

**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**

Форма навчання: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**На тему: «Управління брендом роботодавця»**

здобувача Стріленко Юлія Олександрівна

Науковий керівник: к. т. н., доцент Рудакова Світлана Григорівна

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

**Завідувач кафедри:**

**доктор економічних наук,**

**професор Лопушняк Г.С.**

\_\_\_\_\_  
**(підпис)**

**Київ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	<b>Менеджмент персоналу</b>
<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	<b>07 – Управління та адміністрування</b>
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	<b>073 - Менеджмент</b>

**ПОГОДЖЕНО**  
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук  
*(підпис) (ініціали, прізвище)*

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри

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

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**Стріленко Юлії Олександрівні**

**денної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему: «Управління брендом роботодавця»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " 27 " 10. 2022 року  
№ 1870-ст

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПрАТ «ВО «Восход»**  
**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

- |                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Розділ 1</b> | Теоретико-методологічні основи створення та управління брендом роботодавця |
| <b>Розділ 2</b> | Аналіз управління брендом роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход»    |
| <b>Розділ 3</b> | Напрямки удосконалення управлінням бренду роботодавця                      |

**Об'єкт дослідження:** Процес управління брендом роботодавця ПрАТ «ВО «Восход».

**Предмет дослідження:** Теоретичні та практичні засади удосконалення управлінням бренду роботодавця.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** Дослідження теоретико-методологічних засад та розробка напрямів удосконалення управлінням бренду роботодавця.

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

**Розділ 1**

- 1.Визначити сутність, значення та функції бренду роботодавця;
- 2.Розглянути концепції життєвого циклу бренду роботодавця та відповідне стратегічне управління;
- 3.Дослідити методологічні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця

**Розділ 2**

- 1.Провести аналіз діяльності підприємства ПрАТ «ВО «Восход»;
- 2.Здійснити дослідження формування, стану та тенденції розвитку бренду роботодавця;
- 3.Виконати аналіз системи просування бренду в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства;

**Розділ 3**

- 1.Розробити проєкт заходів підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход»;
- 2.Провести оцінку ефективності запропонованих заходів

**Завдання підготувала  
науковий керівник**

Рудакова С.Г.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержала  
здобувач**

Стріленко Ю.О.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

### УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

Дана кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи: перший та другий розділ містить 3 підпункти, третій розділ – 2. Перший розділ розкриває теоретико-методологічні аспекти управління брендом роботодавця, другий розділ є аналітико-дослідницьким, містить в собі інформацію зібрану під час проходження практики, третій розділ – конструктивний, містить в собі пропозиції, які спрямовані на досягнення мети дослідження. Обсяг дипломної роботи – 57 аркуш, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 8 таблиць та 19 рисунків. Під час написання використано 61 джерело.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи виступила на ювілейній 90-ій науковій конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України».

**Об'єктом дослідження** є процес управління брендом роботодавця ПрАТ «ВО «Восход».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади удосконалення управлінням бренду роботодавця.

**Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи** є дослідження теоретико-методологічних засад та розробка напрямів удосконалення управлінням бренду роботодавця.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність, значення та функції бренду роботодавця;
- розглянути концепції життєвого циклу бренду роботодавця та відповідне стратегічне управління;
- дослідити методологічні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця;
- провести аналіз діяльності підприємства ПрАТ «ВО «Восход»;
- здійснити дослідження формування, стану та тенденції розвитку бренду роботодавця;

- виконати аналіз системи просування бренду в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства;
- розробити проєкт заходів підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Методи дослідження:** спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод, а також аналіз і синтез. Усі методи в сукупності дають можливість виконати завдання, які були поставлені для досягнення мети написання кваліфікаційної бакалаврської роботи.

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

**Практичне значення дослідження:** реалізується в удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» за допомогою практичного застосування розроблених рекомендаційних заходів.

Крім того, дана робота містить результати практичної наукової діяльності:

Стріленко Ю.О. Бренд роботодавця: пріоритети та програма розвитку. *Збірник доповідей Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України».* Платформа «Соціоекономічний вектор відбудови України». Київ : КНЕУ, 17 квітня – 20 травня 2023 р. Виступ. (2 місце).

Роботу завершено у 2023 році.

**Ключові слова:** бренд роботодавця, управління брендом роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця.

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

Стріленко Юлії Олександрівни

на тему :«Управління брендом роботодавця»

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

Науковий керівник:

доцент кафедри соціоекономіки

та управління персоналом, доцент, к.т.н.

С. Г. Рудакова

«18» травня 2023 р.

## Рецензія

### на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Стріленко Юлії Олександрівни

на тему «Управління брендом роботодавця»

Для здобуття підприємством конкурентних переваг важливе значення має формування позитивного іміджу в бізнес-середовищі та на ринку праці. Підприємства, які займаються розробленням і реалізацією комплексних програм формування позитивного бренду роботодавця мають, значні конкурентні переваги на ринку праці. Це сприяє залученню та утриманню компетентних, талановитих фахівців, які володіють інтелектуальним капіталом, мають унікальні знання та здібності, що позитивно впливає на інноваційну активність та мотивацію персоналу, а отже, на результати праці та конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів.

У роботі проведено ґрунтовний аналіз концепції бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход», виокремлено сильні та слабкі сторони підприємства як роботодавця. Пропозиції щодо удосконалення концепції бренду роботодавця обґрунтовано кількісними та якісними розрахунками витрат, термінів їх окупності. Автором надано рекомендації щодо впровадження проєкту. Проєкт є новим для бази дослідження.

Практичні рекомендації щодо удосконалення концепції бренду роботодавця можуть бути використані у ПрАТ «ВО «Восход» з метою підвищення привабливості підприємства як роботодавця та лояльності персоналу, зміцнення іміджу на ринку праці та репутації серед цільових аудиторій, що призведе до росту продуктивності праці, покращення психологічно-емоційного клімату в колективі, сприяння скорочення рівня конфліктності та скорочення плинності персоналу. Окремі заходи можуть бути рекомендовані для використання також на інших підприємствах галузі.

Кваліфікаційна бакалаврська робота Стріленко Юлії Олександрівни на тему «Управління брендом роботодавця» заслуговує високої оцінки.

Директор  
19.05.2023

Андрій ТЕРЕЩЕНКО



## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність, значення та функції бренду роботодавця	6
1.2 Концепції життєвого циклу бренду та відповідне стратегічне управління	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ВО «ВОСХОД»</b>	<b>23</b>
2.1 Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «ВО «Восход»	23
2.2 Дослідження формування, стану та тенденції розвитку бренду роботодавця	29
2.3 Аналіз системи просування бренду в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства	34
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ</b>	<b>40</b>
3.1 Проект заходів підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход»	40
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	45
<b>ВИСНОВОК</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>52</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних економічних умовах побудова сильного бренду роботодавця є основою успішності компанії у майбутньому. При цьому, в умовах зростання конкуренції на ринку праці роботодавцям все складніше залучити та утримати цінних працівників. Багато зарубіжних та ряд вітчизняних компаній використовують різноманітні комунікаційні інструменти формування та просування іміджу підприємства на ринку праці. Інтенсивний розвиток зовнішнього ринку праці встановлює нові тенденції вибору кандидата на робоче місце. Підвищується рівень інформованості кандидатів про діяльність компанії завдяки відгукам діючих чи колишніх працівників цих підприємств на спеціалізованих сайтах та у соціальних мережах. Перебуваючи в таких умовах, роботодавцям необхідне піклуватися про імідж своєї компанії, адже на даному етапі розвитку економіки головним конкурентним ресурсом і перевагою компанії є її співробітники.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління брендом роботодавця досліджувались в працях таких авторів: С.Берроу, Т. Емблер, Ллойд, Д. Хілтон, Дейлі, Мінчінгтон Б, Колот А.М., Цимбалюк С.О., Лопушняк Г. С., Кравчук О.І., Варіс І.О., Сметанюк О.А. та багато інших.

**Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи** є дослідження теоретико-методологічних засад та розробка напрямів удосконалення управлінням бренду роботодавця. Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність, значення та функції бренду роботодавця;
- розглянути концепції життєвого циклу бренду роботодавця та відповідне стратегічне управління;
- дослідити методологічні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця;
- провести аналіз діяльності підприємства ПрАТ «ВО «Восход»;

- здійснити дослідження формування, стану та тенденції розвитку бренду роботодавця;
- виконати аналіз системи просування бренду в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства;
- розробити проект заходів підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес управління брендом роботодавця ПрАТ «ВО «Восход».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади удосконалення управлінням бренду роботодавця.

**Методи дослідження:** спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод, а також аналіз і синтез. Усі методи в сукупності дають можливість виконати завдання, які були поставлені для досягнення мети написання кваліфікаційної бакалаврської роботи.

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

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

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи виступила на ювілейній 90-ій науковій конференції «Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України».

**Інформаційною базою дослідження** є інтернет-джерела, наукові статті, підручники та посібники на тему управління брендом роботодавця, нормативно-правова база України щодо ринку праці, статистичні дані Держстатистика Україна,

фінансова звітність, статут, штатний розклад та внутрішня звітність ПрАТ «ВО  
«Восход» за 3 роки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

### 1.1 Сутність, значення та функції бренду роботодавця

Однією з рис сучасного ринку праці є зміщення акцентів у бік працівника, а не роботодавця, оскільки на даний час цінні висококваліфіковані працівники обирають компанію, а не навпаки. На ринку з'являється все більше різноманітних пропозицій, зростає конкуренція, з кожним днем більше роботодавців починає приділяти увагу створенню HR-бренду, як важливого інструменту для підтримки іміджу компанії та додаткових можливостей для залучення нової робочої сили. Дані трансформації на ринку праці пов'язані з активним переходом у цифрову економіку та діджиталізацією, які були прискорені у зв'язку з пандемією та війною. Багато потенційних працівників відкрили та реалізували себе у нових сферах, пройшли навчання та стали більш вибірковими при працевлаштуванні та виборі подальших траєкторій кар'єрного розвитку.

Поняття «бренд» стосовно поняття «роботодавець» включає гарну репутацію, яка має сприяти залученню та утриманню людських ресурсів, і імідж компанії, який просувається у ЗМІ та формується за допомогою різних каналів комунікації. Зауважимо, що бренд роботодавця не просто користується репутацією, яка вже була сформована в попередній період і просуває певний образ, він повинен транслювати зсередини і повідомляти реальну ситуацію, а також включати набір цінностей і переваг, унікальні особливості компанії, особливості комунікації, характерні як для бренду роботодавця, так корпоративного і продуктового бренду компанії [33].

Сам термін «HR-бренд» (бренд роботодавця) – синонім закордонного поняття «Employer Brand», що означає «бренд роботодавця». Насамперед, це інструмент позиціонування компанії на ринку праці. На підставі бренду роботодавця/компанії люди, які шукають роботу, орієнтуються на ринку праці та

оцінюють привабливість того чи іншого підприємства з урахуванням своїх цінностей, потреб та бажань [51].

Вперше поняття «HR-бренд компанії» з'явилося у науковій літературі в 1990 році. С. Берроу в журналі *Journal of Brand Management* зробив першу публікацію, де надав наступне визначення «HR-бренд - це сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що створюють образ роботодавця. Саме завдяки цій публікації наукова спільнота почала ототожнювати бренд людських ресурсів з брендом роботодавця, що в результаті дало можливість протестувати на практиці взаємозв'язок інструментів бренд-менеджменту та HR-управління» [50].

Вітчизняні дослідження у галузі HR-бренду можна віднести переважно до кінця 2000-х років. Багато публікацій було присвячено трансформації «ринку роботодавця» на «ринку працівника», доцільності використання концепції HR-бренду в сучасних вітчизняних компаніях, сутності та досвіду застосування бренду роботодавця.

На даний час не існує загального визначення поняття «HR-бренд» або «бренд роботодавця», проте багато авторів розглядають дане поняття з погляду образу компанії, що виникає у свідомості справжніх та колишніх співробітників, претендентів, клієнтів, медіа, бізнес-партнерів і формує загальне враження про це місце роботи. Огляд авторських підходів до поняття «бренд роботодавця» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Авторські підходи до поняття «бренд роботодавця»

Автори	Визначення
1	2
Лойд С.	«Сукупність зусиль компанії із взаємодії наявних та потенційних співробітників, яка робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників і т.д.» [56, с. 64]
Мінчінгтон Б.	«Імідж компанії, який в більшості визначається корпоративною культурою» [57, с. 44]
Мослі Р.	«Сукупність матеріальних, функціональних і психологічних вигід, які отримує співробітник, працюючи в компанії» [59]
Балан В.Г.	«Бренд роботодавця має двоїстий характер і формується для внутрішнього та зовнішнього ринків праці» [3, с.70]
Волобоева І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В.	«постійні та довгострокові зусилля з просування компанії або організації як роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів» [10, с.304]

## Продовження таблиці 1.1

Гонтарева І.В., Тимошенко К.А.	«бренд роботодавця – це сумарний бал, який дають працівники компанії, за наступними критеріями: задоволення від матеріальної компенсації, ступінь комфорту умов праці, кар'єрні перспективи, цікавість проєктів, над якими вони працюють» [13, с.67]
Жовтяк Г.А.	«HR-брендинг – це не тільки робота з репутацією компанії як роботодавця, а й цільова довгострокова стратегія управління обізнаністю і сприйняттям співробітників, кандидатів і всіх зацікавлених осіб» [17, с.76]
Цимбалюк С.О.	«бренд роботодавця — стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, який характеризує привабливість і конкурентоспроможність його на ринку праці й визначається набором характеристик, що вирізняють підприємство з-поміж інших» [41, с.18]

*Джерело: складено автором за даними [3;10;13;17;35;41]*

Дослідивши авторські визначення пропонуємо таке визначення бренду роботодавця – це сукупність змістовних та комунікативних характеристик, що визначають привабливість компанії на ринку праці; образ роботодавця в очах співробітників та потенційних працівників на ринку.

Цимбалюк С.О. Зазначає, що поняття бренду роботодавця і брендування (брендингу) не є синонімами, а брендинг роботодавця включає систему заходів, які проводяться з метою формування бренду роботодавця [39, с. 44].

Він формується з кількох складових і, як правило, включає:

- сукупність кадрової політики;
- місію та систему цінностей компанії [30, с.178];
- корпоративну культуру та корпоративний бренд [1, с.253];
- систему компенсацій та пільг, що надаються співробітникам;
- соціальний пакет;
- можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання [30, с.178].

Існує тісний зв'язок між брендом роботодавця та вартістю компанії, а також збільшенням прибутку компанії (рис.1.1).

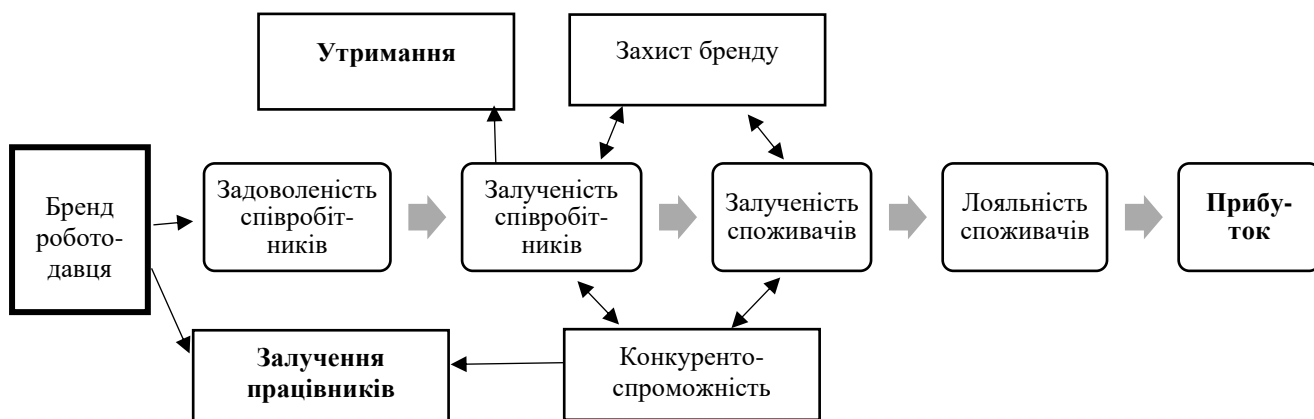


Рисунок 1.1 – Зв'язок між брендом роботодавця та прибутком компанії

*Джерело: складено автором за даними [4;22;30, с 179]*

Існує 2 основних підходи щодо формування бренду роботодавця. Перший підхід базується на додаткових цінностях, які компанія надає своїм співробітникам (представниками підходу є Амблер Т., Берроу С., Валкер П., Мослі Р.) окрім базової цінності, в якості виступає сама праця людини [49;50;59]. У більшості досліджень бренду роботодавця переважає другий підхід – комунікативний (представниками підходу є Сартейн Л., Шуманн М., Гінздорф Т., Бертон П. та інші), який зводиться до проведення аналізу тих сигналів, які компанія посилає зовнішньому та внутрішньому середовищу для посилення привабливого образу роботодавця [60]. Так, автори Варіс І., Кравчук О., С. зазначають, що «розвиток бренду роботодавця компанії включає наявність двох складових: зовнішнього та внутрішнього» [9].

HR-бренд (бренд роботодавця) являє собою відкриту систему, засновану на внутрішній та зовнішній інтерпретації сигналів (працівниками компанії та зовнішніми учасниками), які є трансляцією ідей, образів, міфів, уявлень (як керованого – коли є управління брендом роботодавця, так і некерованого, стихійного – коли немає систем керування брендом, характеру) [43, с.151].

Брендинг роботодавця важливий для компаній, оскільки дозволяє описати не тільки зрозумілі всім економічні вигоди, які можна прорахувати виходячи з розміру заробітної плати, але також бере до уваги і професійні, психологічні та

соціальні потреби працівників, які є важливими в сучасному суспільстві. Бренд роботодавця має бути його «візитною карткою», яка демонструє не лише впізнаваність, а й зміст, показуючи потенційному працівникові унікальну цінність пропонованого робочого місця [12].

Отже, HR-бренд – це потужний стратегічний інструмент, який дозволяє знижувати витрати роботодавця на залучення та найм співробітників, збільшувати відсоток релевантних вхідних резюме, підвищувати рівень лояльності та залученості співробітників, наймати висококласних фахівців, знижувати відсоток плинності персоналу, а також створювати умови стабільного розвитку всієї компанії і набувати сталого становища під час економічних спадів. Саме завдяки сильному HR-бренду та налагодженим HR-процесам підприємство може вигідніше представити себе в очах працюючих та звільнених співробітників, претендентів, клієнтів та суспільства [33].

Структура HR-бренду компанії включає основні елементи (рис. 1.2):

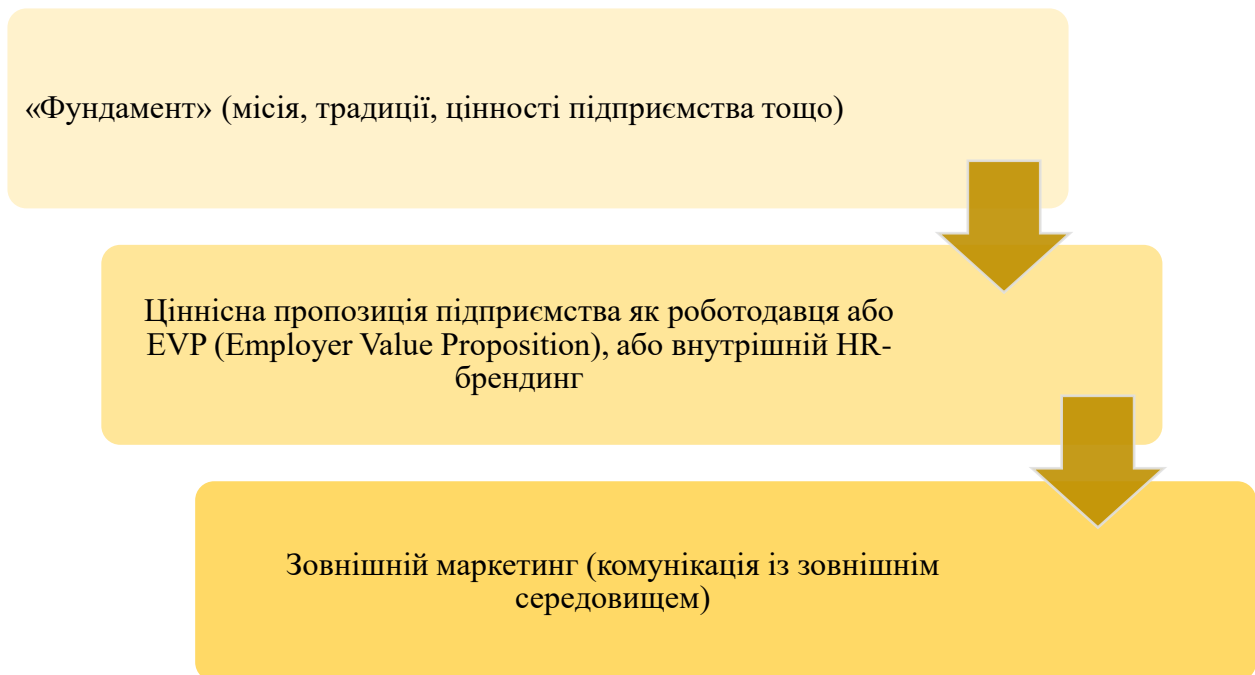


Рисунок 1.2 – Структура HR-бренду підприємства

*Джерело: складено за даними [45;52]*

Всі елементи HR-бренду компанії повинні бути чітко опрацьовані та якісно застосовані з урахуванням мети, місії та принципів роботи у конкретній галузі.

Тільки так можна підвищити ефективність бізнесу та досягти високих показників господарської діяльності.

Зовнішній маркетинг включає способи комунікації із зовнішнім середовищем за допомогою наступних методів: event-заходи; робота у ЗМІ та соціальних мережах; співробітництво з навчальними закладами; робота з лідерами думок тощо [36, с.160].

Отже, бренд роботодавця – це сукупність змістовних і комунікативних характеристик, що визначають привабливість компанії на ринку праці. Бренд роботодавця у системі управління людськими ресурсами мають бути притаманні позитивний імідж на ринку праці, стандартне виконання обіцянок (зобов'язань) перед працівниками (виконання психологічного контракту), унікальність комбінації матеріальних та нематеріальних переваг, цінних для цільової групи, високий ступінь впізнаваності у цільової групи, чітка диференціація від конкурентів у сегменті ринку праці, наявність цілеспрямованої політики та заходів щодо формування бренду, просування (позиціонування) компанії на ринку праці.

## **1.2 Концепції життєвого циклу бренду та відповідне стратегічне управління**

Управління брендом роботодавця (брендинг) включає ряд зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, направлених на формування привабливих робочих місць, а також активне управління іміджем компанії в очах значущих стейкхолдерів [56].

Управління брендом роботодавця необхідне у таких випадках:

- організація прагне підвищити свою конкурентоспроможність на ринку за рахунок залучення найкращих співробітників.
- відчувається брак талановитих співробітників, немає необхідного припливу гідних кандидатів або спостерігається висока плинність кадрів.
- є інформація про те, що імідж компанії як роботодавця ослаб [31].

На рис.1.3 наведемо основні завдання формування позитивного бренду роботодавця.



Рисунок 1.3 – Основні завдання формування позитивного бренду роботодавця.

*Джерело: складено за даними [17, с.76].*

Зазначимо, що формування бренду роботодавця – це багатоступеневе завдання. В основному тому, що будь-який бренд має життєвий цикл: від створення та активного зростання до стабільності. На етапах впровадження та зростання життєвого циклу організації потрібні значні вкладення (витрати, ресурси) у HR-бренд, на етапі зрілості HR-бренд сам стане ресурсом для компанії та працюватиме через співробітників компанії [10]. А сприйняття бренду роботодавця є «індикатором загального рівня розвитку та зрілості компанії» [41, с.22].

Колектив авторів [16, с.443] зазначає, що «формування й реалізація стратегії розвитку бренду роботодавця потребують суттєвих фінансових

інвестицій». Так, до цих витрат відносять фінансування заходів з мотивації та розвитку персоналу.

Управління брендом роботодавця передбачає такі основні етапи (від його створення до виміру результатів роботи), які наведено на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Етапи управління HR-брендом підприємства

*Джерело: складено за даними [6;31;45]*

Розглянемо детальніше дані етапи:

Етап 1. Створення робочої групи. Від того, наскільки кваліфіковані співробітники займатимуться дослідженнями та плануванням, багато в чому залежить доля HR-бренду. У команді зі створення бренду роботодавця мають бути такі фахівці:

- HR (керівник відділу кадрів);
- маркетолог;

- менеджери різних рівнів. Спільними зусиллями вони можуть провести повноцінне дослідження привабливості компанії для претендентів, а також організувати грамотне просування бренду роботодавця.

Етап 2. Проведення внутрішнього та зовнішнього досліджень. На цій стадії необхідно дати відповіді на основні питання:

- Яких умов на роботу чекають висококваліфіковані кадри?
- З ким вони захочуть співпрацювати за умов жорсткої конкуренції роботодавців?
- Як утримати працівників? [23].

Етап 3. Розробка ціннісної пропозиції для працівників (EVP) [45]. Насамперед необхідно визначитися з чим має насамперед асоціюватися компанія як роботодавець. Для цього необхідно чітко усвідомлювати місію та стратегію компанії, її місце на ринку, а також виділити цільові аудиторії. Для створення ефективного EVP необхідно знати, які фактори вибору компанії, як роботодавця, є найбільш значущим.

При ідентифікації загальних та приватних цінностей співробітників та претендентів доцільно виходити з існування:

- цінностей реалізації, тобто, можливостей для реалізації на роботі кандидатів своїх знань, умінь, навичок, обміну досвідом, передачі знань, досвіду іншим;
- цінностей розвитку, тобто. можливостей розвитку на роботі професійних навичок;
- економічної цінності, тобто. можливостей задоволення потреб кандидатів у матеріальному забезпеченні, запропонованому роботодавцем;
- соціальної цінності, тобто. можливостей задоволення потреб кандидатів у соціальній взаємодії на роботі;
- функціональної цінності, тобто. можливостей задоволення потреб кандидатів з погляду змістовності роботи, присутності у ній елементів творчості тощо .

Результатом формування бренду роботодавця має бути адресована цільовій аудиторії ціннісна пропозиція роботодавця (EVP (Employee Value Proposition)) [45]. Цілі розробки EVP мають бути конкретними, а тому ціль потрібно виразити у певних метриках. Кожна конкретна мета повинна впливати з бізнес-стратегії компанії та HR-стратегії. Автори Волобоєва І. О., Кравчук О. І., [10, с.304] - наводять структуру ціннісної пропозиції роботодавця (рис.1.5).

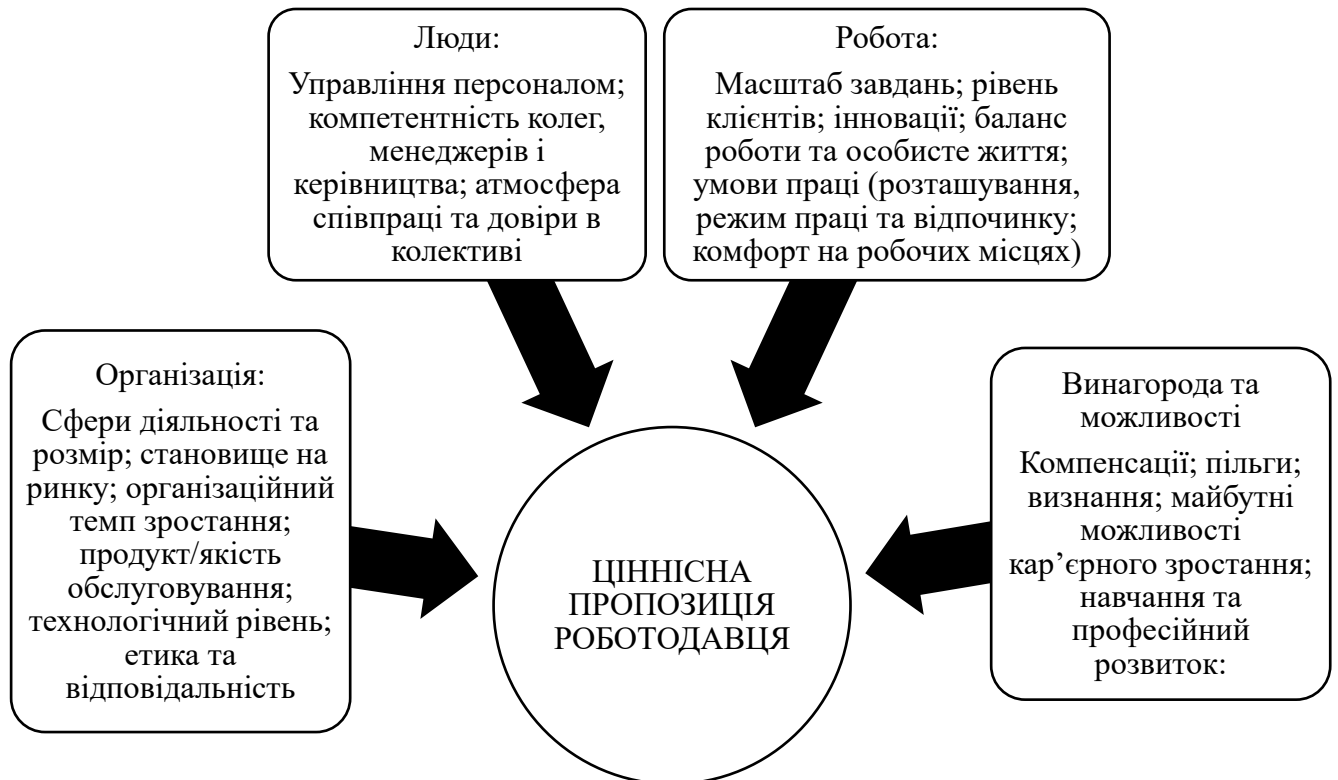


Рисунок 1.5 – Структура ціннісної пропозиції роботодавця

*Джерело: складено за даними [10, с.304]*

У компанії для розробки EVP досліджують:

1. Думку власників та топ-менеджменту. Проводять інтерв'ю про бізнес-стратегію компанії на найближчі кілька років, про те, які співробітники та які компетенції будуть важливими для неї.

2. Ставлення співробітників до компанії. Дана оцінка проводиться за допомогою показників NPS (Employee Net Promoter Score). Глибші дослідження (анкетування, інтерв'ю) допомагають виявити конкретні переваги та недоліки роботодавця [20].

2. Впізнаваність та привабливість бренду роботодавця серед цільової аудиторії, яке виявляється шляхом опитування [7].

3. Відмінності бренду від конкурентів на ринку праці з метою виявлення та посилення конкурентних переваг.

Автори Варіс І.О., Кравчук О.І. наголошують на важливості ініціативи роботодавця на цифрових платформах з метою формування позитивних відгуків, які безпосередньо впливають на створення та розвиток бренду роботодавця [24].

Етап 4. Комунікація. Наступний крок – це, власне, просування бренду роботодавця. На даному етапі потрібно зробити так, щоб потенційні (і вже працюючі) співробітники дізналися про компанію, її принципи та цінності, сформували якийсь образ. Важливо вибрати та використовувати ефективні канали комунікації. В наш час більшість з них здійснюються в мережі Інтернет – через корпоративний сайт компанії, розміщення брендovаних вакансій, e-mail-розсилки, YouTube-канали, сторінки в соцмережах, також залишаються актуальними презентації у вузах, ярмарки вакансій та інші заходи такого роду [19].

Етап 5. Вимірювання результатів. Щоб зрозуміти, наскільки ефективна кампанія, використовуються спеціальні показники:

- оцінка HR-бренду за ключовими факторами привабливості (зарплата, кар'єрне зростання, соціальний пакет тощо);
- кількість кандидатів на 1 вакансію та їх рівень кваліфікації;
- вартість закриття вакансії;
- одночасно проводиться аналіз внутрішніх індикаторів [22].

Етап 6. Підтримка бренду [45].

Отже, створення бренду роботодавця – досить складний процес, що складається з кількох етапів. Кожен із них, своєю чергою, передбачає масштабний аналіз, отже, вимагає істотних фінансових і тимчасових вкладень із боку роботодавця. Однак створення бренду не матиме сенсу та належного результату без правильного позиціонування себе на ринку та вибору грамотних методів та форм просування.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця

Оцінювання ефективності бренду роботодавця є складним завданням. Існують різні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця як з позиції результатів роботи окремих працівників (продуктивність праці, зниження показників плинності персоналу), рівня витрат на залучення персоналу в компанію, так і з позиції популярності бренду серед цільової аудиторії [5, с.55].

Різними дослідниками при оцінці ефективності бренду роботодавця використовуються різні показники залежно від цілей проведення такої оцінки, особливо з урахуванням спрямованості заходів: на зовнішню чи внутрішню аудиторію. Так, при дослідженні ефективності залучення персоналу аналізуються:

- фінансові витрати та витрати часу на заповнення вакансії;
- середня кількість претендентів на одну вакансію;
- частка співробітників, які звільняються протягом першого року роботи тощо [5].

Для оцінки внутрішнього бренду роботодавця можуть використовуватись такі показники як тривалість середнього стажу роботи в компанії; частка фахівців, що звільнилися протягом року з керівних посад; кількість претендентів, рекомендованих власними співробітниками та інших.

Крім кількісних застосовуються і інші методи оцінки бренду роботодавця, серед яких найбільш поширеними є: опитування, анкетування, тестування. Це дозволяє визначити напрями поліпшення внутрішнього бренду роботодавця. Популярним опитувальником є опитувальник Gallup Q12. Методика Gallup Q12 передбачає використання дихометричної шкали для відповіді питання «Так» чи «Ні». Сумарна кількість відповідей «Так», отриманих в результаті заповнення опитувальника, переведені у відсоток від загальної кількості питань, якраз і відображають показник залучення працівника [13].

Ще один підхід до оцінки внутрішнього бренду роботодавця, що використовується рідше, це оцінка прихильності та захопленості співробітників у діяльність компанії за допомогою експертних бесід. Для початкової діагностики

використовують думки працівників компанії, а для глибокого дослідження та опису - анкетування співробітників, що звільняються, для виявлення причин звільнення з компанії. Альтернативним варіантом є проведення опитування на виявлення асоціативного ряду слів, що виникають при роботі співробітника в компанії. Чим більше позитивних асоціацій, тим вища оцінка бренду роботодавця.

Рівень привабливості бренду роботодавця можна виміряти за допомогою методу сумарних оцінок за шкалою Лайкерта [13, с.65]. Існують різні модифікації вимірювальної шкали, які включають від двох до семи пунктів оцінок. Нами була використана класична шкала, що складається з п'яти оцінок:

- повністю згоден – 5 балів;
- згоден – 4 бали;
- частково згоден – 3 бали;
- частково не згоден – 2 бали;
- повністю не згоден – 1 бал [13, с.65].

В практичній діяльності вітчизняних підприємств для оцінювання ефективності бренду роботодавця найчастіше використовуються рейтинги роботодавців, до яких належать:

- Рейтинг «Найкращі роботодавці України» (укладачем рейтингу є компанія HR Center за методикою Hewitt Associates [28];
- Рейтинг Employer Brand Benchmarking Research (укладачем рейтингу є Інтернет-портал Rabota.ua [17].
- Премія HR-бренд (розробляється Інтернет-порталом hh.ua) [31];

Підхід до оцінки ефективності бренду роботодавця передбачає трирівневу оцінку ефективності:

- перший рівень – вимірювання даних відповідно до основних завдань побудови бренду роботодавця;
- другий рівень – обчислення індексу розвитку бренду роботодавця;
- третій рівень – розрахунок ROI (повернення інвестицій у бренд роботодавця).

Ключовою складовою оцінки ефективності HR-бренду є його капітал. Капітал HR-бренду включає як матеріальні, так і нематеріальні фактори:

- матеріальні фактори – це кількісні цінності, наприклад, дохід, вигода (або збиток) від діяльності команд, кількість вдалих командних проєктів тощо;
- нематеріальні фактори – якісні цінності, наприклад, впізнаваність HR-бренду команди та лояльність (аж до позиції advocate) до нього різних цільових аудиторій/стейкхолдерів [35].

Оскільки оцінка ефективності бренду складається з безлічі матеріальних та нематеріальних факторів, провести оцінку об'єктивно досить складно. Для цього доводиться розробляти спеціальні інтегральні технології, наприклад, метрики виміру та оцінки. Оцінка капіталу HR-бренду може включати три основні метрики (Branding Strategy Insider):

1. Метрики знання/популярності (aware-відомість, 5A-технологія цифрового маркетингу Ф. Котлера) [54].

2. Метрики переваг [54].

3. Вартісні метрики [3].

1. Метрики знання – ці показники дають змогу виміряти популярність вашого бренду. Його впізнаваність можна віднести до різних рівнів у двох основних групах:

Функціональні асоціації відносяться безпосередньо до роботи команди та результатів її роботи. Дана метрика включає питання: Ваші потенційні та реальні користувачі знають та розуміють, чим займаються команди? Вони усвідомлюють цінність/корисність їхньої роботи? Чи є у них спотворення, спрощення чи нерозуміння їх функцій чи цінності?. Дані про функціональні асоціації допоможуть краще зрозуміти, як цільова аудиторія використовує/сприймає HR-бренд команди, і чого вони чекають від компанії.

Чуттєво-емоційні асоціації (у тому числі пов'язані з незрозумілими відчуттями) розкажуть про те, які почуття викликає HR-бренд у споживачів. Що вони відчували, коли звернулися до компанії вперше? Які відчуття та емоції у них залишилися після сприйняття HR-бренду? Вони згадують про бренд, коли хтось

просить їх допомогти з працевлаштуванням (advocate-стадія «шляху користувача» у концепції «5А» Ф. Котлера)? [54]. Відповіді на ці питання дозволять зрозуміти, як споживачі відчують пропоновану їм цінність HR-бренду. При цьому варто враховувати, що функціональна та емоційна асоціації можуть виявлятися по-різному.

2. Метрики переваг оцінити простіше. Вони описують те, як цільові групи сприймають ваш HR-бренд з об'єктивної точки зору, ґрунтуючись на позиції вашої організації у галузі та економіці загалом. Цільові групи включають: діючих та минулих учасників команд, потенційних учасників (у тому числі студентів та школярів), замовників робіт команд (аутсорсинг) та інших акторів. Необхідно звернути особливу увагу на такі фактори для оцінки:

- актуальність бренду – це здатність організації визначити/декларувати цінність/корисність роботи команди та фактично забезпечити її, щоб підтвердити цінність HR-бренду. У організацій з високою актуальністю бренду має бути щонайменше одна унікальна ціннісна пропозиція, яка відрізняє їх від конкурентів (для розробки такої пропозиції в ланцюжку цінностей використовують спеціальні технології, наприклад, «Стратегія блакитного океану» (BOS-технологія);
- доступність – це здатність HR-бренду охопити свою цільову аудиторію та запропонувати певну цінність/корисність споживачам, не тільки функціональну, а й операційну, наприклад, у процесі придбання, або цінність, пов'язану з контекстом, наприклад, будь-яким приводом чи випадком [11].
- емоційний зв'язок полягає у здатності HR-бренду сформувавши зі споживачами такі відносини, які призведуть до їх лояльності та, надалі, до позиції адвоката (advocate) HR-бренду;
- цінність HR-бренду різна для різних стейкхолдерів, наприклад, для аутсорсингу вона дозволяє порівняти вартість роботи команди з тим, що отримують користувачі, які завжди шукають кращої якості за менші гроші [54].

3. Вартісні (фінансові) метрики метрики є очевидними і прямими у вимірі капіталу HR-бренду. Визначальними метриками є:

- частка ринку HR-аутсорсингу у вигляді відсотка від галузевих ринкових продажів;
- вартість командного продукту (проекту) чи послуги у вигляді ціннісної транзакції;
- здатність організації запропонувати HR-продукт/послугу за цінами вищими від середньогалузевих у вигляді цінової премії;
- показник зростання та стабільності: здатність організації розвиватися у разі зростання прибутку [44].

Проаналізувавши ці метрики окремо, можна визначити загальну успішність компанії. А оцінивши їх у взаємозв'язку можна визначити реальну цінність бренду компанії (рис. 1.6).

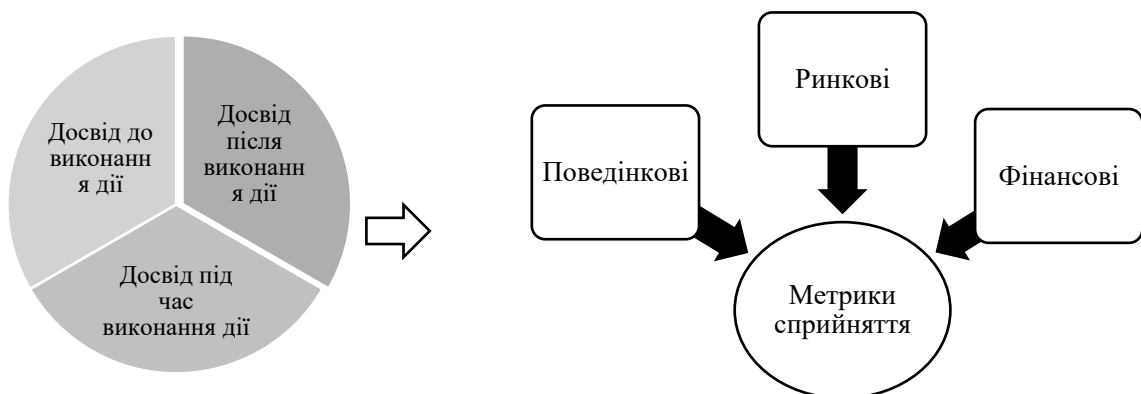


Рисунок 1.6 – «Колесо точок торкання» на «шляху користувача» та метрики ефективності HR-бренду

*Джерело: складено за даними [4;11;23;49]*

Інтегрувавши всі ці метрики в одну модель можна оцінити становище HR-бренду на ринку та стосовно конкурентів. Завдяки цьому можливо визначити подальший напрямок для створення та зміцнення лояльності стейкхолдерів. Розуміння цінності HR-бренду команд дасть компанії відразу кілька переваг:

- усвідомлено підходити до визначення та оцінки цільових аудиторій HR-бренду команди;

- більш ефективно раціоналізувати та оптимізувати весь комплекс мережного багатоканального маркетингового управління (цифровий маркетинг 4.0 Ф. Котлера);
- зміцнити лояльність цільових аудиторій [54].

Отже, для оцінки вартості та ефективності HR-бренду можуть бути використані різні методики, проте всі ці методики не мають формального методу інтеграції досліджуваних показників у єдину модель, що значно знижує їх практичну цінність. Використання вже наявних перевірених статистичних методів, насамперед методів багатofакторного регресійного моделювання, нашо вхується на формальні вимоги до самого методу. Отже, не існує універсальних методів оцінювання ефективності бренду роботодавця.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ВО «ВОСХОД»

### 2.1 Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «ВО «Восход»

Узагальнення теоретико-методичних основ формування та розвитку стану управління брендом роботодавця актуальним є узагальнення діяльності підприємства та врахування його галузевих особливостей при управлінні персоналом [1-4]. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. [37, с. 57] вказують на потребу врахування масштабів діяльності при аналізі елементів управління брендом роботодавця Хандій О.О. та Хитра О. В. [41, с. 13; 42, с. 151] відзначають потребу формування бренду підприємства роботодавця в синтезі з формування бренду бізнесу Цимбалюк С. О. [38, с. 41] вказує на превалювання важливості формування внутрішнього бренду підприємства роботодавця.

Для аналізу обрано підприємство ПрАТ «ВО «Восход» (м. Корсунь-Шевченківський), що веде свою діяльність з 1929 р. Компанія має широку товарну номенклатуру у сфері аграрної продукції. [61]

Виробнича структура ПрАТ «ВО «Восход» наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Виробнича структура ПрАТ «ВО «Восход»

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Виробнича структура ПрАТ «ВО «Восход» має лінійний характер, що обумовлено:

- обмеженістю товарної номенклатури;
- прямим підпорядкуванням підрозділів директору;
- наявністю демократичного стилю управління персоналом;
- розподілом функціональних повноважень між профільними та управлінськими підрозділами компанії.

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр.

Найменування показників	Роки			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2022 р. до 2021 р.		2021 р. до 2020 р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис. грн.	468	3807	-0,446	1265,0	33,2	3339,0	713,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	86	108	96	-12,0	-11,1	22,0	25,6
– у т.ч.: робітників, осіб	36	52	43	-9,0	-17,3	16,0	44,4
Частка робітників у загальній чисельності персоналу, %	41,9	48,1	44,7	-3,4	-7,1	6,2	14,8
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	8154	14414	10263	-4151,0	-28,8	6260,0	76,8
– у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	3245	7062	4104	-2958,0	-41,9	3817,0	117,6
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	7901,1 5	11121,9 2	8908,85	-2213,1	-19,9	3220,8	40,8
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн.	7511,5 8	11317,3 0	7953,48	-3363,8	-29,7	3805,7	50,7

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. вказують на негативні зміни в управлінні бізнесом, оскільки прибуток компанії впав на 468,446 тис. грн., при цьому на 10 осіб загалом зросла чисельність персоналу компанії, а кількість робітників зросла на 7 осіб, частка робітників у загальній чисельності персоналу зросла майже на 3%, зростання на 859 тис. грн. фонду оплати праці було зумовлено як ростом чисельності персоналу, так і ростом оплати праці.

Середньомісячна зарплата одного працівника та робітника ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.2.

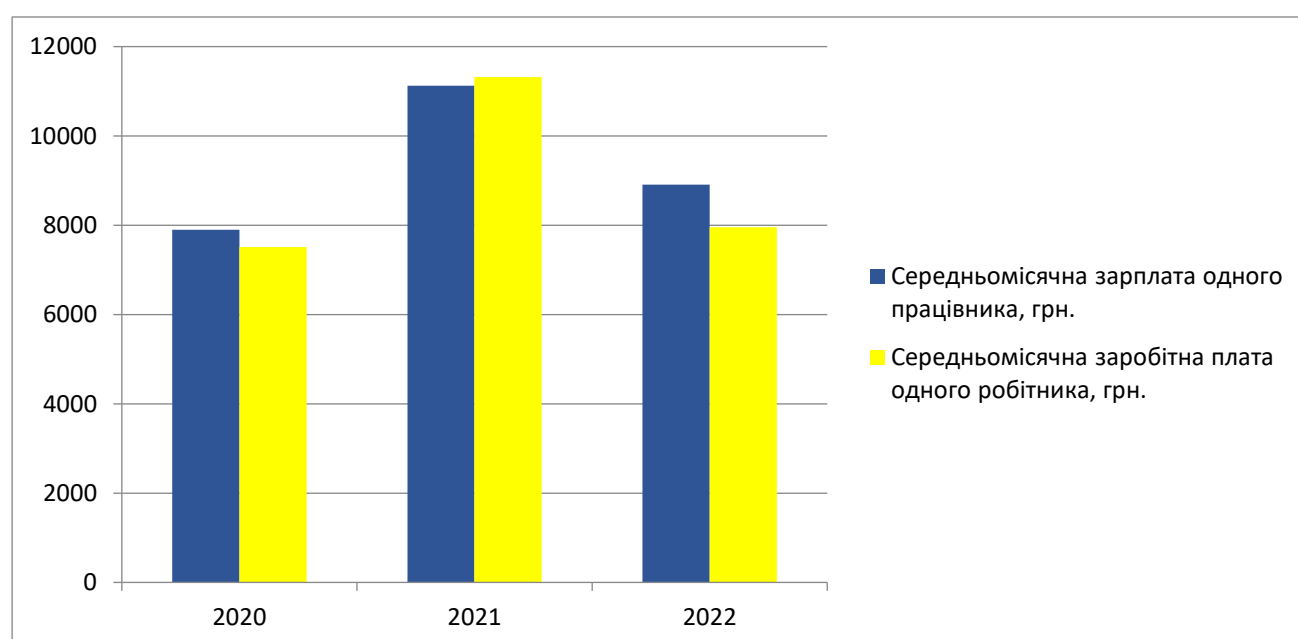


Рисунок 2.2 – Середньомісячна зарплата одного працівника та робітника ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр., грн.

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Середньомісячна зарплата одного працівника та робітника ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. загалом зростали відповідно на 1008 та 441 грн., що обумовлено мотиваційним станом розвитку персоналу та потребою диверсифікації впливу керівників бізнесу та стан розвитку трудових ресурсів компанії.

Загалом встановлено, що підприємство ПрАТ «ВО «Восход» належить до середніх машинобудівних підприємств, загалом на формування та розвиток бренду

бізнесу впливала негативна динаміка фінансових результатів та стан зміни трудових ресурсів компанії.

Чисельність та структуру персоналу розглянемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2 - Структура та соціальний склад персоналу ПрАТ «ВО «Восход» за 2020-2022 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками								Абсолютна зміна питомої ваги, + / -		
	2020		2021		2022				від 2020 р.	від 2021 р.	від плану
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	за планом		фактично				
					к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %			
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	122	100	160	100	x	x	139	100	x	x	x
<b><i>Рівень освіти:</i></b>											
базова середня освіта	22	18,0	33	20,6	x	x	19	13,6	-4,3	-6,9	x
профільна середня освіта	31	25,4	39	24,3	x	x	42	30,2	4,8	5,8	x
перший, другий або третій рівень професійної освіти	30	24,6	40	25	x	x	36	25,9	1,3	0,9	x
фахова освіта	18	14,7	22	13,7	x	x	18	12,9	-1,8	-0,8	x
перший рівень вищої освіти	17	13,9	22	13,7	x	x	20	14,3	0,4	0,6	x
другий рівень вищої освіти	4	3,3	4	2,5	x	x	4	2,8	-0,4	0,3	x
<b><i>Участь у виробничому чи управлінському процесі</i></b>											
керівники	15	12,3	15	9,3	x	x	15	10,7	-1,5	1,4	x
фахівці	39	31,9	40	25	x	x	49	35,2	3,2	10,2	x
технічні службовці	27	22,1	31	19,4	x	x	32	23,1	0,89	3,65	x
робітники	41	33,6	74	46,2	x	x	43	30,9	-2,7	-15,3	x

## Продовження таблиці 2.2

<b>Стаж роботи на підприємстві:</b>											
до 3 років	13	10,6	24	15	x	x	9	6,5	-4,2	-8,5	x
від 3 до 5 років	18	14,7	29	18,2	x	x	25	17,9	3,2	-0,15	x
від 5 до 8 років	91	74,6	107	66,8	x	x	105	75,7	1,05	8,7	x
<b>Стать:</b>											
чоловіки	89	72,9	109	68,12	x	x	94	67,6	-5,3	-0,49	x
жінки	33	27,5	51	31,88	x	x	45	32,4	4,8	0,49	x
<b>Вік:</b>											
до 21 року	-		-		-		-				x
від 22 до 35 років	10	8,2	38	23,75	x	x	26	18,7	10,5	-5,04	x
від 36 до 45 років	19	15,57	30	18,75	x	x	28	20,1	4,57	1,39	x
від 46 до 60 років	34	27,87	34	21,25	x	x	31	22,3	-5,57	1,05	x
старше 60 років	59	48,36	58	36,25	x	x	54	38,9	-9,51	2,6	x

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Отже, аналізуючи таблицю, можна зробити такі висновки:

- рівень освіти працівників відповідний до типу підприємства. Робітники мають нижчий рівень освіти, працівники – вищий. Усе відповідає нормі;
- дане підприємство повинне мати керівників мінімум у 4 рази менше ніж робітників, в цілому такий рівень прослідковується у 2021 році, на даний момент цехи тимчасові закриті, тому робітників значно менше, до того ж, офіційно числиться 43 робітника, але по факту на роботу ходять менша кількість. Усе залежить від того, як зміниться ситуація найближчим часом;
- якщо аналізувати дані по стажу працівників та робітників, можна зрозуміти, що в цілому найбільший відсоток займають люди, які мають досвіт більше 5 років, я вважаю, що це хороший показник для підприємства у маленькому містечку;
- ми пропонуємо звернути увагу на дані по віку працівників. Ситуація достатньо неоднозначна, з однієї сторони, добре, що люди працюють на підприємстві понад 20 років, вони досконало знають процеси та обов'язки за

які відповідають. Проте, якщо розглядати дане питання з іншої сторони, на мою думку, на керуючі посади та й на посади робітників необхідно наймати молоде покоління, тому що саме вони завжди готові до нововведень, більш активні, готові віддаватися, тому що є ціль – кар’єрний ріст та стаж. Рух персоналу на ПрАТ «ВО «Восход» обумовлений як природнім рухом персоналу, так і окремими аспектами зміни місця роботи.

Для розуміння показників персоналу на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» представляємо таблицю 2.3. В цілому, результати таблиці повністю зрозумілі, на жаль, питання з подальшим існуванням підприємства відкрите. Якщо аналізувати 2022 рік, співвідношення середньооблікової чисельності до тих працівників, що були звільнені є небезпечно великим, проте достатньо логічним. Робітники офіційно звільнюються, роботи немає.

Таблиця 2.3 - Показники руху персоналу організації за 2020–2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
	2020	2021	2022	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Прийнято працівників, осіб	22	60	21	38	272,72	-39	35
Вибуло працівників усього, осіб	13	36	56	13	276,9	20	155,5
з них:							
– з причин скорочення штатів	2	-	14	-2	x	14	x
– за власним бажанням	11	31	30	20	281,81	-1	96,77
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	-	4	2	4	x	-2	550
– невідповідність займаній посаді	-	1	3	1	x	2	300
– інша причина	-	-	7	-	x	7	x
Загальний коефіцієнт обороту, %	28,68	60	55,4	31,30	209,2	-4,6	92,33
Коефіцієнт обороту по прийому, %	18,03	37,5	15,1	19,47	207,9	-22,4	40,27

## Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт обороту по звільненню, %	10,65	22,5	40,28	11,85	211,27	17,78	179,02
Коефіцієнт плинності персоналу, %	9,01	21,87	23,02	12,86	242,73	1,15	106,08
Коефіцієнт стабільності, %	89,34	85	93,52	-4,34	95,14	8,52	110,02

*Джерело: складено автором самостійно*

Отже, показники руху персоналу ПрАТ «ВО «Восход» вказують на використання демократичного стилю керівництва в компанії, що з одного боку є позитивною рисою менеджменту, а з іншого – призводить до негативних трендів зростання плинності кадрів.

## 2.2 Дослідження формування, стану та тенденції розвитку бренду роботодавця

Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «ВО «Восход» вказує на можливість розгляду факторів формування, стану та тенденції розвитку бренду роботодавця. Минулого року брендинг роботодавця став стратегічною функцією бізнесу в багатьох компаніях, незалежно від їх розміру. Цього року ми бачимо, як компанії розробляють тактичні дії для активації цих стратегій. Однак зараз складні часи.

З точки зору брендингу роботодавця, ми можемо класифікувати мегатренди:

- створення впізнаваності бренду роботодавця зсередини;
- розробка унікальної ціннісної пропозиції кандидата;
- провідний послідовний досвід кандидата;
- використання досвіду кандидата.

Джерелом фінансування заходів з формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» є прибуток компанії. До заходів з формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» належали:

- реклама компанії в місцевих ЗМІ як надійного роботодавця;
- просування сайту з використанням пошукового просування;

- виплата нематеріальних премій на свята;
- видатки на оплату навчання персоналу;
- виплати на транспорт та харчування.

Видатки на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Видатки на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Найменування показників	Роки			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсо л.	відн., %	абсо л.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Видатки на формування бренду роботодавця	383	416	443	27,0	6,5	33,0	8,6
реклама компанії в місцевих ЗМІ	41	45	49	4,0	8,9	4,0	9,8
просування сайту	50	58	67	9,0	15,5	8,0	16,0
виплата нематеріальних премій на свята	156	165	170	5,0	3,0	9,0	5,8
видатки на оплату навчання персоналу	76	80	86	6,0	7,5	4,0	5,3
виплати на транспорт та харчування	60	68	71	3,0	4,4	8,0	13,3

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Видатки на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. загалом мали тренд до росту на 60 тис. грн. (на 15,67%), що вказує на позитивний тренд нарощення зусиль з формування позитивного бренду компанії, зокрема, фінансування реклами компанії в місцевих ЗМі як надійного роботодавця зросло на 8 тис. грн. (на майже 19,51%), просування сайту з використанням пошукового просування – на 17 тис. грн. (на 34%), виплати нематеріальних премій на свята – на 14 тис. грн. (на 8,97%), видатки на оплату навчання персоналу – на 10 тис. грн. (на 13,16%), а виплати на транспорт та харчування – на 11 тис. грн. (18,33%).

Структура витрат на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. узагальнена на рис. 2.3.

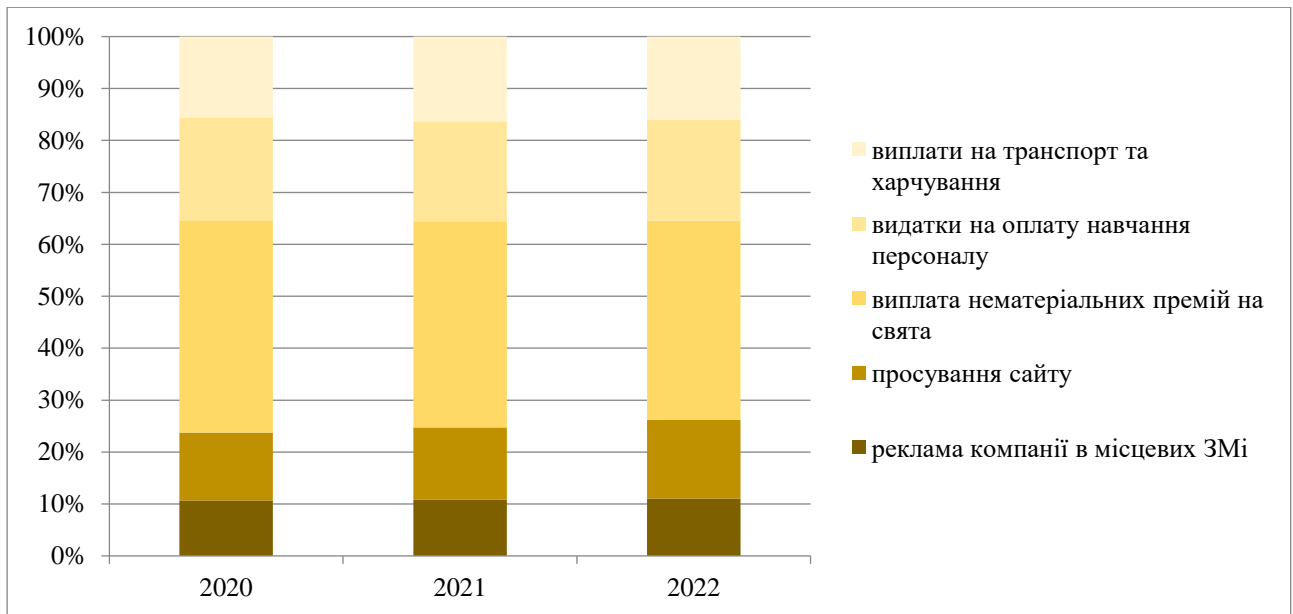


Рисунок 2.3 – Структура витрат на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. за статтями, %

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Структура витрат на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. вказує на переважання в джерелах видатків матеріальних виплати протягом періоду аналізу, а також витрат на навчання та додаткових матеріальних заохочень, що буде позитивно та стало впливати на приріст лояльності персоналу компанії.

Реклама компанії в місцевих ЗМІ, просування сайту та видатки на оплату навчання персоналу належать до зовнішніх векторів формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр., а виплата нематеріальних премій на свята та виплати на транспорт та харчування до внутрішніх (рис. 2.4).

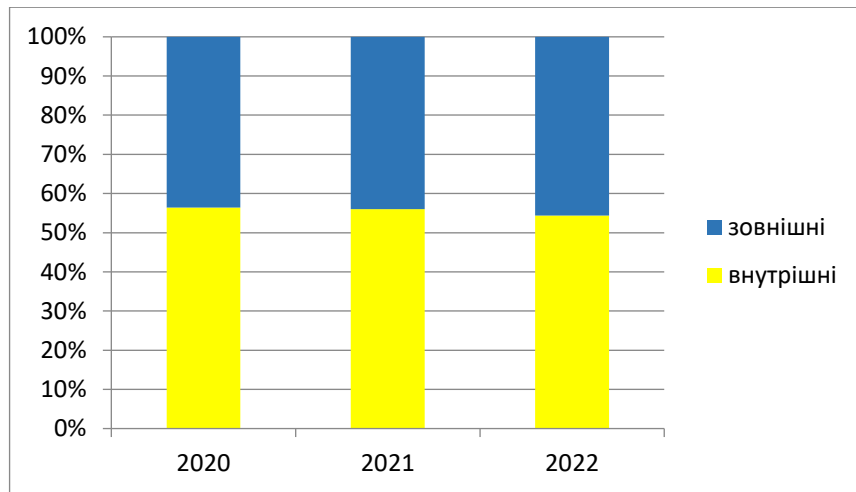


Рисунок 2.4 – Структура витрат на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. за векторами формування, %

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Структура витрат на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. за векторами формування вказує на напрямок зусиль з прямого підтримання розвитку трудових ресурсів та іміджу компанії на ринку.

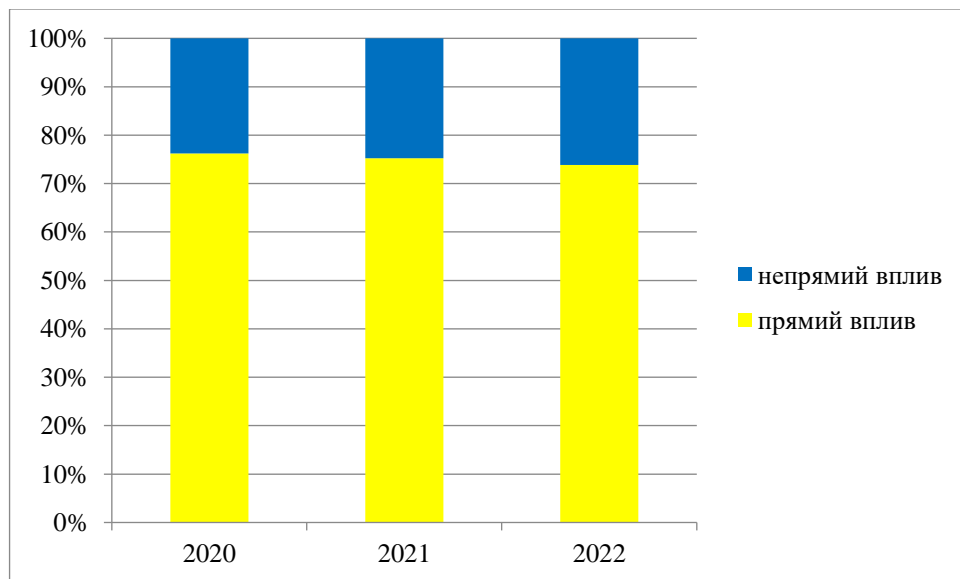


Рисунок 2.5 – Структура витрат на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. за векторами впливу, %

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Структура витрат на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. за векторами впливу (рис. 2.5) вказує на переважання прямого впливу на розвиток бренду (виплата нематеріальних премій на свята; видатки на

оплату навчання персоналу; виплати на транспорт та харчування), що на думку директора компанії найбільш буде сприяти розвитку іміджу та бренду компанії як роботодавця.

Частка видатків на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. узагальнена на рис. 2.6. Частка видатків на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. загалом зменшилася у понад 10 разів, проте такий тренд, на нашу думку, був обумовлений наступними особливостями:

- низьким прибутком в 1 року аналізу;
- впровадженням активної кадрової політики;
- потребою в розвитку персоналу в стратегічній перспективі.

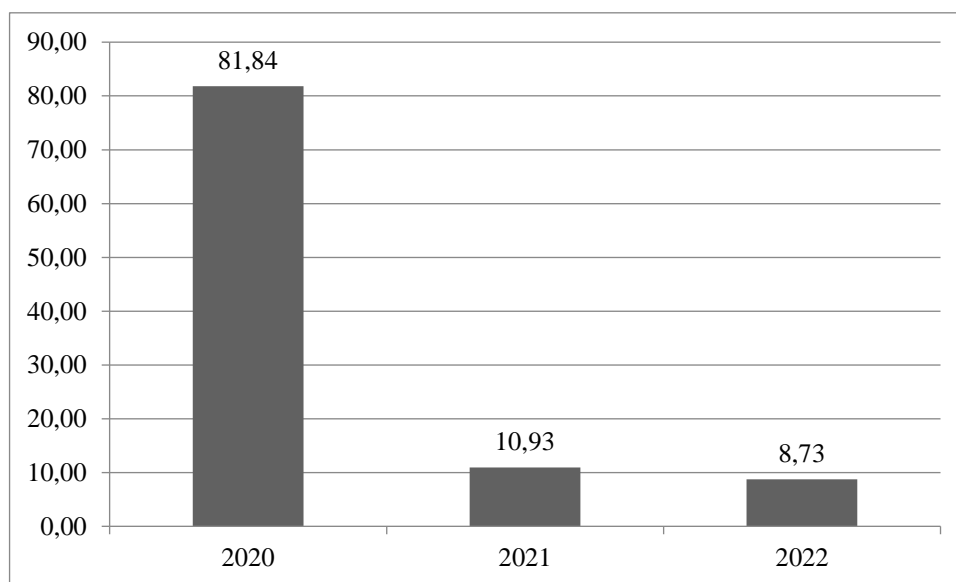


Рисунок 2.6. – Частка видатків на формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр., %

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Дослідження формування, стану та тенденції розвитку бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход» вказує на використання мотиваційних елементів взаємодії бізнесу з персоналом, що обумовлено спрямуванням бізнесу на капіталізацію використання трудових ресурсів.

За даними аналітиків, організація з сильним досвідом бренду роботодавця може відчувати:

- зменшення плинності кадрів на 28%;
- зниження вартості оренди на 50%;
- час найму в 1-2 рази швидше;
- на 50% більше кваліфікованих заявників.

Крім того, 95% потенційних кандидатів вважають, що бренд роботодавця організації є вирішальним фактором при прийнятті рішення про те, чи подаватись на вакансію там чи ні. Для порівняння, 75% шукачів роботи, ймовірно, подадуть заявку, якщо організація активно керує своїм брендом.

Привабливий бренд роботодавця може сприяти кращому залученню талантів (без додаткових витрат), скороченню часу на заміщення та найму, меншим витратам на зарплату, кращим показникам утримання співробітників і створенню приємнішого та процвітаючого робочого середовища для всіх у вашій організації. Суть полягає в тому, що створення стратегії брендингу роботодавця або вдосконалення існуючої підвищить ефективність вашого найму та допоможе залучити потрібних кандидатів у організацію.

### **2.3 Аналіз системи просування бренду в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства**

Дослідження формування, стану та тенденції розвитку бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход» вказує на можливість аналізу системи просування бренду в контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства.

Узагальнення особливостей формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. вказує на наступні тренди:

- зменшення частка видатків на формування бренду роботодавця (в складі прибутку компанії);
- переважання прямої матеріальної мотивації (матеріальних виплат персоналу);
- низький рівень видатків на навчання (як фактор зростання продуктивності праці);

- переважання прямого брендування (серед персоналу, а не серед контактних аудиторій) та переважання внутрішнього брендування.

Нами було проведено закриті анкетування 100% персоналу стосовно ставлення робітників та службовців до заходів кадрової політики та бренду роботодавця компанії ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. Показники лояльності кадрової політики та бренду роботодавця компанії ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.7.

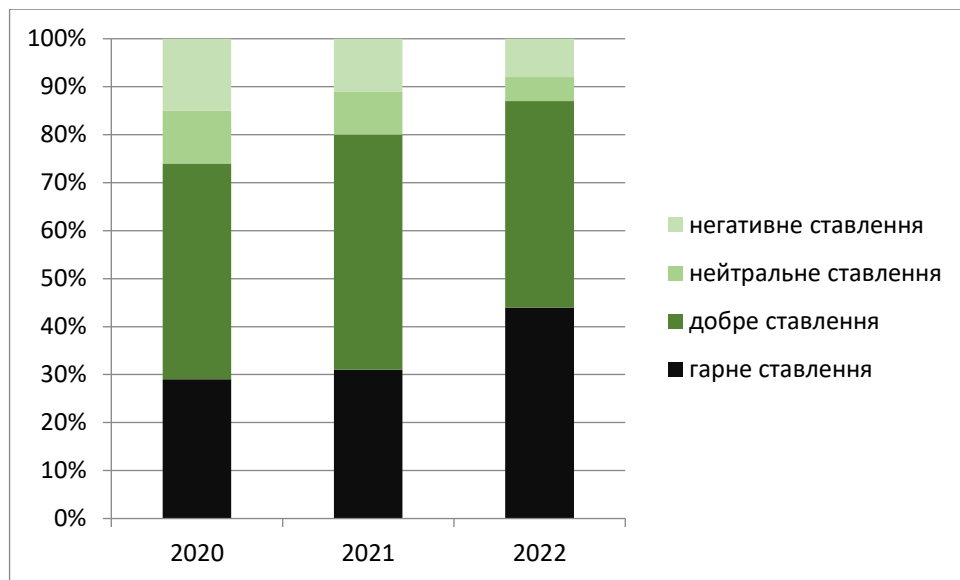


Рисунок 2.7 – Показники лояльності кадрової політики та бренду роботодавця компанії ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр., %

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Вказані особливості формування бренду роботодавця в ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. вказують на потребу врахування такої кадрової та комунікаційної політики на ринку роботодавців, зокрема, стосовно таких показників:

- рівень лояльності персоналу до роботодавця – як відносний показник ставлення персоналу до бренду підприємства в результаті проведення обраної кадрової політики компанії;
- зміна ставлення продуктивності праці як відносний показник порівняння витратків на формування бренду та їх результативності;

- рентабельності витрат на формування бренду роботодавця як показник окупності таких заходів.

Показники лояльності кадрової політики та бренду роботодавця компанії ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. вказують на переважання гарного та доброго ставлення персоналу до компанії – як результату формування бренду роботодавця та проведеної кадрової політики, нейтральне та погане ставлення зменшувалося, що є позитивними трендами. Видатки на формування бренду на 1 ос. ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. узагальнено на рис. 2.8.

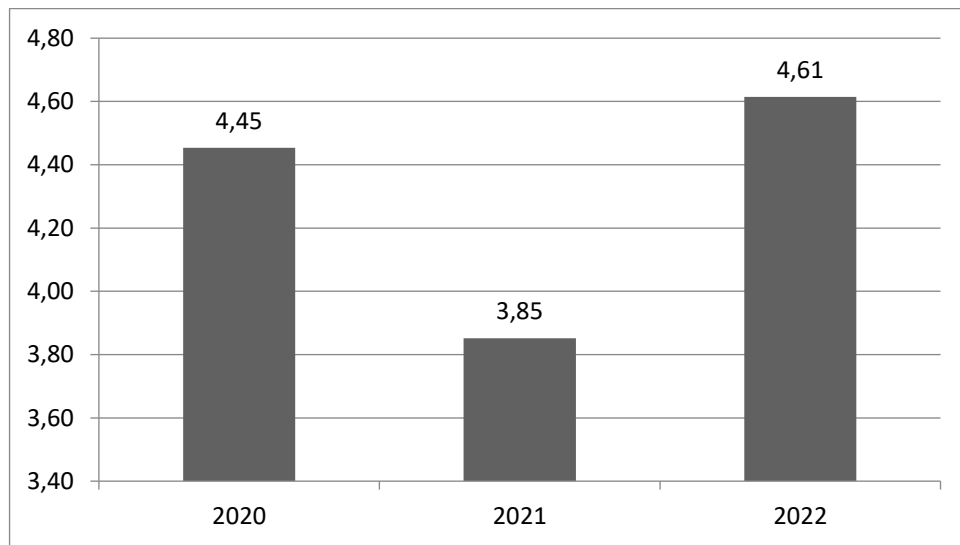


Рисунок 2.8 – Видатки на формування бренду на 1 ос. ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр., тис. грн.

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Видатки на формування бренду на 1 ос. ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. зросли на 0,16 тис. грн., що вказує на активізацію даного елемента кадрової політики.

Продуктивність праці ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. як відносний показник порівняння витратків на формування бренду та їх результативності узагальнено на рис. 2.9.

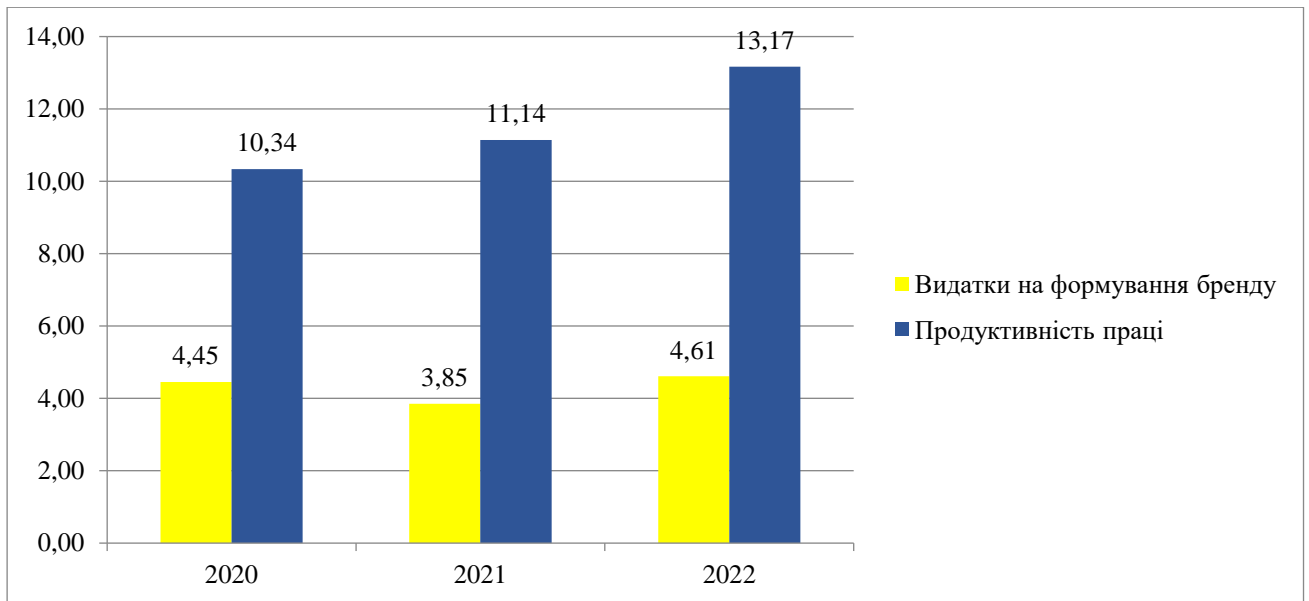


Рисунок 2.9 – Продуктивність праці ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр., тис. грн.

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Подібні тренди вказують на трикратне переважання продуктивності праці над витратами на формування бренду роботодавця, що дозволяє говорити про відносно якісний стан використання бренду роботодавця для залучення нового персоналу та використання персоналу, що вже працює на підприємстві.

Стан рентабельності витрат на формування бренду роботодавця як показник окупності таких заходів ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. узагальнено на рис. 2.10.

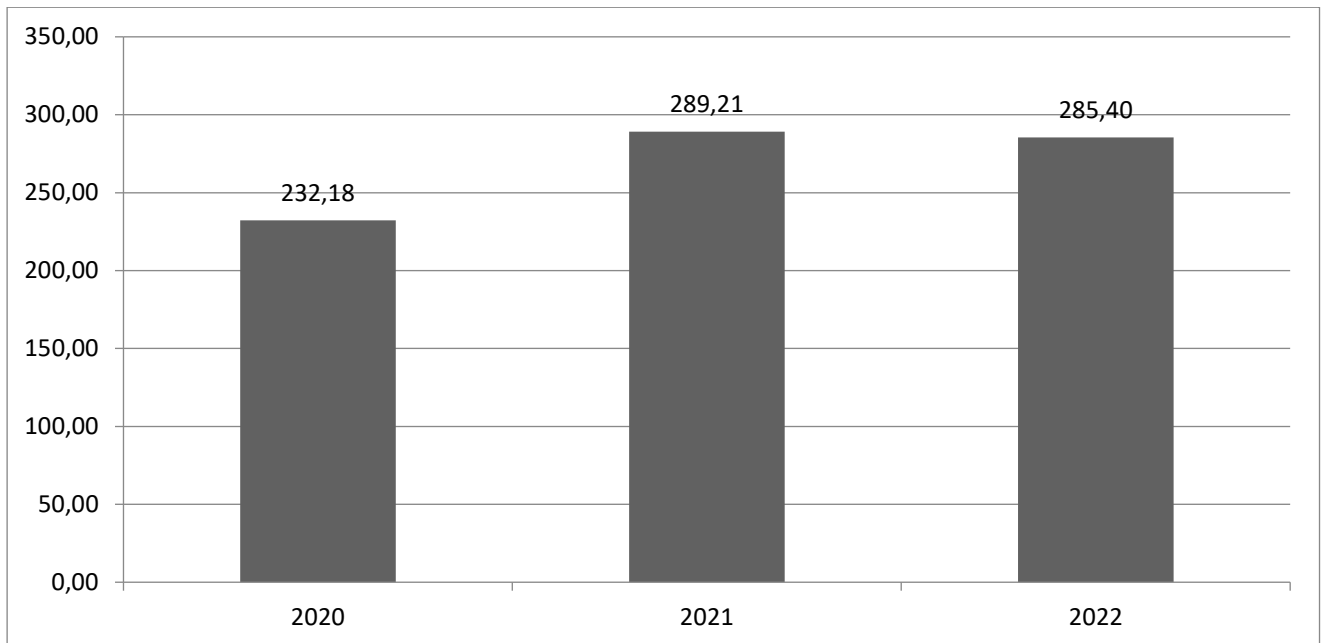


Рисунок 2.10 – Стан рентабельності витрат на формування бренду роботодавця як показник окупності таких заходів ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр., %

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Продуктивність праці ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. зростала більшими темпами, що вказує на позитивне економічну результативність видатків на брендування компанії як роботодавця. Зміна ставлення продуктивності праці як відносний показник порівняння видатків на формування бренду та їх результативності були позитивними для компанії та її менеджменту.

Стан рентабельності витрат на формування бренду роботодавця як показник окупності таких заходів ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр. вказує на зростання на понад 50% рівня окупності видатків на брендування, зокрема, в 2020 р. на 100 грн. витрат на формування бренду роботодавця було отримано 232,18 грн. доходу, а до 2022 р. даний показник мав тренд до зростання до 285,40 грн., що на нашу думку, вказує на вдалий та ефективний обраний напрямок використання інструментів та методів брендування.

За результатами проведеного аналізу також слід відмітити наступні негативні тренди формування бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход» у 2020-2022 рр.:

- низький абсолютний та відносний рівень витрат, їх вектору та напрямку вкладення в навчання персоналу;
- слабкий рівень залучення персоналу до навчання;
- відсутність методів та прийомів відслідковування результативності витрат на формування бренду з використанням публікацій в ЗМІ та на сайті компанії;
- відсутність загальної стратегії брендування компанії;
- непродумана системі крі показників якості розвитку персоналу та формування бренду роботодавця.

На нашу думку, дані тренди вказуються на потребу коригування загальної політики брендування підприємства як роботодавця, оскільки в сучасних умовах воєнного стану зростають ризики втрати керованості кадровою системою не лише через мобілізаційні заходи та відтік персоналу в формі імміграції закордон, але й в результаті посилення боротьби роботодавців за кваліфікований персонал, тому актуалізуються питання в потребі продуманої системи брендування компанії як якісного та стабільного роботодавця.

Аналіз системи просування бренду в контексті забезпечення конкурентоздатності ПрАТ «ВО «Восход» вказує на використання елементів прямої та непрямой матеріальної та нематеріальної мотивації та впливу на персонал з використанням елементів сталого розвитку бізнесу.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

#### 3.1 Проект заходів підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход»

Аналіз особливостей управління формуванням бренду роботодавця вказує на потребу впровадження в ПрАТ «ВО «Восход» базових заходів з покращення стану рівня лояльності існуючих та потенційних робітників для зменшення рівня плинності кадрів та підвищення продуктивності праці за рахунок використання кумулятивного ефекту ефективної кадрової політики.

У сучасних реаліях України, бренд роботодавця повинен показати свою відповідальність та дбайливість до своїх працівників, надаючи безпечні умови праці та враховуючи індивідуальні потреби працівників. Пріоритети та програма розвитку бренду роботодавця повинні бути націлені на залучення та збереження талановитих працівників.

Шляхи досягнення успіху в розробці програми розвитку бренду роботодавця узагальнено на рис. 3.1.

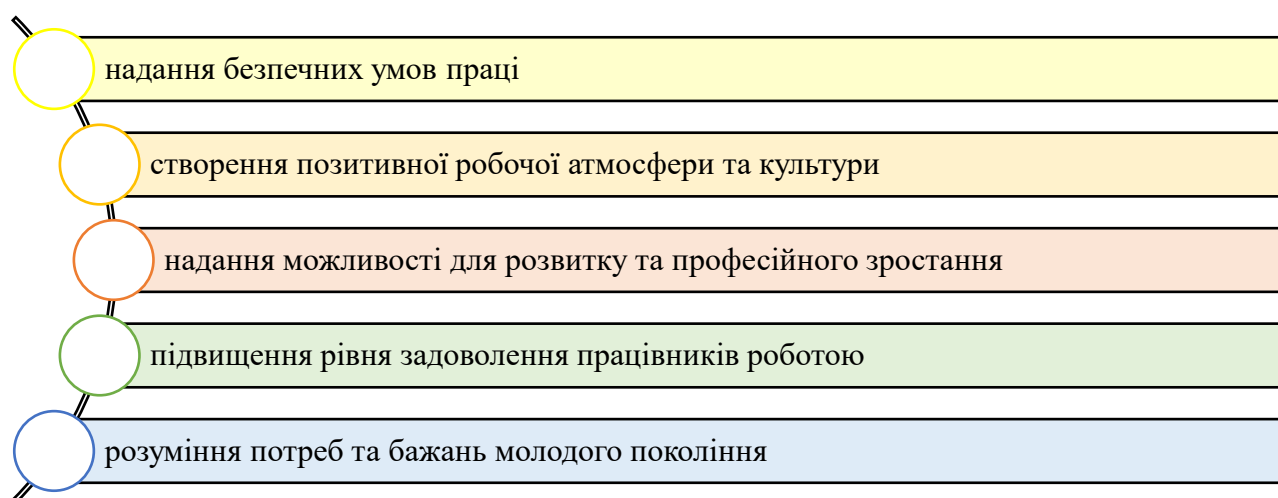


Рисунок 3.1 - Шляхи досягнення успіху в розробці програми розвитку бренду роботодавця

*Джерело: створено автором самостійно*

Крім того, цифрові технології швидко розвиваються, тому бренд роботодавця повинен бути активно присутній в соціальних мережах та на онлайн-платформах, щоб залучити нових працівників та зберегти тих, що вже є у компанії.

Російсько-українська війна має значний вплив на бренд роботодавця в Україні. Конфлікт веде до економічних та соціальних труднощів, що можуть впливати на репутацію компаній, які працюють в Україні. Зокрема, це може викликати збиток довіри до бізнесу, який пов'язаний з росією, або компаній, які не здатні забезпечити безпеку своїм працівникам у зоні конфлікту.

В умовах війни для ефективного розроблення програми розвитку бренду роботодавця, на нашу думку, актуальним є:

- забезпечення супроводу працівників підприємства, які були мобілізовані та виконуються відповідні бойові завдання у складі Збройних сил України та Сил оборони, необхідними речами, засобами особистого захисту, одягом тощо;
- розвиток соцмереж компанії як елементу просування образу соціально відповідальної компанії, яка підтримує Сили оборони України в умовах воєнного стану;
- допомога (матеріальна, організаційна, інформаційна) для внутрішньо переміщених осіб, пошук серед внутрішньо переміщених осіб спеціалістів, що можуть зайняти вакантні місця в організації.

Узагалі, успіх бренду роботодавця залежить від здатності пристосуватися до змін у суспільстві та в економіці, від розуміння потреб своїх працівників та здатності підтримувати їхні інтереси, а також від створення сприятливої робочої атмосфери, яка допомагає залучати талановитих людей та зберігати їх у компанії.

Узагальнення проблем на векторів їх вирішення стосовно розвитку бренду роботодавця наведено на рис. 3.2.

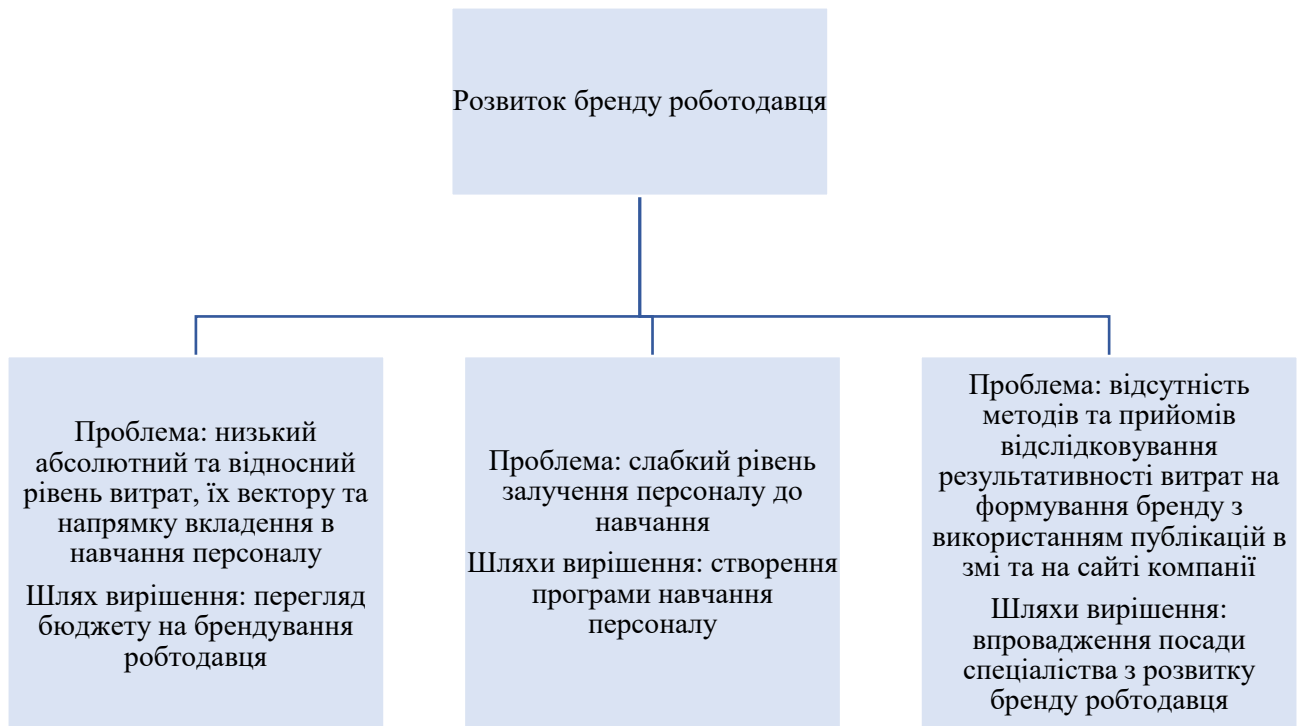


Рисунок 3.2 - Узагальнення проблем на векторів їх вирішення стосовно розвитку бренду роботодавця

*Джерело: створено автором самостійно*

Узагальнення проблем на векторів їх вирішення стосовно розвитку бренду роботодавця вказує на актуальність коригування заходів стосовно брендування компанії, зокрема, вони мають носити комплексний характер, оскільки будуть спрямовані як на внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів – споживачів інформації про брендування підприємства як роботодавця.

Серед альтернатив підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» ми можемо виділити:

- зустріч керівництва підприємства з персоналом з виявленням проблемних моментів кадрової політики, визначенням перспектив розвитку бізнесу та кадрового управління;
- замовлення в ЗМІ та соціальних мережах комплементарних інформаційних матеріалів про кадровий розвиток та імідж ПрАТ «ВО «Восход»;

- запропонування можливості навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить як підвищити його продуктивність праці, так і наростити професійні навички та отримати можливості роботи на новому обладнанні та з використанням новітніх методик та практик.

Ціннісна пропозиція роботодавця — це основні переваги компанії, які складають ширший бренд роботодавця. Можна сприймати це як обіцянку між роботодавцем і потенційним претендентом, це те, що може запропонувати їм компанія в обмін на їхній талант, навички та досвід.

Ми пропонуємо налагодити та удосконалити фінансову винагороду, яку організація може запропонувати працівникам в обмін на їхню роботу. Більше, ніж просто базова зарплата, компенсаційний аспект ціннісної пропозиції роботодавця охоплює все, що стосується грошового заохочення працівників, наприклад:

- пропонуються нагороди та бонуси;
- система заохочення та оцінки, яку роботодавець використовує для визначення бонусів персоналу;
- майбутні підвищення та як вони визначаються (відповідно до інфляції? на основі ефективності тощо);
- фондові опціони;

Переваги, які пропонує роботодавець, які не пов'язані безпосередньо із зарплатою чи періодичною фінансовою компенсацією.

Приклади переваг, які надає брендинг компанії як роботодавця, включають:

- час відпустки;
- гнучкий графік роботи (гнучкий графік, графік 9/80 тощо) і місця (наприклад, робота вдома);
- обладнання робочого місця;
- службовий автомобіль або дорожні картки;
- пільги з планування сім'ї (оплачувана відпустка по догляду за дитиною, дитячі заклади на території чи поблизу тощо);
- комплексне медичне страхування;

- пенсійні варіанти;

Кар'єра. Чого працівники можуть очікувати щодо планування кар'єри, розвитку та просування, наприклад:

- можливості просування по службі;
- програми навчання та навчання;
- консультація, оцінка та відгук про ефективність;
- можливість працювати над складними та інноваційними проектами.

Культура компанії визначає, як це працювати в компанії, як повсякденно ставляться до працівників і чого роботодавці та працівники очікують один від одного. Приклади культури, запропонованої ціннісною пропозицією роботодавця, можуть включати:

- цінності компанії;
- середовище на робочому місці;
- визнання співробітників;
- підхід до співпраці;
- прийняття рішень і чий внесок цінується;
- розуміння того, як роль працівника узгоджується з ширшими цілями;
- системи підтримки співробітників.

Потреби цільової аудиторії ПрАТ «ВО «Восход» в рамках підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Потреби цільової аудиторії ПрАТ «ВО «Восход» в рамках підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця

Цільова аудиторія	Потреби цільової аудиторії
Працівники	Додаткова відпустка, доплати за високу продуктивність, доплати та премії за виконання поставлених завдань, безкоштовне навчання, безкоштовне харчування
Керівництво	Зростання продуктивності, зменшення плинності, покращення клімату в колективі
Потенційні працівники	Висока зарплата, дружній колектив, кар'єрне зростання, корпоративна соціальна відповідальність підприємства як роботодавця
Родини працівників	Додаткова відпустка працівникам, доплати, подарунки для дітей працівників на свята

*Джерело: складено автором самотійно*

Потреби цільової аудиторії ПрАТ «ВО «Восход» в рамках підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця, на нашу думку, з одного боку є досить протилежними, оскільки цілі та інтереси власників та керівників аналізованого підприємства та персоналу є протилежними. Проте якщо розглядати підприємство як відкриту економічну систему, що має завдання якісно розвиватися в стратегічній перспективі, саме ефективний кадровий брендинг бізнесу як роботодавця має забезпечити для керівництва ПрАТ «ВО «Восход» одразу реалізацію кількох завдань:

- прискорене заповнення вільних вакантних посад;
- зменшення плинності кадрів;
- зменшення витрат на залучення персоналу;
- покращення психологічного та емоційного клімату в колективі, що буде сприяти росту продуктивності персоналу.

Узагальнення альтернатив підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» вказує на можливість покращення даного вектору діяльності за рахунок синергії зовнішніх (реклама роботодавця) та внутрішніх заходів (мотивування, сприяння росту іміджу компанії за рахунок матеріальних та нематеріальних заохочень персоналу).

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Діагностика альтернатив підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» вказує на можливість оцінки ефективності запропонованих заходів.

Витрати на запропоновані заходи будуть включати:

- витрати на організацію та зустріч з керівництвом (внутрішній брендинг) – 15000 грн. (витрати на організацію, кейтеринг, прикрашання приміщення, роз даткові матеріали);

- витрати на навчання персоналу – 60000 грн. (20 працівників будуть проходити тренінги протягом 1 місяця, вартість 1 курсу складає 3000 грн.);
- витрати на підготовку та публікацію інформаційних матеріалів про роботу та кадрову політику підприємства – 10000 грн. (одноразово) + просування даної інформації в інформаційному полі та соціальних мережах – 3000 грн. на місяць протягом 6 місяців, тобто загалом 28000 грн.;
- витрати на харчування персоналу складе 30 тис. грн.

Загальний бюджет підвищення брендингу компанії складатиме  $15000+60000+28000+30000=133000$  грн. Дані витрати будуть понесені в 2023 році з метою кризового управління персоналом в умовах воєнного стану та стабілізації кадрової ситуації на підприємстві.

В табл. 3.2 наведено зміну витрат на формування бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход» в 2023 р.

Таблиця 3.2 - Витрати на формування бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход» в 2022 р. та проєкт бюджету на дані заходи в 2023 р., тис. грн.

Найменування показників	Роки		
	2022	2023	Відхилення
А	1	2	3
Видатки на формування бренду роботодавця	443	576	133
реклама компанії в місцевих ЗМІ	49	77	28
просування сайту	67	67	0
виплата нематеріальних премій на свята	170	185	15
видатки на оплату навчання персоналу	86	146	60
виплати на транспорт та харчування	71	101	30

*Джерело: складено за даними ПрАТ «ВО «Восход»*

Витрати на формування бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход» в 2023 р. загалом зростуть на 133 тис. грн. або на 30,0%, найбільші темп и приросту складуть витрати на навчання персоналу (на 69,77%) та 57,1% на рекламу в ЗМІ, що вказує на націленість на зовнішній вектор залучення персоналу для подальшої економії на його доборі та адаптації.

Структура витрат на формування бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход» після реалізації проєкту наведена на рис. 3.3.

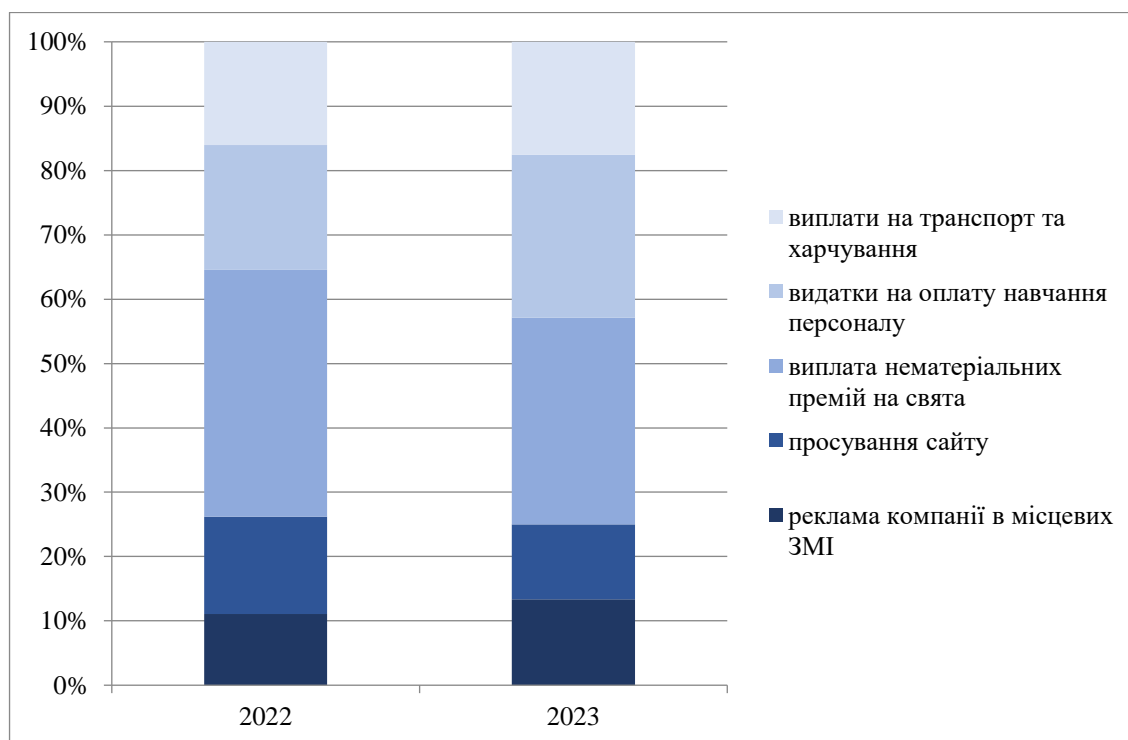


Рисунок 3.3 - Структура витрат на формування бренду роботодавця ПрАТ «ВО «Восход» після реалізації проєкту, %

*Джерело: складено автором самостійно*

Як очікується, продуктивність праці персоналу, що проходить навчання та тренінги, зросте на 10%, тобто економічний ефект від даного заходу складе  $10\% \cdot 35000 \cdot 20$  працівників  $\cdot 5$  місяців (навчання буде проведено з травня по червень включно), тобто 350000 грн.

В результаті проведення тренінгів та навчання персоналу, а також зустрічі, як очікується, рівень конфліктності зменшиться на 8%, що дозволить покращити психоемоційний стан в компанії.

Загальні очікувані результати реалізації очікуваних даних щодо підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Загальні очікувані результати реалізації очікуваних даних щодо підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход», %

Показник	До проєкту	Після проєкту	Абсолютне відхилення
А	1	2	3
Коефіцієнт обороту по прийому,%	15,1	14,1	-1,0
Коефіцієнт обороту по звільненню,%	40,28	35,08	-4,80
Коефіцієнт плинності персоналу, %	23,02	16,42	-6,60
Коефіцієнт стабільності,%	93,52	94,66	+1,14

*Джерело: складено автором самостійно*

Загальні очікувані результати реалізації очікуваних даних щодо підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» вказують, що рівень обороту по прийому зменшиться на 1% в результаті стабілізації наявного колективу, при цьому рівень обороту по звільненню зменшиться на 4,80%, а рівень плинності кадрів зменшиться на 6,60%, що вказує на стабілізацію управління персоналом, тому рівень стабільності персоналу зросте на 1,14%, що вказує на економічну та кадрову доцільність запропонованих заходів за проєктом розвитку формування бренду підприємства як роботодавця.

За результатом узагальнення даних плинності вказані заходи дозволять зайняти 5 вакантних посад, за попередніми даними, прямі та опосередковані витрати підприємства на такі заходи склали до 10 тис. грн. на 1 посаду, тобто побічний економічний ефект складе  $10 \cdot 5 = 50$  тис. грн.

Загальний позитивний ефект =  $350 + 50 = 400$  тис. грн.

Загальні витрати на проєкт = 103 тис. грн.

Позитивний ефект =  $400 - 103 = 297$  тис. грн.

Рентабельність заходів =  $400/103=388,35\%$ , тобто на кожні 100 грн. коштів, які будуть витрачені на просування бренду компанії як роботодавця, буде отримано 388,35 грн. економічного ефекту, а прямий позитивний економічний результат складе +297 тис. грн., що вказує на економічну, соціальну та кадрову доцільність запропонованих заходів.

Аналіз підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» вказує на позитивний економічний ефект за рахунок внутрішнього та зовнішнього покращення іміджу роботодавця, що призведе до росту продуктивності праці, покращення психологічно-емоційного клімату в колективі, сприяння скорочення рівня конфліктності та скорочення плинності персоналу.

## ВИСНОВОК

За результатом узагальнення стану та векторів розвитку бренд-менеджменту підприємства як роботодавця автором зроблено наступні висновки та пропозиції:

Бренд роботодавця – це сукупність змістовних і комунікативних характеристик, що визначають привабливість компанії на ринку праці. Бренд роботодавця у системі управління людськими ресурсами мають бути притаманні позитивний імідж на ринку праці, стандартне виконання обіцянок (зобов'язань) перед працівниками (виконання психологічного контракту), унікальність комбінації матеріальних та нематеріальних переваг, цінних для цільової групи, високий ступінь впізнаваності у цільової групи, чітка диференціація від конкурентів у сегменті ринку праці, наявність цілеспрямованої політики та заходів щодо формування бренду, просування (позиціонування) компанії на ринку праці.

Створення бренду роботодавця – досить складний процес, що складається з кількох етапів. Кожен із них, своєю чергою, передбачає масштабний аналіз, отже, вимагає істотних фінансових і тимчасових вкладень із боку роботодавця. Однак створення бренду не матиме сенсу та належного результату без правильного позиціонування себе на ринку та вибору грамотних методів та форм просування.

Для оцінки вартості та ефективності HR-бренду можуть бути використані різні методики, проте всі ці методики не мають формального методу інтеграції досліджуваних показників у єдину модель, що значно знижує їх практичну цінність. Використання вже наявних перевірених статистичних методів, насамперед методів багатofакторного регресійного моделювання, наштовхується на формальні вимоги до самого методу. Отже, не існує універсальних методів оцінювання ефективності бренду роботодавця

Показники руху персоналу ПрАТ «ВО «Восход» вказують на використання демократичного стилю керівництва в компанії, що з одного боку є позитивною рисою менеджменту, а з іншого – призводить до негативних трендів зростання плинності кадрів.

Привабливий бренд роботодавця може сприяти кращому залученню талантів (без додаткових витрат), скороченню часу на заміщення та найму, меншим витратам на зарплату, кращим показникам утримання співробітників і створенню приємнішого та процвітаючого робочого середовища для всіх у вашій організації. Суть полягає в тому, що створення стратегії брендингу роботодавця або вдосконалення існуючої підвищить ефективність вашого найму та допоможе залучити потрібних кандидатів у організацію.

Аналіз системи просування бренду в контексті забезпечення конкурентоздатності ПрАТ «ВО «Восход» вказує на використання елементів прямої та непрямой матеріальної та нематеріальної мотивації та впливу на персонал з використанням елементів сталого розвитку бізнесу.

Узагальнення альтернатив підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» вказує на можливість покращення даного вектору діяльності за рахунок синергії зовнішніх (реклама роботодавця) та внутрішніх заходів (мотивування, сприяння росту іміджу компанії за рахунок матеріальних та нематеріальних заохочень персоналу).

Аналіз підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «ВО «Восход» вказує на позитивний економічний ефект за рахунок внутрішнього та зовнішнього покращення іміджу роботодавця, що призведе до росту продуктивності праці, покращення психологічно-емоційного клімату в колективі, сприяння скорочення рівня конфліктності та скорочення плинності персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астахова І.Е. HR-брендинг як інструмент маркетингового менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 253-255.
2. Бакуліна Н.М., Фалович В.А. Маркетингові технології формування репутації роботодавця в умовах ГП-економіки. *Економіка і управління*. 2020. №2. С.150-154.
3. Балан В.Г. Нечітко-множинна модель оцінювання та посилення конкурентоспроможності бренду роботодавця. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 67-76.
4. Білокриницька К. В., Фірсова С.Г. Методичні аспекти розвитку бренду компанії-роботодавця на прикладі ДП «Мелексіс-Україна». *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 95–99.
5. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. *Бізнес інформ*. 2018. № 7. С.314-326.
6. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посібник / І. В. Струтинська. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
7. Буняк Н.М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Інфраструктура ринку*. 2020. №43. С.125-130.
8. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2017. № 2. С. 226–235.
9. Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № (36). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161/1118> (дата звернення: 01.02.2023).

10. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес інформ.* 2021. № 4. С. 302-309.
11. Геращенко І. М., Александрова Д.В. HR-брендинг як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XV міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 13 лист. 2020 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. С. 94–98.
12. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7545> (дата звернення: 01.02.2023).
13. Гонтарева І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка.* 2019. № (58), С. 59-69.
14. Грищенко Д.Г. Йосифчук Я.М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство.* 2021. №26.
15. Деркач О.Г., Кузьміна А.О. Методичні підходи до формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. №5(79). С.140-147.
16. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2022. № 6 (47). С.433-446.
17. Дослідження Employer Brand Benchmarking Research. URL: <https://goo.gl/r7Q7Og> (дата звернення: 01.02.2023).
18. Жовтяк Г.А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. №3 (30). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/30\\_2021/14.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/30_2021/14.pdf) (дата звернення: 01.02.2023).
19. Захарова К., Кайнара Д. HR-брендинг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали конференцій МЦНД*, 11-13

травня 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/view/2930> (дата звернення: 01.02.2023).

20. Зленко О. Ю., Горбань Р.В. Формування HR бренду компанії із застосуванням концепції партнерської логіки «Кандидатський вояж». *Економічні студії*. 2019. №2 (24). С.78-83.

21. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2018. № 4. С. 52–54.

22. Козин Л. В. Формування hr-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7195> (дата звернення: 03.02.2023).

23. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

24. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № (26). – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400/387> (дата звернення: 01.02.2023).

25. Лозовський О.М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №43. С.201-205.

26. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16

27. Макдональд М., Чернатоні Л., Харріс Ф. Корпоративний маркетинг та бренди послуг виходять за межі швидкої моделі споживчих товарів. *Європейський журнал маркетингу*. 2001. № 35 (3–4). С. 335–346.

28. Методологія дослідження Проекту «Найкращі Роботодавці в Україні – 2012». Загальна інформація про Дослідження». – URL: <https://goo.gl/CFP5mk> (дата звернення: 01.02.2023).

29. Навіщо бізнесові бренд роботодавця? – URL: <https://executives.com.ua/shcho-daie-biznesovi-brend-robotodavtsia-ta-yak-nyum-upravliaty/> (дата звернення: 01.02.2023).
30. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Економічні науки*. 2019. №33. С.176-180.
31. Про премію HR-бренд. – URL: <https://goo.gl/xHbAuY> (дата звернення: 01.02.2023).
32. Салюк А. П. Методичне забезпечення створення бренду підприємства та його оцінювання. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2020. № 5 (151). С. 104-112.
33. Седікова І., Козак, К., Седіков Д. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Food Industry Economics*. 2022. № 14(2). URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2324/2505> (дата звернення: 01.02.2023).
34. Синиця С.М., Вақун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38(1). С. 147–151.
35. Сметанюк О.А. Сутність та значення системного формування бренду роботодавця. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 27–28 квітня 2020 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754> (дата звернення: 01.02.2023).
36. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 156-165.
37. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57-62.
38. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 4. С.34-47.

39. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. Вип. 1. С. 41-46.
40. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. – URL: <https://goo.gl/Evocua> (дата звернення: 01.02.2023).
41. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 258 с.
42. Хандій О.О. Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2010. 24 с.
43. Хитра О. В. , Вихованчук М.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 4.С. 149-156.
44. Файвішенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом. *Modern Economics*. 2019. № 17(2019). С. 232-238.
45. Фірсова С. Г., Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8178> (дата звернення: 01.02.2023).
46. 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.
47. Якимова Н., Малаховська А., Малаховська А., Білик А. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку hr-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № (44). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1831/1766> (дата звернення: 01.02.2023).
48. Aaker D.A. *Building Brands Without Mass Media*. New York: The Free Press. 1997. 464 p.

49. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. №3. P. 185–206.
50. Barrow S., Mosley R. Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. 2005. 214 p.
51. Gregory J. R. Leveraging the Corporate Brand / J. R. Gregor, J. Wiechmann. McGraw-Hill, 1997. 256 p.
52. De Chernatony L., From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 2nd ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2006.
53. Employer Branding Metrics To Measure Success. – URL: Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/employer-branding-metrics/> (дата звернення: 01.02.2023).
54. Chan Kim W.; Moborn R. Blue Ocean Strategy. How to create a free market niche and stop being afraid of competitors. Harvard Business Review Press. 2005. 256 p.
55. Kotler F., Armstrong G. Osnovy marketing. 1998. 706 p.
56. Lloyd S. Branging from the inside out. *Business Review*. 2002. Т. 24. №10.
57. Minchington B. HR brand: how to become a leader. We are building a dream company. *Oxford University Press*, 2011. 280 p.
58. Moroko L., Mark D.U. Characteristics of successful employer brands // *Journal of Brand Management*, 2008. 16(3). 160-175.
59. Mosley R.W. Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management November 2007*. Volume 15. Issue 2. P. 123– 134.
60. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. *San Francisco: John Wiley & Sons*, 2006. 272 p.
61. Voshod. - URL: <https://voshod.ua/ukr/production/> (дата звернення – 09.03.2023).

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015271965
Дата перевірки: 26.05.2023 12:55:35 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 12:57:16 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Стріленко\_керівник\_Рудакова

Кількість сторінок: 51 Кількість слів: 10022 Кількість символів: 75058 Розмір файлу: 414.41 KB ID файлу: 1014945671

## 13.5% Схожість

Найбільша схожість: 3.17% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014693242)

6.52% Джерела з Інтернету	264	.....	Сторінка 53
11.7% Джерела з Бібліотеки	563	.....	Сторінка 55

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 2

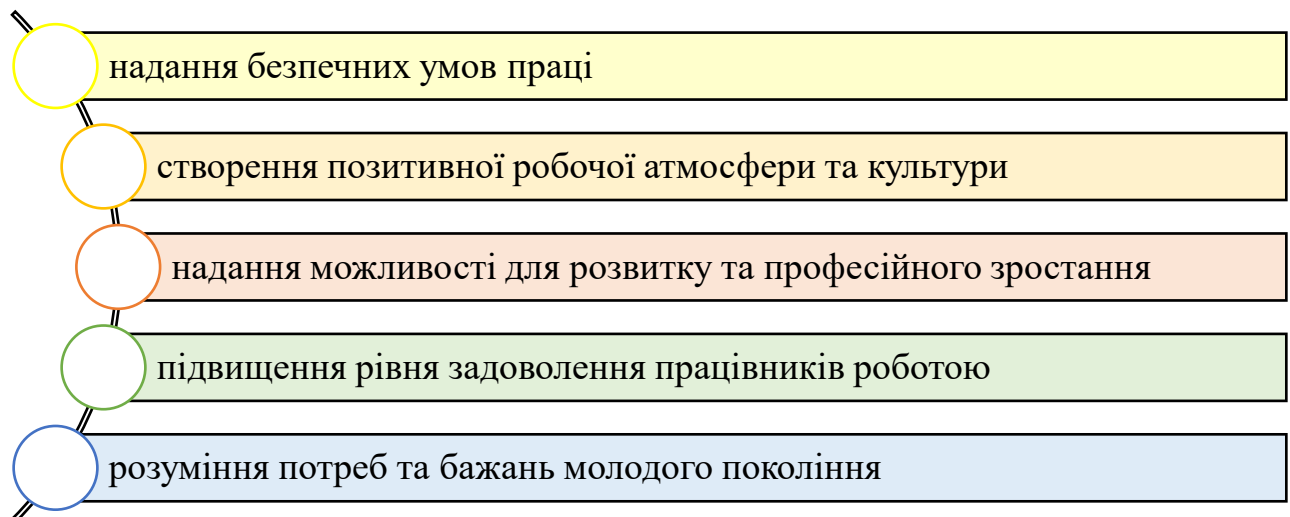
## БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ: ПРІОРИТЕТИ ТА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ

За останні три роки українська економіка зіткнулася з непередбачуваними ситуаціями. Життя українців більше ніколи не буде таким, як раніше, так-як реалії нашого часу – поява інфекційного захворювання COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України. Безумовно, війна має широкий вплив на економіку, бізнес та соціальні процеси в нашій країні, і її наслідки можуть відчуватися ще довгий час після нашої перемоги.

Бренд роботодавця грає важливу роль під час війни, оскільки він впливає на те, як працівники та громадськість сприймають компанію в контексті конфлікту. Якщо роботодавець проявляє відкритий і відповідальний підхід до кризи, це може допомогти підтримати довіру та лояльність працівників і споживачів.

З іншого боку, якщо компанія не дотримується етичних принципів під час війни, це може викликати негативну реакцію і привести до втрати репутації та бізнесу. Таким чином, бренд роботодавця може бути ключовим фактором в реакції на кризу та впливати на результати компанії.

У сучасних реаліях України, бренд роботодавця повинен показати свою відповідальність та дбайливість до своїх працівників, надаючи безпечні умови праці та враховуючи індивідуальні потреби працівників. Пріоритети та програма розвитку бренду роботодавця повинні бути націлені на залучення та збереження талановитих працівників.



*Джерело: створено автором самостійно*

Рисунок 1 - Шляхи досягнення успіху в розробці програми розвитку бренду роботодавця

Крім того, цифрові технології швидко розвиваються, тому бренд роботодавця повинен бути активно просуватися в соціальних мережах та на онлайн-платформах, щоб залучити нових працівників та зберегти тих, що вже є у компанії.

Російсько-українська війна має значний вплив на бренд роботодавця в Україні. Конфлікт веде до економічних та соціальних труднощів, що можуть впливати на репутацію компаній, які працюють в Україні. Зокрема, це може викликати збиток довіри до бізнесу, який пов'язаний з Росією, або компаній, які не здатні забезпечити безпеку своїм працівникам у зоні конфлікту.

Таблиця 1 – Огляд переваг успішних підприємств України з точки зору бренду роботодавця

Назва	Позитивні аспекти позиціонування компанії на ринку праці
<b>АТ КБ «ПРИВАТБАНК»</b> [2]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія є однією з найбільших та найінноваційніших фінансових установ в Україні</li> <li>- компанія прагне забезпечити своїм працівникам збалансоване життя та працює над створенням комфортного та здорового робочого середовища</li> <li>- роботодавець забезпечує широкими можливостями для професійного та особистісного розвитку, в тому числі через внутрішні програми навчання та стажування</li> <li>- банк залишає за собою право не співпрацювати з постачальниками, які порушують вимоги законодавства України та країн, в яких банк веде діяльність</li> <li>- банк дотримується принципу нейтральності щодо бізнесових груп, політичних партій і об'єднань, та здійснює свою діяльність в інтересах вкладників, клієнтів, кредиторів і акціонерів.</li> </ul> <p>Компанія приділяє значну увагу як співробітникам, так і клієнтам.</p>
<b>ТОВ "МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ" [3]</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія Метінвест - це одна з найбільших металургійних компаній в Україні</li> <li>- група Метінвест увійшла до рейтингу ТОП-50 кращих роботодавців України за версією журналу «Форбс Україна»</li> <li>- безпека в пріоритеті: для того, щоб захистити співробітників і створити для них комфортні умови в новому форматі, сформували спеціальний оперативний штаб</li> <li>- підтримують високий рівень цифрових каналів комунікації: створили внутрішній портал, який об'єднує всі підприємства групи, і зручний мобільний додаток My Metinvest з корисною та актуальною інформацією. На підприємствах також розгортається мережа внутрішнього ТБ – монітори транслюють різноплановий відеоконтент. 2021 року ввели внутрішню корпоративну соціальну мережу Yammer для спілкування й обміну досвідом</li> <li>- індивідуальний соціальний пакет «Мій вибір» дозволяє кожному з понад 73 тис. співробітників компанії обрати набір бонусів із майже 40 опцій для себе та своєї сім'ї.</li> </ul> <p>Компанія направляє найбільший відсоток своєї уваги на співробітників.</p>
<b>ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" [4, 5]</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мережа торговельних центрів «Епіцентр» є лідером ринку роздрібної торгівлі в Україні</li> <li>- за масштабами впливу компанію можна порівняти з гігантами американського ринку роздрібної торгівлі Walmart і Home Depot</li> <li>- співпраця з вітчизняним виробником перебуває на високому рівні: зараз ритейлер співпрацює з більш ніж 3 тис українських виробників, які постачають товари в торговельні центри компанії</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ключовими завданнями в процесі розвитку роздрібно́ї мережі є розширення клієнтських сервісів, запуск концептуальних магазинів у ТЦ, відкриття малоформатних об'єктів, технологічність та інноваційність процесів</li> <li>- компанія має розвинуту систему професійного зростання та навчання, яка надає можливості для розвитку кар'єри своїм працівникам. Програми підвищення кваліфікації та стажування дозволяють співробітникам розвиватися та отримувати нові навички</li> <li>- підприємство працює над забезпеченням безпеки та охорони здоров'я своїх працівників. Вони надають необхідне обладнання та засоби індивідуального захисту, а також регулярно проводять навчання та тренінги з охорони праці.</li> </ul> <p>Незважаючи на непростий інвестиційний клімат у державі, компанія "Епіцентр К" продовжує активно розвивати бізнес в Україні.</p>
<p>Усі три компанії активно проявляють себе в такий не легкий час для нашої країни. Постійно беруть участь в благодійних аукціонах, створюють власні благодійні фонди, підтримують бойовий дух українців.</p>	

Успіх бренду роботодавця залежить від здатності пристосуватися до змін у суспільстві та в економіці, від розуміння потреб своїх працівників та здатності підтримувати їх інтереси, а також від створення сприятливої робочої атмосфери, яка допомагає залучати талановитих людей та зберігати їх у компанії.

### Література

1. PrivatBank. URL: <https://privatbank.ua/> . (дата звернення 15.04.2023)
2. Метінвест. URL: <https://metinvest.media/ua/> . (дата звернення 15.04.2023)
3. Епіцентр К. URL: <https://epicentrk.ua/> . (дата звернення 15.04.2023)
4. Епіцентр Розвитку. URL: <https://www.epravda.com.ua/> . (дата звернення 15.04.2023)