впливає на рівень конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці, оскільки в процесі стрімкого розвитку та вдосконалення технологій та інноваційної трансформації керівництво шукає нові шляхи оптимізації роботи та управління. Найбільш важливими сторонами ТОВ «SoftServe», що впливають на формування його конкурентоспроможності на ринку праці є діловий стиль управління, ефективність діяльності та висока мотивація працівників, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства.

Було визначено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці. Проте, в основному тексті роботи, представлено лише найбільш суттєві з точки зору дослідження характеристики підприємства як роботодавця, що потребують вдосконалення.

Сформульовано ціннісну пропозицію та визначено інструменти її просування. Найбільш важливими з них є: підвищення фіксованої частини заробітної плати, вдосконалення соціального пакету, розробка системи адаптації, просування, навчання та ін.. Також було визначено різні канали комунікації з метою підвищення поінформованості зовнішньої та внутрішньої аудиторії про компанію. Це і зміна концепції офіційного сайту, і просування у соціальних

мереж. Щодо діючих працівників, їх інформованість пропонується підвищувати через коригування корпоративних документів, спеціальні заходи всередині колективу, відеозвернення від керівника підприємства, розміщене на корпоративному порталі та ін.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці проводитиметься з погляду економічної та соціальної складової. Так, до першої відносяться матеріальні вигоди, які компанія отримає відповідно до витрачених ресурсів. З соціальної точки зору вважаються ефективними використані інструменти, якщо компанія досягне поставлених цілей щодо покращення залученості, кількості та якості ініціативи від працівників, а також у цілому подолання проблем щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «SoftServe» на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик О.М., Смалійчук Г.В., Вонберг Т.В., Василик А.В. Організація трудових процесів за умов нестабільної глобальної екосистеми: українська та світова практика. *Social and labour relations: theory and practice*, К.: КНЕУ, 2022. 11(1), 43-55. (doi:10.21511/slntp.11(1).2021.04)
2. Білокриницька К. В., Фірсова С.Г. Методичні аспекти розвитку бренду компанії-роботодавця на прикладі ДП «Мелексис-Україна». *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 95–99.
3. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Теорія та практика управління розвитком економіки*. 2019. С. 316-318.
4. Брич В. Я. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науково-виробничий Журнал «Інноваційна економіка»*. 2015. № 59. С. 72-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_12 (дата звернення: 20.07.2022)
5. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31 (дата звернення: 20.07.2022)
6. Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28> (дата звернення: 15.08.2022)
7. Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. №21. 2020. С. 30-36. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05)
8. Василькова Ю. К. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА.

2018. № 129. С. 153-163.

9. Вонберг Т.В. Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 259–265.

10. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139-148.

11. Геращенко І. М. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. Харків: НАУ ХАІ, 2013. № 4(24). С. 82 – 93.

12. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

13. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2017. 500, [4] с.

14. Гонтарева І., Тимошенко К. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка*, 2020. №58, С.59-69.

15. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

16. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332> (дата звернення: 15.08.2022)

17. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, (156), 2020, С.129-135.

18. Зайнчуковська В. Р. Конкурентоздатність компанії на ринку праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8915> (дата звернення: 15.08.2022)

19. Колот А.М. До філософії нової економіки та соціально-трудової реальності – XXI / Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11-12 листопада 2020 р.). К. : КНЕУ, 2021. 360 с. С. 25–58.

20. Колот А.М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. *Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні* ; [ред. К. Ярмолюк-Крюк], 2020. 36 с.

21. Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0» : теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31.

22. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33–54.

23. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>(дата звернення: 15.08.2022)

24. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19: стан та оцінка перспектив розвитку. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 12. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr12.pdf>(дата звернення: 15.08.2022)

25. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

26. Маршавін Ю. М. Економічна ефективність заходів щодо активного

сприяння зайнятості зареєстрованих безробітних в умовах тривалої кризи: методологія та інструментарій оцінювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 3-7.

27. Оголошено переможців «Рейтингу роботодавців України» 2019/2020 HeadHunter . URL: <https://grc.ua/article/26875> (дата звернення: 15.08.2022)

28. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 312.

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.08.2022)

30. Офіційний сайт ТОВ «SoftServe» URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>

31. Петрова І.Л., Балика О.Г., Качан Г.М.. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, Volume 10, Issue 1, 2020, С.10-20

32. Польова В.В. Теоретико-методичні основи дослідження економічної конкуренції підприємств-роботодавців на ринку праці в Україні. *Науковий Журнал «Молодий вчений»*. 2018. № 57. С. 52-57.

33. Романчик Т.В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу. *Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ»*. 2017. № 2(35). С. 175-179.

34. Сафронська І.М., Ярмач М.Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. *The scientific method*. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77-84.

35. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 15.08.2022)

36. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми

регулювання, виклики та домінанти розвитку [Електронний ресурс] : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 жовт. 2019 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2019. 327 с.

37. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

38. Фірсова С. Г. Світові практики формування бренду роботодавцяю Формування ринкової економіки в Україні. *Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка*. 2017. № 37. С. 233–240.

39. Фірсова С. Г., Юрченко К. Ю. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 3. С. 418–424.

40. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування [Електронний ресурс] : монографія / С. О. Цимбалюк ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2018. 227, [5] с.

41. Цимбалюк С. О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. 1 (46). С. 21–25.

42. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства - система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15–18.

43. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2020, (12), с. 135-141.

44. Ярмач М.Р., Довгопола Ю.С. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Науковий вісник*

Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент».
Одеса: Гельветика, 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 18-23.

45. Ernst & Young URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>
(дата звернення: 15.08.2022)

46. Evolving The Social Media Marketing Ecosystem URL:
<http://davefleet.com/2020/03/evolving-social-media-marketing-ecosystem/> (дата
звернення: 15.08.2022)

47. Measuring Marketing Productivity : Current Knowledge and Future
Directions. *Journal of Marketing*. Vol. 68 (October 2018). P. 76-89.

48. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. Pearson
Prentice Hall, 2009. 816 p.

49. Pidhurska V. O. Brand management: defining the essence and place in the
system of related categories. *Business inform*. 2021. Vol. 7, no. 522. P. 242–247. URL:
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-242-247> (date of access: 16.08.2022).

50. Erste Ergebnisse der konzernweiten Mitarbeiterbefragung 2020. *DB AG /
DB ML AG*. 22. Januar 2021. 45 S.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2019-2021 рр.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність
малого підприємства

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
«SoftServe»
Територія

за ЄДРПОУ

Організаційно-правова
форма господарювання: Товариство з обмеженою
відповідальністю

за
КОАТУУ
за КОПФГ

Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері
інформаційних технологій і комп'ютерних систем
Середня кількість працівників, осіб

за КВЕД

Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

КОДИ

2021	01	01
25610635		
8036100000		
240		
62.09		

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		

Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	438,8	355,1
первісна вартість	1011	729,5	803,9
знос	1012	(290,7)	(448,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	438,8	355,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2302,9	1692,2
у тому числі готова продукція	1103	2295,4	1681,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5640,7	1037,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	18,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		18,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1109,2	820,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	659,5	1503,5
Витрати майбутніх періодів	1170	8,0	6,3
Інші оборотні активи	1190	19,9	41,4
Усього за розділом II	1195	9740,2	5123,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10179,0	5478,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2138,3	3593,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	2975,9	4431,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	139,6	103,7
III. Поточні зобов'язання			

Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4104,3	465,3
розрахунками з бюджетом	1620	642,0	147,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	209,2	-
розрахунками зі страхування	1625	4,9	15,3
розрахунками з оплати праці	1630	133,5	33,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2178,8	282,2
Усього за розділом III	1695	7063,5	943,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10179	5478,6

2. Звіт про фінансові результати за 31 грудня 2020 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28214,5	32459,5
Інші операційні доходи	2120	362,5	428,1
Інші доходи	2240	31,8	22,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	28608,8	32909,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19205,6)	(21357,6)
Інші операційні витрати	2180	(7120)	(7373,5)
Інші витрати	2270	(61,3)	(266,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(26386,9)	(28997,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2221,9	3911,9
Податок на прибуток	2300	(399,9)	(704,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1821,96	3207,8

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність
малого підприємства

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
«SoftServe»

Територія

Організаційно-правова

форма господарювання: Товариство з обмеженою
відповідальністю

Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері
інформаційних технологій і комп'ютерних систем

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру:

тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

за ЄДРПОУ

за

КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2022	01	01
25610635		
8036100000		
240		
62.09		

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,2	
Основні засоби:	1010	355,1	684,4
первісна вартість	1011	803,9	13,279
знос	1012	(448,8)	(643,5)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		

Усього за розділом I	1095	355,3	684,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	1103	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	1170	6,3	13,9
Інші оборотні активи	1190	41,4	147,0
Усього за розділом II	1195	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5478,6	7208,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	103,7	248,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	1620	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	
розрахунками зі страхування	1625	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	1630	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	282,2	899,7
Усього за розділом III	1695	943,6	1343,4

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5478,6	7208,4

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2021 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36965,3	28214,5
Інші операційні доходи	2120	185,6	362,5
Інші доходи	2240	204,1	31,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37355	28608,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27982,4)	(19205,6)
Інші операційні витрати	2180	(8225,6)	(7120)
Інші витрати	2270	(31,5)	(61,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(36239,5)	(26386,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1115,5	2221,9
Податок на прибуток	2300	(200,8)	(399,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	914,71	1821,96

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б**Анкета опитування потенційних працівників ТОВ «SoftServe»**

1. Чи чули Ви коли-небудь про ТОВ «SoftServe»?
3. Чи чули Ви колись про проекти ТОВ «SoftServe»?
4. Уявіть ситуацію, що Вам пропонують цікаве стажування/роботу у двох компаніях. Умови та вигоди однакові, але лідером однієї з них є Стогній Юрій Федорович. Яким був би Ваш вибір?
 - о Виберу компанію ТОВ «SoftServe»
 - о Виберу другу компанію
 - о Мені все одно, я не знаю ні ТОВ «SoftServe», ні Стогній Юрія Федоровича.
5. Які канали комунікації для поширення інформації про вакансії є для Вас найзручнішими та найпривабливішими?
 - Розсилка електронною поштою
 - Реклама у браузері (таргетування)
 - Спеціальні професійні заходи
 - Сайти з пошуку роботи
 - Групи у соціальних мережах
 - Інше
6. Чи відвідуєте Ви професійні спеціальні заходи?
 - Та
 - Ні
2. Які критерії для Вас є важливими при виборі роботодавця? (від 1 до 7)
 - Можливості кар'єрного зростання
 - Сучасність та динамічність компанії
 - Можливість реалізації власних ідей

- Гідна початкова зарплата
- Різноманітні та цікаві завдання
- Програми навчання та підвищення кваліфікації
- Можливість самостійного прийняття рішень
- Чітка залежність оплати праці від результатів роботи
- Гнучкий графік робочого часу
- Добре обладнані робочі місця
- Дотримання трудового законодавства
- Можливість роботи за кордоном
- Соціальний пакет
- Розвинена корпоративна культура

Анкета опитування працівників ТОВ «SoftServe»

1. Вкажіть вашу стать:

- чоловічий;
- жіноча

2. Вкажіть ваш вік

- 18-25
- 26-30
- 31-35

3. Чи чули Ви про компанію ТОВ «SoftServe» до того, як отримали пропозицію про роботу? Якщо так, то звідки ви про неї дізналися?

- реклама;
- друзі, родичі;
- сайти для пошуку роботи;
- інше:

4. Чи були у вас альтернативи? Якщо так, то чому Ви обрали цю компанію?

5. Чи хотіли б ви продовжувати працювати на ТОВ «SoftServe» і надалі, чи розглядаєте її як якийсь старт-ап?

- Продовжу роботу у компанії;
- Старт-ап.

6. Чи змінилося у вас враження про компанію як роботодавця після початку роботи?

- Так, на краще;
- Ні, залишилося тим самим;
- Так, у гірший бік.

7. Як Ви вважаєте, чи варто ТОВ «SoftServe» активніше займатися своїм іміджем в очах претендентів?

- Так;
- Ні, це не потрібно;

Інше: _____

8. Чи порекомендували б Ви своїм друзям роботу на ТОВ «SoftServe»?

- Так;
- Ні.

9. Оцініть компанію ТОВ «SoftServe» за такими характеристиками (від 1 до 7)

- Можливості кар'єрного зростання
- Сучасність та динамічність компанії
- Можливість реалізації власних ідей у роботі
- Гідна початкова зарплата
- Різноманітні та цікаві завдання
- Програми навчання та підвищення кваліфікації
- Можливість самостійного прийняття рішень
- Чітка залежність оплати праці від результатів роботи
- Гнучкий графік робочого часу
- Добре обладнані робочі місця
- Дотримання трудового законодавства
- Можливість роботи за кордоном
- Соціальний пакет
- Розвинена корпоративна культура
- Сприятливий організаційний клімат

План глибинного інтерв'ю керівником відділу персоналу ТОВ «SoftServe»

1. Розкажіть трохи про себе та про компанію?
2. Як довго ви на цій посаді? Що входить до ваших обов'язків?
3. Обов'язки лінійних менеджерів?
4. Яка місія, цілі та цінності у компанії?
5. У чому переваги компанії, чи є якісь досягнення? Які переваги, особливі вигоди для працівників?
6. Якою є ваша кадрова стратегія (якщо є)? Чи висока плинність кадрів?
7. Які, на Вашу думку, найімовірніші причини звільнення?
8. Чи є інші проблеми з кадрами? Які? Що хотілося б змінити?
9. Розкажіть про особливості політики підбору, мотивації та адаптації працівників. Як вибудовується процес? Хто відповідає за нього?
10. Як відбувається процедура відбору та найму, якими принципами, критеріями керуєтеся?
11. Де розміщуються вакансії? Як часто? Як багато надходить відгуків на внутрішні вакансії? Як часто приходять резюме? Де розміщуєте вакансії? Як часто? Які вимоги?
12. З якими проблемами стикаються існуючі працівники?
13. Як працюєте зі працівниками, що звільнилися? Чи підтримуєте зв'язок?
14. Яку мету подальшого розвитку переслідує компанія? Яких працівників не вистачає зараз?
15. Які є можливості для розвитку та кар'єрного зростання?

Проблеми щодо формування рівня конкурентоспроможності ТОВ

«SoftServe» на ринку праці та їх вирішення

Проблема	Шляхи вирішення
Внутрішня цільова аудиторія	
Відсутність професійного (горизонтального) зростання, вигорання цілеспрямованих працівників	a) інформувати працівників про можливості проходження курсів підвищення кваліфікації за рахунок компанії; Проводити короткі тренінги та майстер-класи всередині компанії. Спікером можуть виступати керівники відділів, а також керівництво компанії. Особливо ефективними можуть стати онлайн та офлайн-вебінари від імені генерального директора, із записом та подальшою публікацією на корпоративному порталі. Цей інструмент не є обов'язковим, а повинен застосовуватися у разі необхідності проведення навчання працівників. b) Вибудувати систему просування працівників у кожному відділі, де від підвищення рівня змінюється статус (лінійний менеджер, головний менеджер, директор), а також нарахований відсоток із закритих угод; c) Переглянути систему адаптації та кар'єрного розвитку. Додати відсутні етапи знайомства з колективом, компанією, цінностями, а головне, з кожним працівником (під час адаптації та після) визначити план розвитку, короткострокові та довгострокові завдання; d) Розширити функціонал HR-менеджерів за рахунок введення в їх робочі обов'язки, перераховані раніше HR-практики.
Відсутність соціального пакету та незадоволеність заробітною платою	a) підвищити фіксовану частину з/п (яка стане базою для укладання договору); b) залишити відсоткову частину з щотижневими виплатами (для менеджерів з продажу) та виплатами кожні 2 тижні для інших працівників; c) запровадити оплату мобільного зв'язку як частину соціального пакету. d) інформувати працівників про можливості проходження курсів підвищення кваліфікації, а також знижки на послуги компанії «Фінансові Партнери» та участь у проектах «SoftServe», які проводить керівник компанії. У результаті середня заробітна плата в компанії повинна підвищитися на 20%, щоб досягти показника «на 10% вище за середній на ринку»
Слабка поінформованість внутрішньої цільової аудиторії про цінності, місію компанії, традиції	a) Нормативні документи та корпоративний портал. Коли нові працівники приходять до компанії, вони знайомляться із внутрішніми документами про кадрову політику компанії. Однак дані матеріали носять формальний характер і не дають вичерпного уявлення про цінності та корпоративну культуру компанії. Частково цей недолік повинен бути ліквідований за рахунок комунікацій між працівниками, а також описаних нижче методів. Проте вважаємо за необхідне внести додаткові матеріали до цих вже існуючих каналів інформування. А саме: у документах щодо кадрової політики додати інформацію про ціннісну пропозицію компанії, її очікування щодо працівників та зобов'язання зі свого боку. Це має стати неформальним договором між працівником та компанією. Крім того, пропонується опублікувати вітальне відео для новачків у компанії серед інших відео, щоб саме з нього розпочиналося навчання працівника на робочому місці. b) Робота з сайтом. На сайті ТОВ «SoftServe» відсутня будь-яка інформація про компанію як потенційного роботодавця. В описі компанії необхідно відобразити її EVP,

	місію, цінності, а створити розділ «Обличчя компанії», де розміщувати фотографії працівників компанії з описом їх кар'єрних історій, з акцентом на високий рівень задоволеності роботою в компанії. Дані методи згуртують колектив та покажуть цінність персоналу в очах роботодавця. с) Соціальні мережі. Враховуючи, що колектив компанії – молоді працівники, які активно користуються соціальними мережами, цей канал просування є одним з найбільш ефективних для поширення інформації. Однак зазначимо, що зміст постів, що публікуються в цих групах, буде орієнтований на обидві ЦА, а не тільки внутрішню. Стосовно діючих працівників, цей інструмент є доказом інтересу та цінності персоналу в очах компанії-роботодавця, ніж каналом оперативної інформованості працівників. д) Внутрішні заходи. Зважаючи на малий розмір компанії та неформальні зв'язки всередині колективу, вважаємо одним з найбільш ефективних каналів просування бренду компанії як роботодавця серед працівників – заходи за участю працівників компанії. Наприклад, запровадити у традиції відзначення досягнень працівників і відділів. Форма реалізації: позначити конкретний день тижня (наприклад, раз на місяць), в який збирати колектив, щоб підбити підсумки місяця, відсвяткувати перемоги, заохотити працівників, які досягли виконання плану або запропонували ефективні рішення на своїй ділянці. Так підвищиться поінформованість і залучення працівників і підтвердиться описана раніше ціннісна пропозиція компанії (про неформальні зв'язки та заохочення ініціативи)
Зовнішня цільова аудиторія	
Розбіжність у вимогах зовнішньої аудиторії та пропозиції компанії (соціальний пакет)	Цю проблему повинні вирішити описані вище заходи, пов'язані з третьою проблемою внутрішнього іміджу.
Слабка поінформованість ЦА, незнайомство із компанією як потенційним роботодавцем	Пропонується використовувати такі канали просування: а) Просування через сайт. На даний момент сайт компанії надає інформацію про компанію тільки для потенційних клієнтів. Необхідно включити до структури сайту інформаційний та комунікаційний розділи з потенційними працівниками. Інформаційний розділ має містити новини компанії, оголошення, інформацію про програми навчання, працівників, про проекти компанії. До опису компанії також важливо додати її ціннісні пропозиції для потенційних працівників. А також створити розділ «Обличчя компанії», де розміщувати фотографії працівників компанії з описом їх кар'єрних історій, з акцентом на високий рівень задоволеності роботою в компанії. Комунікаційний розділ повинен увімкнути посилання на соціальні мережі, а також зворотний зв'язок із відділом з управління персоналом. А саме: створити розділ «Кар'єра», де транслювати ціннісні пропозиції роботодавця публікувати інформацію про відкриті вакансії, знайомити з потенційними колегами та керівником. У претендентів має бути можливість відправити свої резюме та супровідні листи безпосередньо через сайт у формі відгуку на опубліковані відкриті вакансії. б) Відео в YouTube та лайвстрімінг Засновник компанії має особистий бренд, що розвивається (інтерв'ю на каналах у YouTube, близько 100 тис. передплатників у Instagram), проте через ці канали практично не транслюється інформація про ТОВ «SoftServe». На нашу думку, просування компанії як роботодавця через

	бренд її керівника може стати ефективним інструментом для цільової аудиторії, що цікавиться особистістю засновника та його участю в проєктах «SoftServe». с) Соціальні мережі Створення сторінки у Facebook, а також активний розвиток сторінки у ТікТок, де публікуватиме останні новини компанії – проєктів, досягнень. Використовувати техніки сторітелінгу – публікувати історії успіху працівників, розповідати про інновації, здійснені компанією, про найбільш значущі проєкти, в яких брала участь компанія. За допомогою цього каналу можна запустити відео про компанію та її цінності, спрямоване на зовнішню цільову аудиторію. Створення каналу в Telegram – тут можна транслювати новини компанії, спілкуватися на формальні та неформальні теми з цільовими аудиторіями. Контент груп у соціальних мережах має бути схожим на те, що публікується на сайті, однак у соціальних мережах вітається більше неформальна комунікація з ЦА. Важливо публікувати тематичні статті, кар'єрні історії, розмішувати фото та відео матеріали, фотозвіти про проведені заходи компанії. Відкрити можливість коментування користувачам сайту. д) Співпраця з вузами України Останнім інструментом просування бренду ТОВ «SoftServe» на ринку праці - співробітництво з вузами України, які випускають потенційних кандидатів на вакансії ТОВ «SoftServe». Для участі в ярмарках вакансій компанія недостатньо розвинена і не має необхідних ресурсів (тимчасових насамперед), проте автор вважає продуктивною угоду з університетами про працевлаштування студентів на практику
--	--

Джерело: складено автором

**метадані**

Заголовок

Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

Автор

Науковий керівник

Дудник**Кравчук**

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 навмисний 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		6
Інтервали		0
Мікропробіли		15
Білі знаки		10
Парафрази (SmartMarks)		166

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15700

Кількість слів



КЦ

121559

Кількість символів

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

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КОЛЬКОСТЬ ІДЕНТИФІКОВ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	КОЛІР ТЕКСТУ
1	http://molodyycheny.in.ua/files/journal/2018/5.1_57.1_2018.pdf	55	0.35 %
2	https://docplayer.net/84778842-Demografiya-ta-socialna-ekonomika.html	54	0.34 %
3	https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=1306	51	0.32 %
4	https://revolution.allbest.ru/management/00857711_0.html	48	0.31 %
5	https://revolution.allbest.ru/management/00857711_0.html	48	0.31 %
6	https://revolution.allbest.ru/management/00857711_0.html	44	0.28 %
7	https://revolution.allbest.ru/management/00857711_0.html	43	0.27 %