

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

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

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**

**07 – Управління та адміністрування  
073 - Менеджмент**

Форма навчання: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Формування бренду роботодавця»

здобувача Тихонова Богдана Вікторовича

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор, Цимбалюк  
Світлана Олексіївна

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**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**073 – Менеджмент**  
**07 – Управління та адміністрування**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

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

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**Здобувачу вищої освіти Тихонову Богдану Вікторовичу**

**форми навчання очної**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи  
*на тему «Формування бренду роботодавця»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «\_\_» 20\_\_ р. №\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах**  
**ПрАТ «Авто Мотор Груп»**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ**

**Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП»**

**Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП»**

**Об'єкт дослідження: процес формування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп».**

**Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та прикладні засади формування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп».

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад, аналіз практики та удосконалення формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп».

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

**У Розділі 1** вивчити сутність та завдання формування бренду роботодавця; дослідити процес формування та розвитку бренду роботодавця; узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця;

**У Розділі 2** надати організаційно-економічну характеристику підприємства; здійснити оцінювання системи формування бренду роботодавця на підприємстві;

**У Розділі 3** надати рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві; представити розробку новітніх напрямів просування бренду роботодавця на ринку праці в умовах цифровізації.

**Завдання підготував науковий керівник:**

\_\_\_\_\_ / Цимбалюк С.О.  
(дата) (підпис)

**Завдання одержав здобувач:**

\_\_\_\_\_ / Тихонов Б.В  
(дата) (підпис)

## *Реферат*

### *Формування бренду роботодавця*

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти формування бренду роботодавця, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 78 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 14 таблиць, 18 рисунків. Під час написання використано 54 джерел. Робота містить 5 додатків.

Об'єктом дослідження є процес формування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад, аналіз практики та удосконалення формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- вивчити сутність та завдання формування бренду роботодавця;
- дослідити процес формування та розвитку бренду роботодавця;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити оцінювання системи формування бренду роботодавця на підприємстві;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві;
- представити розробку новітніх напрямів просування бренду роботодавця на ринку праці в умовах цифровізації.

Для досягнення визначених задач застосовані відповідні методи. Методи теоретичного узагальнення та порівняння (аналіз і синтез, індукцію і дедукцію) – для визначення теоретико-методичних засад розвитку бренду

роботодавця. Економіко-статистичні методи (групування, порівняння, середні та відносні величини, кореляційний аналіз) – для діагностики стану управління брендом роботодавця. Економічна діагностика, синтез, порівняння – для розробки прикладних рекомендацій щодо покращення управління брендом роботодавця на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження були: правові, нормативно-законодавчі акти, фінансова звітність компанії, монографії та наукові статті зарубіжних і вітчизняних вчених.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп». Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп», розробити ефективну систему управління персоналом в частині брендингу роботодавця.

Ключові слова: управління персоналом, брендинг, бренд роботодавця, рекрутинг, управління брендом роботодавця.

## **Відгук**

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

**Тихонова Богдана Вікторівича**

на тему «Формування бренду роботодавця»

1. Актуальність теми. Для забезпечення компанією конкурентних переваг важливе значення має формування позитивного іміджу на ринку праці. Компанії, які займаються розробленням і реалізацією програм формування позитивного бренду роботодавця мають значні конкурентні переваги на ринку праці. Це сприяє залученню та утриманню компетентних і кваліфікованих фахівців, які мають унікальні знання та здібності, що позитивно впливає на мотивацію персоналу, а отже, на результати праці та конкурентоспроможність компанії на ринку товарів та послуг. З огляду на це тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота має логічну структуру. Містить узагальнення підходів різних авторів щодо формування бренду роботодавця. Для аналізу використано різні методи дослідження, які дали змогу діагностувати проблеми в діяльності компанії. У роботі проведено аналіз системи формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп», виокремлено сильні та слабкі сторони компанії як роботодавця. Робота містить пропозиції щодо удосконалення формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп». Пропозиції є актуальними та новими для бази дослідження.

3. Наявність самостійних розробок автора. На основі узагальнення підходів різних науковців, автором обґрунтовано роль бренду роботодавця в управлінні персоналом, опрацьовано теоретичні основи формування бренду роботодавця та методичні засади його дослідження. Автором проаналізовано систему формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп». На основі опитування зроблено оцінку сприйняття працівниками бренду роботодавця. На основі виявлених слабких місць та загроз автором розроблено пропозиції щодо удосконалення формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні висновки, зроблені в роботі, складають підґрунтя для дослідження бренду роботодавця в компанії. Практичні рекомендації щодо удосконалення формування бренду роботодавця можуть бути використані у ПрАТ «Авто Мотор Груп» з метою підвищення привабливості компанії як роботодавця та лояльності персоналу, зміцнення іміджу на ринку праці. Окремі заходи можуть бути рекомендовані для використання також в інших компаніях.

5. Наявність недоліків. У роботі не достатньо критичного аналізу літературних джерел та обґрунтування авторської позиції щодо різних аспектів формування бренду роботодавця. Під час аналізу потрібно було більше уваги приділити оцінці ефективності практики формування бренду роботодавця на досліджуваному підприємстві на основі інструментарію, запропонованому у параграфі 1.3. У рекомендаційному розділі бракує системного підходу з розробки рекомендацій щодо формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп».

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна бакалаврська робота Тихонова Богдана Вікторівича на тему «Формування бренду роботодавця» відповідає основним вимогам та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник: професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом, д.е.н.

С.О. Цимбалюк

“21” травня 2023 р

## Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти  
Тихонова Богдана Вікторовича  
на тему «Формування бренду роботодавця»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Сучасні спеціалісти з управління персоналом мають вміти використовувати бренд роботодавця, а також розробити комплексні програми формування позитивного брендингу роботодавця з метою покращення конкурентного становища на зовнішньому ринку та зростання мотивації до відданості та лояльності співробітників компанії. Ця проблема вимагає ретельного дослідження та формування раціональної моделі побудови внутрішнього й зовнішнього бренду фірми як стабільного та привабливого роботодавця.

Якість проведеного дослідження.

Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні Рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

В якості позитивних сторін проведеного дослідження слід виділити розроблені методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця та проведене оцінювання системи формування бренду роботодавця на підприємстві.

Зауваження.

Робота є комплексною та довершеною, проте у дослідження необхідно було би більш детально вивчити та узагальнити провідний зарубіжний досвід у сфері формування бренду роботодавця.

Практична значущість висновків і рекомендацій.

Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп», розробити ефективну систему управління персоналом в частині брендингу роботодавця.

Місце роботи та посада рецензента \_\_\_\_\_

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) \_\_\_\_\_

Підпис засвідчую: \_\_\_\_\_

Місце печатки організації, де працює рецензент

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ .....	6
1.1. Сутність та завдання формування бренду роботодавця .....	6
1.2. Процес формування та розвитку бренду роботодавця.....	13
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця .....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Оцінювання системи формування бренду роботодавця на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП» .....	46
3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві.....	46
3.2. Розробка новітніх напрямів просування бренду роботодавця на ринку праці в умовах цифровізації.....	56
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Формування позитивного іміджу в підприємницькому середовищі та на ринку праці є важливим для реалізації корпоративної стратегії та отримання конкурентної переваги. В умовах загострення конкуренції підприємства використовують усі потенційні можливості та ресурси для посилення своїх конкурентних позицій. У сучасних умовах потенціал бренду роботодавця є стратегічно важливим ресурсом, розвиток і використання якого стає пріоритетним завданням для керівників і спеціалістів з управління персоналом.

Сьогодні не лише іноземні, а й національні компанії почали створювати комплексні програми з розвитку позитивного бренду роботодавця. Ця функція фахівця з менеджменту персоналом зайняла вагоме місце поряд із такими функціями, як розробка стратегії управління персоналом, рекрутинг, розвиток, діагностика, мотивація персоналу тощо. Водночас, сучасні спеціалісти з управління персоналом мають вміти використовувати бренд роботодавця, а також розробити комплексні програми формування позитивного брендингу роботодавця з метою покращення конкурентного становища на зовнішньому ринку та зростання мотивації до відданості та лояльності співробітників компанії.

Для цього роботодавець повинен усіма можливими способами стимулювати формування як внутрішнього, так і зовнішнього бренду, а саме, ретельно вивчаючи успішні приклади великих іноземних компаній і відомі на сьогодні ключові методи формування. Ця проблема вимагає ретельного дослідження та формування раціональної моделі побудови внутрішнього й зовнішнього бренду фірми як стабільного та привабливого роботодавця.

*Аналіз останніх досліджень.* Проблематику створення бренду компанії як роботодавця досліджували у власних працях Д. Аакер, С. Берроу, Б. Ванекен, Дж. Вічманн, Дж. Грегори Л. Сартен, та інші. Серед вітчизняних вчених проблематику, що стосувалась брендингу роботодавця вивчали А. Войчак, Д.

Грищенко, О. Кістень, С. Лютий, О. Ляшенко, С. Мокіна, Т. Рябоконт, А. Старостіна, Р. Федорович, С. Фірсова, С. Цимбалюк, та інші.

*Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад, аналіз практики та удосконалення формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп».*

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні завдання:

- вивчити сутність та завдання формування бренду роботодавця;
- дослідити процес формування та розвитку бренду роботодавця;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити оцінювання системи формування бренду роботодавця на підприємстві;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві;
- представити розробку новітніх напрямів просування бренду роботодавця на ринку праці в умовах цифровізації.

*Об'єктом дослідження є процес формування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп».*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп».*

*Методи дослідження.* Для досягнення визначених задач застосовані відповідні методи. Методи теоретичного узагальнення та порівняння (аналіз і синтез, індукцію і дедукцію) – для визначення теоретико-методичних засад розвитку бренду роботодавця. Економіко-статистичні методи (групування, порівняння, середні та відносні величини, кореляційний аналіз) – для діагностики стану управління брендом роботодавця. Економічна діагностика, синтез, порівняння – для розробки прикладних рекомендацій щодо покращення управління брендом роботодавця на підприємстві.

*Інформаційною базою дослідження були: правові, нормативно-законодавчі акти, фінансова звітність компанії, монографії та наукові статті зарубіжних і вітчизняних вчених.*

*Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи формування бренду роботодавця у ПрАТ «Авто Мотор Груп». Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп», розробити ефективну систему управління персоналом в частині брендингу роботодавця.*

*Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 73 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 54 найменування. Робота містить 5 додатків.*

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

#### 1.1. Сутність та завдання формування бренду роботодавця

В умовах загострення конкуренції, циклічного розвитку економіки та тривалості кризових явищ компанії мають потребу в співробітниках, які володіють рідкісними знаннями, винятковими навичками та інноваційними технологіями, здатними знаходити нестандартні рішення існуючих проблем для прийняття ефективних рішень і продуктивно працювати в умовах невизначеності та ризику. Ці працівники мають широкі можливості вибрати роботу, яка дозволить їм реалізувати свій потенціал і отримати належну винагороду відповідно до їхніх потреб та інтересів. За цих умов роботодавці використовують майже однакові винагороди. Все більше кандидатів, особливо кваліфікованих і компетентних, крім таких факторів, як наявність умов для самореалізації, професійного та професійного зростання, умови і режим праці, взаємовідносини в колективі, звертають увагу на репутацію компанії як роботодавця [30, с.11].

Для забезпечення ефективного управління персоналом і конкурентоспроможності компанії важливо створити позитивний імідж організації як серед ділових партнерів, так і на ринку праці. В умовах жорсткої конкуренції власники капіталу використовують будь-яку можливість для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Однією з таких можливостей є розробка та використання потенціалу бренду роботодавця.

Концепція бренду роботодавця базується на наступних причинах: людські ресурси є найважливішим і найціннішим ресурсом; співробітники з високим рівнем розвитку компетенції та високою мотивацією є рідкісним ресурсом. Навіть за умов надлишку на ринку праці представників окремих

категорій і професій порівняно з попитом роботодавців залишається дефіцит працівників, які володіють винятковими компетенціями, унікальними знаннями, вміннями, навичками та інноваційними технологіями.

Сьогодні термін «бренд роботодавця» став невід'ємною частиною лексикону багатьох фахівців з управління персоналом. Крім того, не тільки іноземні, а й вітчизняні компанії почали розробляти програми формування позитивного бренду роботодавця. Ця функція управління персоналом займала важливе місце поряд з іншими функціями управління персоналом.

Термін «бренд роботодавця» вперше використав у 1990 році С. Берроу, президент People in Business [40]. Потім разом зі старшим науковим співробітником Лондонської бізнес-школи Т. Амблером у статті, опублікованій в Journal of Brand Management, він визначив поняття «бренд роботодавця». У цій статті автори трактують брендинг роботодавця як набір функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються та ідентифікуються з роботодавцем [38, с.186].

На думку фахівців Британського дипломованого інституту персоналу та розвитку персоналу, бренд роботодавця – це набір зазвичай неявних особливостей та якостей, які сприятливо відрізняють фірму від інших і обіцяють вагомні умови для одержання досвіду [33].

Бренд роботодавця Б. Мінчінгтон розглядає як імідж організації, як «чудове місце для роботи» у свідомості співробітників і ключових гравців зовнішнього ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців тощо) [51, с.22].

Як зазначають Л. Сартейн і М. Шуман, бренд роботодавця – це обіцянка працівникам передати такі емоції, які б у свою чергу спонукали їх донести споживчий бренд до покупця. Суть бренду роботодавця полягає в поєднанні того, що компанія може обіцяти і забезпечити всередині та зовні [52, с.27].

Найпоширеніші позиції, з яких окремі дослідники пропонують розуміти термін «бренд роботодавця» наступні [1; 10; 32]:

- 1) імідж компанії як гарного місця для роботи в очах усіх зацікавлених

сторін (чинних і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів);

2) сукупність економічних, професійних і психологічних переваг, які отримує працівник у результаті вступу на підприємство;

3) те, як власники/менеджери формують ідентичність своєї компанії, починаючи з основних принципів і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять їх до всіх зацікавлених сторін.

З метою визначення змістовних характеристик, що розкривають сутність поняття «бренд роботодавця», доцільно з'ясувати сутність поняття «бренд».

Зазвичай, під брендом розуміють відповідний образ (імідж) певного товару на ринку. Як стверджують Дж. Грегорі та Дж. Віхманн, «бренд – це не річ, продукт, компанія чи організація. Брендів не існує в реальному світі. Це ментальні конструкції. Бренд найкраще можна описати як сукупність усього людського досвіду, їх сприйняття речі, продукту, компанії. Бренди існують або в свідомості конкретних індивідів, або в суспільстві загалом» [45, с.55].

Г. Мартін і С. Хетрік досліджують зв'язок між корпоративною репутацією, брендом і управлінням персоналом і тлумачать бренд як зобов'язання щодо декларованих зобов'язань щодо певної сфери діяльності, будь то стратегічне планування, маркетинг чи управління людськими ресурсами, з кожним. дії, з кожним бізнес-рішенням, кожного разу в процесі взаємодії між клієнтами та працівниками, спрямовані на підвищення стратегічної цінності організації [50, с.52].

Виходячи зі змісту поняття «бренд» та враховуючи специфіку соціально-виробничих відносин, авторами [20; 23; 31] сформульовано концептуальні основи, які розкривають зміст поняття «бренд роботодавця».

По-перше, бренд роботодавця – це певний образ компанії як місця роботи, який присутній у свідомості певних груп людей або громадськості.

По-друге, стійким є бренд роботодавця як певний імідж компанії, який формується на основі досвіду певних груп людей, які взаємодіють з компанією в якості існуючої або потенційної роботи: при пошуку роботи, працевлаштуванні (укладення трудового договору), роботи (перебування в

соціально-трудових відносинах), звільнення з роботи (припинення трудового договору), після припинення соціально-трудових відносин.

По-третє, бренд роботодавця – це емоційно забарвлений імідж, який викликає певні емоції (позитивні, негативні, нейтральні) у конкретних осіб (співробітників, нинішніх і потенційних кандидатів). Наприклад, дуже приваблива компанія; нормальна компанія, нічого незвичайного; не дуже хороша компанія; жахлива компанія.

По-четверте, бренд роботодавця визначається набором характеристик (робочих переваг), включаючи унікальні торгові пропозиції, які відрізняють компанію від інших.

По-п'яте, бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для співробітників і наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Отже, враховуючи вищенаведені характеристики, ми пропонуємо представити бренд роботодавця згідно визначення професора С.О. Цимбалюк, як «систему заходів, що направлені на формування сприятливого (позитивного) іміджу компанії як роботодавця з ціллю формування та утримання талановитих, кваліфікованих, компетентних спеціалістів, зростання їхньої лояльності та мотивації» [31, с.20].

Бренд роботодавця формує привабливість посади не тільки для кандидатів, а й для співробітників компанії. Можна розрізнити зовнішній і внутрішній бренди роботодавця.

Характеристики бренду роботодавця наведено на рис. 1.1.

Необхідно розрізнити терміни «бренд роботодавця» і «брендинг роботодавця» («брендинг у сфері управління персоналом»).

На думку фахівців міжнародної консультаційної фірми Universum Global, брендинг роботодавця – це система просування підприємства як місця праці (роботодавця) до найбажаніших цільових груп, яких фірма вимагає та намагається залучити й утримати.

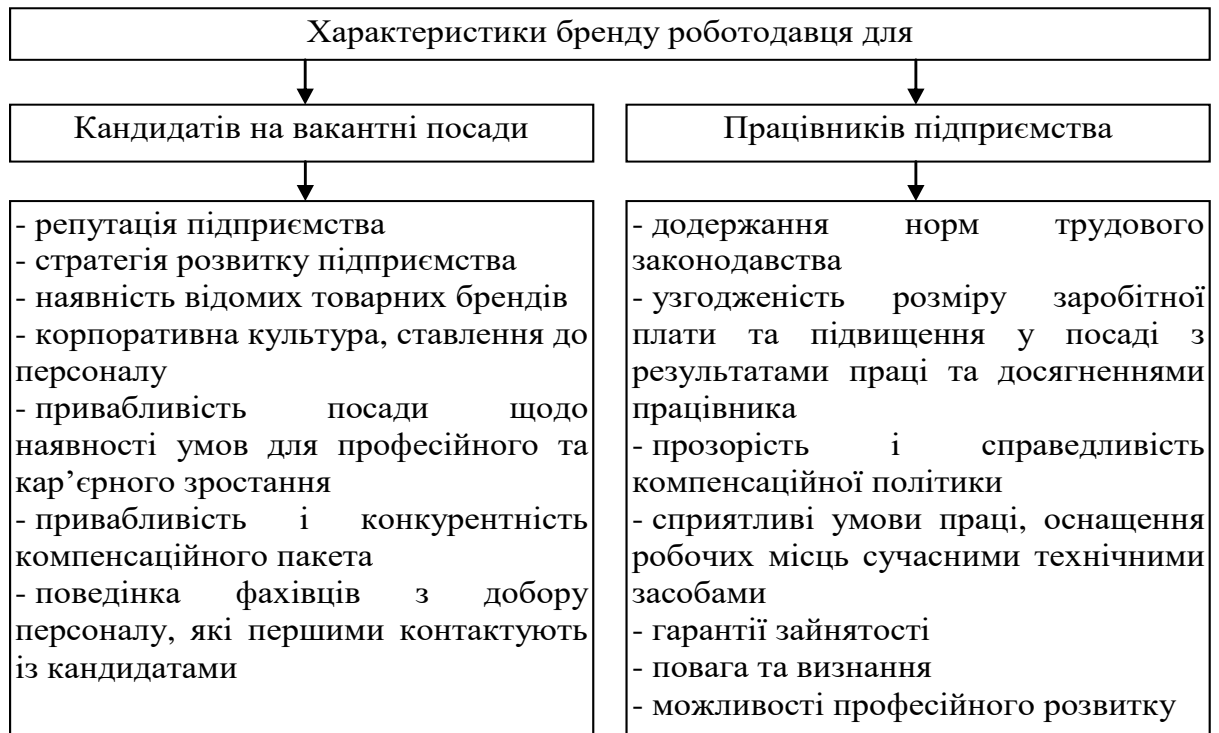


Рисунок 1.1 - Характеристики бренду роботодавця

*Джерело: складено за [31; 33; 36]*

Як говорить С.М. Мокіна, брендинг роботодавця – комплекс цілеспрямованих заходів, направлених на формування позитивного іміджу роботодавця з метою своєчасного залучення кращих із кращих фахівців у своїй сфері [19, с.390].

Брендинг у сфері управління персоналом (employer branding), на нашу думку, це система заходів, спрямованих на створення позитивного (сприятливого) іміджу роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих і компетентних спеціалістів, підвищення їх лояльності та мотивації.

Кожна діяльність на підприємстві та прийняті рішення направляються на забезпечення відповідних цілей та втілення завдань. Це стосується і створення позитивного бренду роботодавця.

Перш ніж здійснювати формування концепції бренду роботодавця, потрібно чітко визначити його цілі та задачі.

Формування позитивного бренду роботодавця має сприяти досягненню фінансово-економічних, виробничих і комерційних цілей компанії (рис. 1.2).

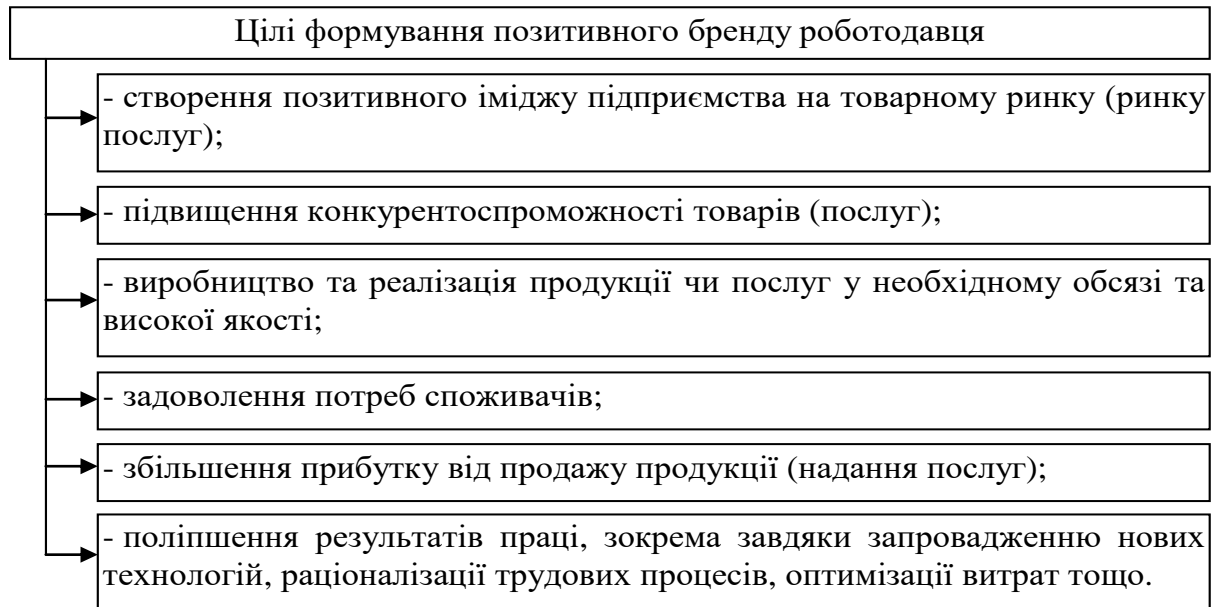


Рисунок 1.2 - Цілі формування позитивного бренду роботодавця

*Джерело: складено за [31; 33]*

Крім того, формування позитивного бренду роботодавця має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей.

С. Берроу та Р. Мослі зазначають, що головне завдання бренду роботодавця – створити основу, необхідне лідерство компанії, визначити пріоритети та зосередитися на підвищенні продуктивності, знайти правильні формування в них лояльності до компанії [40, с.187].

Головною метою HR-брендінгу є створення позитивного іміджу компанії на ринку праці та в компанії, а також лояльне ставлення наявних та потенційних кандидатів, співробітників, громадськості тощо до компанії як до роботодавця.

До завдань позитивного бренду роботодавця відносяться наступні:

- інформування наявних та потенційних кандидатів, співробітників, громадськості тощо про переваги (позитивні сторони) роботи в компанії;

- залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів, які рідко зустрічаються на ринку праці, фахівців з винятковими компетенціями,

рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями;

- трансляція (демонстрація) цілей і цінностей компанії співробітникам;

- підвищення лояльності співробітників і відданості компанії, тим самим зменшуючи плинність кадрів;

- підвищення компетентності співробітників компанії шляхом інвестування в людський капітал, залучення в компанію співробітників, орієнтованих на професійний ріст і самовдосконалення, посилення мотивації співробітників до розвитку;

- посилення мотивації співробітників до підвищення результатів і досягнення цілей;

- супутні організаційні зміни в компанії тощо.

Основними завданнями програм брендингу роботодавця є такі:

- залучення кваліфікованих фахівців:

- утримання працівників в організації;

- підвищення лояльності;

- збільшення загального репутаційного капіталу компанії.

Таким чином, в сучасних умовах потенціал бренду роботодавця є стратегічним ресурсом, розвиток і використання якого стає вагомим завданням для роботодавців, керівників і фахівців з управління персоналом. Розвиток практики формування бренду роботодавця в українських компаніях показало, що більшість керівників вітчизняних компаній розуміють важливість брендингу роботодавця для розвитку компанії та успіху на ринку. Деякі з переваг, які може отримати компанія, яка створює позитивний бренд, включають: здатність залучати кращих кандидатів, підвищувати залученість працівників, зменшувати плинність кадрів, покращувати імідж продукту на ринку та покращувати продуктивність. Дослідження показали, що якщо компанія не піклується про свій бренд роботодавця, вона втрачає поточних і потенційних споживачів товарів і послуг.

## 1.2. Процес формування та розвитку бренду роботодавця

Успіх проектів пов'язаний з формуванням позитивного бренду роботодавця значною мірою залежить від ретельного розгляду організаційних питань розробки концепції бренду роботодавця та початку інвестування коштів у її реалізацію до оцінки її прибутковості.

Під концепцією доцільно розуміти головний задум, що відображає послідовність дій під час виконання відповідних проектів, планів, програм.

Концепція брендингу роботодавця – це імідж компанії як роботодавця, призначений для формування власниками, менеджерами, кадровиками, і який визначає напрямки дій, необхідні для його створення, усвідомлення та сприйняття кандидатами, співробітниками, громадськістю взагалі і т.д.

Основні етапи стратегічного плану роботи над HR-брендом, виокремлені Б. Мінчингтоном, наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні етапи стратегічного плану роботи над HR-брендом, виокремлені Б. Мінчингтоном

*Джерело: складено за [51]*

Процес створення концепції розвитку бренду роботодавця зображено на рис. 1.4.

Можна виділити внутрішню та зовнішню аудиторію, на яку спрямовані маркетингові комунікації, зокрема позитивні дії з брендингу роботодавця. Співробітники компанії належать до внутрішньої цільової групи. До зовнішньої цільової групи належать: особи, які навчаються, особливо

студенти, випускники; шукачі роботи, в тому числі безробітні; особи, які працюють у конкуруючих компаніях або інших компаніях, які можуть бути потенційними кандидатами; співробітники кадрових агентств, тренінгових компаній, ЗМІ, члени професійних спільнот та асоціацій, які мають прямий чи опосередкований вплив на бренд роботодавця тощо.



Рисунок 1.4 - Процес формування концепції розвитку бренду роботодавця

*Джерело: складено за [33]*

Спеціальною цільовою групою є працівники, які звільняються з компанії, та її колишні працівники. Вони вже практично не належать до внутрішньої цільової групи. При цьому основна відмінність представників цієї цільової групи від інших представників зовнішньої цільової групи полягає в тому, що вони добре знайомі зі специфікою корпоративної роботи, основними бізнес-процесами, особливо у сфері управління персоналом,

корпоративна культура, політика винагороди, соціально-психологічний клімат тощо.

Особливою цільовою групою є люди, які поширюють негативну, навіть неправдиву інформацію про компанію. Ці особи можуть включати представників внутрішньої та зовнішньої аудиторії.

На думку професора С.О. Цимбалюк, при управлінні брендом роботодавця можна виділити рівні взаємодії цільової групи з компанією [33]:

- для отримання потенційними співробітниками досвіду роботи в компанії: відвідування Днів відкритих дверей, ярмарків вакансій, розміщення вакансій на дошках оголошень, у засобах масової інформації, створення матеріалів на сайті фірми, в соціальних мережах, статті в спеціалізованих журналах, участь у відборі на заповнення вакансій, включаючи співбесіди при прийомі на роботу тощо;

- під час роботи в компанії з моменту прийому на роботу та проходження випробувального строку до звільнення: вступні та компенсаційні процедури новоприйнятого персоналу, участь у проектах навчання та особистісного розвитку, планування та розвиток кар'єри, корпоративні заходи, оплата праці, взаємовідносини з керівниками, колегами, клієнти тощо;

- після звільнення колишніх працівників компанії: підтримуйте контакти з такими співробітниками - встановлюйте ділові контакти, беріть участь у різних проектах, особливо в якості консультантів, створюйте групи в соціальних мережах, запрошуйте колишніх співробітників на корпоративи, тренінги, спортивні змагання, благодійні акції, вітайте їх зі святами, зберігайте право користуватися певними пільгами компанії тощо.

Важливим напрямком управління брендом роботодавця є його дослідження. Досліджуючи бренд роботодавця, важливо з'ясувати:

- популярність компанії на ринку праці та впізнаваність її логотипу серед цільової аудиторії, зокрема потенційних та існуючих кандидатів;

- уявлення про роботу в компанії, яке мають цільові групи;

- сприйняття бренду роботодавця власними співробітниками та потенційними та наявними кандидатами (думка про компанію як роботодавця на вітчизняному та зовнішньому ринку праці);

- ступінь лояльності до бренду роботодавця співробітників, потенційних і існуючих кандидатів;

- результативність (успішність, ефективність) роботи компанії в частині створення власного бренду роботодавця.

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою наступних методів:

- опитування співробітників компанії, кандидатів на вакансії, партнерів тощо;

- вналіз інформації, опублікованої в ЗМІ та розміщеної в мережі Інтернет;

- аналіз статистики звернень претендентів на вакансії;

- заключна дискусія з працівниками, які виходять на пенсію;

- користування послугами кадрових агентств;

- порівняння практики позитивного виховання бренду роботодавця з кращими практиками в цій сфері тощо.

Бренд роботодавця можна розпізнати за такими факторами:

- економічні (зарплата, соцпакет, гарантія працевлаштування);

- психологічні (корпоративна культура, психологічний клімат, справедливість в оцінці роботи співробітників керівництвом, внутрішній імідж);

- функціональні (зміст праці працівників, розвиток кар'єри, можливості навчання);

- організаційні (історія компанії, позиціонування на ринку, обізнаність про бренди продукції).

Корпоративний бренд - це зовнішній вигляд компанії, який виявляється в цінностях створеного товару. Бренд роботодавця характеризує внутрішній вигляд компанії, формує те, як співробітники сприймають і сприймають компанію. Відображається позитивною робочою атмосферою в фірмі,

ступенем позитивного і негативного відношення працівників до керівників і їх політики. Водночас, не завжди внутрішній образ напряду співвідноситься із зовнішнім. Часто фірма має значний зовнішній імідж серед покупців її товарів та низький внутрішній імідж серед співробітників. Це може бути пов'язано з високою вартістю робочої сили, низькою оплатою праці, шкідливими чи ненормальними умовами праці тощо. Згідно з дослідженням міжнародної HR-компанії Bernard Hodes Group, бренд роботодавця полегшує залучення кандидатів (80%), знижує плинність кадрів (65 %) і знижує витрати на наймання (60%) [31, с.154].

Процес інтеграції HR-бренду в систему управління персоналом є одним із найважливіших аспектів управління брендом роботодавця. Коли компанія не може узгодити ціннісну пропозицію Роботодавці з іншими сферами управління людськими ресурсами та бізнес-операціями в цілому або керівництво, швидше за все, не втілять заявлені ціннісні пропозиції на практиці все, компанія не зможе залучити і утримати компетентних, кваліфікованих і перспективних співробітників.

Інтегрувати в систему бренд роботодавця управління людськими ресурсами, процедури та практики управління людськими ресурсами мають бути узгоджені з розробленою концепцією. Наприклад, якщо плани набору персоналу компанії спрямовані на молодих перспективних співробітників, то потрібно звернути увагу на такі напрямки роботи:

- налагодити контакти з навчальними закладами;
- організувати стажування студентів та (або) стажування в компанії;
- запровадити систему наставництва для молодих спеціалістів;
- створити умови для навчання персоналу;
- розробка системи чергування молодих працівників;
- ознайомлення з практикою розробки кар'єрних програм зростання.

Системне формування бренду роботодавця, на нашу думку, є необхідною умовою для створення особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволить даній організації, крім іншого, досягти

конкурентної переваги та забезпечити постійне зростання цінності людських ресурсів та інших активів. Такий підхід створює позитивний імідж компанії на ринку праці за рахунок використання унікальних HR-технологій, підвищує конкурентоспроможність компанії як роботодавця та забезпечує високе утримання співробітників на різних етапах співпраці (набір, навчання та розвиток, використання та звільнення). Крім того, сформований бренд роботодавця містить орієнтацію на інформацію про діючий підхід до менеджменту персоналом в певній організації, зокрема про відповідні кадрові процеси й технології, як розвиток і навчання працівників, система мотивації та стимулювання, управління інформаційними потоками, персонал розгортання та їх потенціал, звільнення співробітників, особиста інформація тощо [25, с.34].

Стратегія формування бренду роботодавця створена з метою залучення великого обсягу потенційних висококваліфікованих працівників (скорочення затрат на рекрутинг персоналу певної кваліфікації); утримання в цій фірмі фахових і талановитих працівників (зниження втрат обороту); підвищення ступеня участі співробітників у реалізації корпоративної стратегії та корпоративної культури компанії (веде до підвищення продуктивності праці, зростання продажів, поліпшення морального клімату в колективі, задоволеності клієнтів і споживачів компанії, тощо).

За результатами досліджень у сфері брендингу встановлено, що основні етапи формування та реалізації стратегії брендингу роботодавця можна представити у вигляді певної моделі, яка складається з таких елементів [10]:

1. Аудит та аналіз: формування стратегічних цілей, місії та бачення; розробка корпоративної ціннісної пропозиції роботодавця й відповідних каналів комунікації; здійснення внутрішніх фокус-груп; внутрішній слух.

2. EVP (Employer's Value Proposition): розробка унікальних точок продажу ціннісної пропозиції роботодавця; перехресна перевірка EVP.

3. Тестування та впровадження: Тестування ціннісної пропозиції бренду роботодавця в компанії в усіх областях і регіонах присутності; розробка плану

спілкування.

4. Угода та комунікація: узгодження всіх процесів, внутрішня комунікація, початок зовнішньої комунікації.

5. Управління та оцінка: розробка звітності, розробка внутрішніх і зовнішніх метрик результатів впровадження.

Розробка та впровадження сильного корпоративного HR-бренду та ефективного управління ним має наступні переваги [10]:

- компанії з розвиненим HR- брендом можуть дозволити собі платити своїм співробітникам менше, ніж їхні конкуренти; завжди є альтернатива матеріальній винагороді – соціальний пакет, компенсаційний пакет, кар’єрні можливості тощо;

- зниження плинності кадрів;

- збільшення утримання працівників;

- компанії стає легше залучати висококваліфікований персонал: збільшується кількість якісних резюме, що надходять, зменшується кількість неактуальних резюме;

- скорочення вартості та часу на закриття вакансії;

- підвищення продуктивності праці та рентабельності;

- підвищення задоволеності та лояльності клієнтів компанії;

- підприємство стає стійким в умовах економічного спаду.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження стало зрозуміло, що на сьогодні розвиток концепції брендингу роботодавця досяг такого рівня усвідомлення, що сьогодні він є невід’ємною частиною бізнес-стратегії компанії, яка сьогодні для брендингу роботодавця в Україні – це не прості рекламні заходи, а комплексний підхід до побудови тривалих відносин із співробітниками та аудиторією потенційних кандидатів. Необхідність формування стратегії бренду роботодавця підтримується топ-менеджментом компаній, який часто бере участь у розробці стратегії бренду роботодавця разом із відповідальними відділами компанії.

### **1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця**

Брендинг роботодавця, тобто робота, пов'язана з формуванням і розвитком бренду роботодавця, вимагає значних витрат. При цьому компанія очікує, що вигоди від розробки та впровадження проектів, програм і окремих заходів HR-брендингу значно перевищать витрати.

Проаналізувавши праці різних науковців на цю тему, ми узагальнили витрати та економічні вигоди від формування бренду компанії як роботодавця (рис. 1.5).

Розглянемо докладніше їх компоненти.

До основних витрат на формування позитивного внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця належать [25, с.45]:

- витрати на підбір та утримання співробітників, які займаються HR-брендингом (зарплата, EMS, соцпакет, відрядження, навчання, організація робочого місця);

- витрати на внутрішні та зовнішні комунікаційні заходи (реклама в ЗМІ, організація та проведення днів відкритих дверей та кар'єри, презентацій, екскурсій, корпоративних заходів, підготовка та видання публікацій компанії, просування HR-бренду на сайті компанії та в соціальних мережах);

- витрати на моніторинг задоволеності співробітників внутрішнім брендом, формування ціннісних пропозицій і розробку заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця;

- витрати на аутплейсмент (м'яке звільнення) і підтримання зв'язку з колишніми співробітниками компанії (запрошення на корпоративні заходи, привітання зі святами);

- витрати на участь у конкурсах «Кращий роботодавець року», премії «HR-бренд України» тощо;

- витрати на вдосконалення системи управління персоналом (вдосконалення програм адаптації та розвитку персоналу, політики мотивації);

поліпшення умов праці; розвиток корпоративної культури).



Рисунок 1.5 – Узагальнення витрат та економічних вигод позитивного бренду роботодавця

*Джерело: складено за [25]*

При вдосконаленні системи управління персоналом надзвичайно важливо забезпечити усунення будь-яких проявів дискримінації в програмах за різними напрямками (мотивація, навчання, розвиток тощо). Адже аналіз результатів опитування малих та середніх підприємств, проведеного у 2021 році, показав, що 15% респондентів, зайнятих на цих підприємствах, стикалися з гендерною та віковою дискримінацією. Це відобразилося, серед іншого, на рівні заробітної плати (34%), можливостях просування (27%) та умовах праці (29%). Такий стан речей викликав невдоволення робітників своїми роботодавцями і викликав бажання змінити роботу. Зокрема, потенціал продажів у компаніях, для яких характерна гендерна дискримінація, становить 71%.

Ці витрати на створення позитивного HR-бренду також можуть включати ресурси, спрямовані на роботу з навчальними закладами для формування позитивної думки про компанію серед потенційних працівників. Серед них – організація практики та стажування студентів на підприємстві, стипендіювання обдарованих студентів, проведення майстер-класів працівниками підприємства в навчальних закладах тощо.

У той же час, формуючи позитивний HR-бренд, компанія може отримати економічну вигоду у вигляді [11, с.16]:

1) збільшення доходу внаслідок підвищення результатів праці (підвищення продуктивності праці, ефективності використання робочого часу, якості продукції (робіт, послуг)) за рахунок збільшення ймовірності залучення компетентних працівників, посилення їх лояльності і мотивація;

2) збільшення доходів за рахунок поліпшення технічних характеристик продукції (робіт, послуг) шляхом залучення творчих працівників, здатних до інноваційної діяльності та їх реалізації;

3) зниження витрат на підбір працівників за рахунок покращення іміджу компанії на ринку праці;

4) зменшення збитків через недоукомплектованість підприємства, особливо недовиробництво продукції, пов'язане з незайнятістю вакантних робочих місць, за рахунок зменшення плинності кадрів.

Щоб визначити вплив HR-бренду на розвиток компанії, HR-портал hh.ua провів онлайн-опитування 1155 офісних працівників та 150 HR-спеціалістів. У результаті було встановлено, що підвищення іміджу компанії як роботодавця пов'язане зі значними вигодами для бізнесу.

Ділові переваги, отримані від посилення бренду роботодавця, наведені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Отримувані бізнес-вигоди від посилення бренду роботодавця

*Джерело: складено за [13]*

Як показано на рис. 1.6, кожна третя компанія зафіксувала підвищення стабільності бізнесу в кризовий період, а також підвищення продуктивності праці та прибутковості бізнесу. Трохи рідше респонденти відзначали зростання задоволеності та лояльності клієнтів (14%) і збільшення продажів і, відповідно, збільшення прибутку на одного працівника [13].

Переваги HR, отримані від програм, пов'язаних з управлінням персоналом і брендингом роботодавця, показані на рис. 1.7.

Також, завдяки цьому дослідженню можна визначити найважливіші переваги різних заходів у сфері управління персоналом і зміцнення бренду роботодавця для управління персоналом. Зокрема, 30% респондентів вважають, що сильний бренд роботодавця приваблює висококваліфікованих співробітників, 28% вважають, що він підвищує залученість співробітників у справи компанії, 24% вважають, що HR-брендинг впливає на плинність кадрів, зокрема на звільнення за власним бажанням [13].

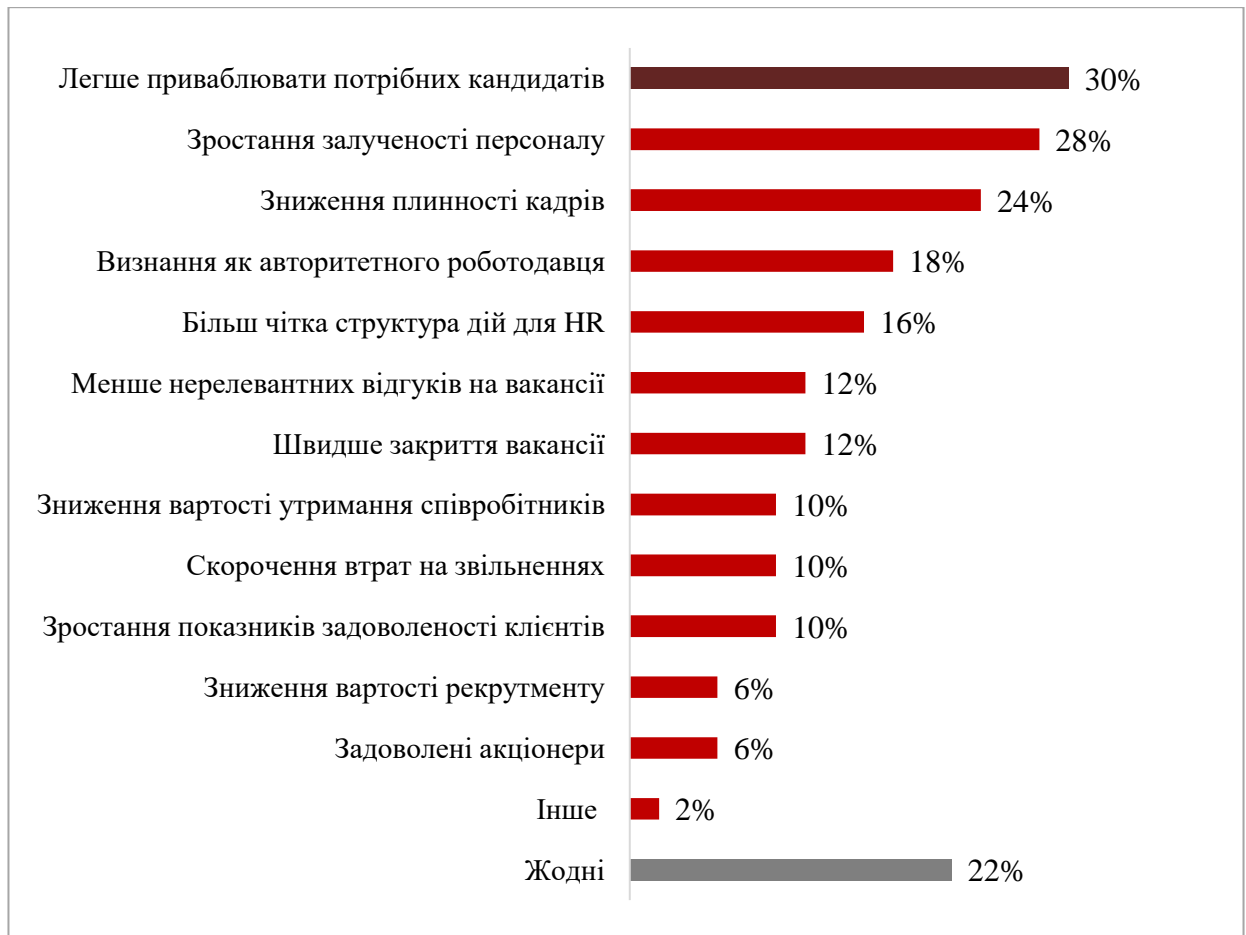


Рисунок 1.7 - Отримувані HR-вигоди від програм, пов'язаних із управлінням персоналом і посиленням бренду роботодавця

*Джерело: складено за [13]*

У той же час, згідно з дослідженнями міжнародної HR-компанії Bernard Hodes Group, виявлено, що бренд роботодавця полегшує залучення кандидатів (80%), знижує плинність кадрів (65%) і знижує витрати на підбір персоналу (60%) [13]. Крім того, результати дослідження Corporate Leadership Council «Залучення та утримання ключових співробітників» підтверджують ефективність інвестування в бренд роботодавця та підтримку, оскільки навіть для того, щоб залучити співробітника, компанії зі слабким HR-брендом повинні пропонувати йому приблизно на 20% вищу зарплати, ніж у конкурентів, а компанії з сильним HR-брендом – на 11% [13].

Низка проведених досліджень показала зв'язок між підвищенням задоволеності співробітників роботою в конкретній компанії та результатами

її діяльності. Зокрема, компанія ISR провела масштабне дослідження – було опитано 360 тис. співробітників, результати якого показали, що компанії з високим рівнем утримання співробітників збільшили операційний прибуток на 3,74% за три роки, а компанії з низькою лояльністю втратили 2,01%.

Зрозуміло, що очікувати на вигоди від позитивного HR-бренду потрібно лише після певних інвестицій у його формування, тобто спочатку потрібно інвестувати в заходи щодо його створення та розвитку (кошти на рекламу, кадрові заходи – створення соціального пакету, підвищення заробітної плати тощо). Економічний ефект від позитивного HR-бренду можна розрахувати як різницю між доходами та витратами на заходи [29]:

$$E_{HR} = \sum_{i=1}^n S_{дз} - \sum_{i=1}^m S_{вз}, \quad (1.1)$$

де:  $E_{HR}$  - економічний ефект від HR-брендингу;  $\sum_{i=1}^n S_{дз}$  - сумарний дохід від реалізації заходів по HR-брендингу;  $\sum_{i=1}^m S_{вз}$  - сумарні витрати на реалізацію заходів по HR-брендингу.

Надалі доцільно розглянути поетапний розрахунок складових елементів для розрахунку економічного ефекту від HR-брендингу. Отже, загальний дохід визначається таким чином:

$$\sum_{i=1}^n S_{дз} = S_{дз1} + S_{дз2} + S_{дз3} + S_{дз4} + S_{дз5} + S_{дз6} + \dots + S_{взn}, \quad (1.2)$$

де:  $S_{дз1}$  - збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) в результаті підвищення продуктивності праці, грн.;  $S_{дз2}$  - збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) в зв'язку з повним укомплектуванням штату, грн.;  $S_{дз3}$  - зниження браку готової продукції внаслідок формування об'єднаного в команду колективу професіоналів, грн.;  $S_{дз4}$  - зниження витрат на підбір персоналу власними рекрутерами або залученими кадровими агентствами, грн.;  $S_{дз5}$  - зниження витрат на навчання нових фахівців, грн.;  $S_{дз6}$  - зниження витрат на оплату праці в зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу, яка в свою чергу викликана збільшенням продуктивності праці, грн.;  $S_{взn}$  - інші можливі вигоди від реалізації заходів по HR-брендингу.

Загальні витрати на реалізацію заходів з HR-брендингу визначаються

наступним чином:

$$\sum_{i=1}^m S_{B3} = S_{B3_1} + S_{B3_2} + S_{B3_3} + S_{B3_4} + \dots + S_{B3_m}, \quad (1.3)$$

де:  $S_{B3_1}$  - витрати на внутрішні і зовнішні PR-заходи по HR-бренду, грн.;  $S_{B3_2}$  - витрати на збільшення фонду оплати праці (заробітна плата повинна відповідати середньоринкового рівня або в деяких випадках перевищувати його, будучи тим самим елементом матеріального стимулювання), грн.;  $S_{B3_3}$  - витрати, виділені на створення фонду матеріальної допомоги, грн.;  $S_{B3_4}$  - витрати на ремонт приміщення відділу управління персоналом, грн.; ...  $S_{B3_m}$  – інші можливі витрати з якими зіткнулася компанія в процесі реалізації заходів по HR-брендингу.

При цьому для розрахунку показників, що характеризують загальний дохід від реалізації акцій HR-брендингу, варто використовувати формули, наведені в Додатку А.

На наступному кроці загальні витрати на впровадження заходів HR-брендингу розраховуються за формулами в Додатку Б.

Нарешті, економічний ефект від позитивного HR-бренду розраховується за формулою (1.1), а показник прибутковості – за формулою (1.4).

$$K_{HR} = \frac{\sum_{i=1}^n S_{ДЗ} - \sum_{i=1}^m S_{B3}}{\sum_{i=1}^m S_{B3}}, \quad (1.4)$$

Дані розрахунки необхідно здійснювати до реалізації заходів по HR-брендингу на основі прогнозних даних і після на основі вже фактично отриманого результату. Адже попередні розрахунки дають змогу перед керівництвом довести доцільність заходів, а фактичний ефект шляхом їх порівняння з прогнозами дозволяє в майбутньому внести корективи в дії.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В контексті проблематики дослідження доцільно представити організаційно-економічну характеристику компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп». Автосервісний центр ПрАТ «Авто Мотор Груп» веде свою історію з 1995 року та є одним з найбільших центрів у м. Києві з продажу нових автомобілів та надання послуг з ремонту та сервісного обслуговування.

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АВТО МОТОР ГРУП
Скорочена назва	ПрАТ «Авто Мотор Груп»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	22965525
Дата реєстрації	10.02.1995 р.
Розмір статутного капіталу	30 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами Інші: 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 03045, місто Київ, Столичне шосе, будинок 90

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Таким чином, ПрАТ «Авто Мотор Груп» зареєстрована 10.02.1995 р. за юридичною адресою: Україна, 03045, місто Київ, Столичне шосе, будинок 90. Керівником організації є Хрущ Юрій Петрович. Розмір статутного капіталу складає 30000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 04.04.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

ПрАТ «Авто Мотор Груп» пропонує широкий модельний ряд нових автомобілів на будь-який гаманець та смак. Все, що пропонує світова автомобільна промисловість, представлено в автосервісному центрі ПрАТ «Авто Мотор Груп». Від доступного компактного кросовера Chery Tiggo 2, який має високий попит серед українців, до, можливо, досконалого Mercedes-Benz S-Class.

Діагностику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп» вважаємо засобом систематичного оперативного контролю, а також основою порівняння отриманих показників з рівнем минулих періодів. В першу чергу потрібно здійснити розрахунок основних економічних показників діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп» згідно даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	305470	710839	168071	-137399,00	-44,98
Валовий прибуток, тис. грн.	16170	54891	23312	7142,00	44,17
Чистий прибуток, тис. грн.	-2468	18290	4741	7209,00	-292,10
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	53	35	-26,00	-38,57
Середньорічна вартість, тис.грн.:					
– необоротних активів;	9073,50	14013,50	17397,50	8324,00	91,74
– оборотних активів	88316,50	153280,00	162190,00	73873,50	83,65
Фондовіддача, грн.	33,67	50,73	9,66	-24,01	-71,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	3,46	4,64	1,04	-2,42	-70,04
Продуктивність праці, тис. грн.	14546,19	30906,04	11204,73	-3341,46	-22,97
Рентабельність господарської діяльності, %	-0,81	2,57	2,82	3,63	x

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Аналіз засвідчив, що чистий дохід підприємства у 2022 році становив 168071 тис.грн., що на 137399 тис.грн. або на 44,98 % менше, ніж у базовому 2020 році. Такі негативні зрушення спричинені наслідками повномасштабного вторгнення Росії до України, починаючи з 24 лютого 2022 р. Фактично уся діяльність компанії, пов'язана з реалізацією нових автомобілів була згорнута. Компанія здебільшого здійснювала сервісне обслуговування та постачання запасних частин до автомобілів. Достатньо вагомим є чистий прибуток підприємства в обсязі 4741 тис.грн., однак як негативне потрібно засвідчити його скорочення в 2021-2022 роках. Водночас, спостерігаємо тенденцію до зростання середньорічної вартості необоротних активів підприємства на 8324 тис.грн. та середньорічної вартості оборотних активів підприємства на 73873 тис.грн. Доводиться констатувати, що підприємство є низькорентабельним, водночас в 2022 році спостерігалась тенденція до зростання рівня рентабельності господарської діяльності на 3,63 пункти в порівнянні з 2020 роком, що становило 2,82 %.

Для дослідження і оцінки активів і зобов'язань ПрАТ «Авто Мотор Груп» за даними фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Показник	Роки			2022 р. до 2021 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис. грн	95481	239106	120069	24588,00
Вартість необоротних активів, тис. грн	9946	18081	16714	6768,00
Вартість оборотних активів, тис. грн	85535	221025	103355	17820,00
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн	64099	168129	71223	7124,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн	7868	30813	17693	9825,00
Грошові кошти, тис. грн	8554	21460	9691	1137,00
Зареєстрований капітал, тис. грн	30	30	30	0,00
Власний капітал, тис. грн	39054	57344	62085	23031,00
Залучений капітал, тис. грн	56427	181762	57984	1557,00
Поточні зобов'язання, тис. грн	56427	181762	57984	1557,00

Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн	29108	39263	45371	16263,00
Частка власних оборотних активів	0,34	0,18	0,44	0,10

Продовження таблиці 2.3

Показник	Роки			2022 р. до 2021 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт постійності активів	0,10	0,08	0,14	0,04
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,12	0,08	0,16	0,05
оборотних і необоротних активів	8,60	12,22	6,18	-2,42

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) ПрАТ «Авто Мотор Груп» у 2022 р. зросла на 24588 тис. грн. порівняно з 2020 р. і становить 120069 тис. грн. Вартість необоротних активів у 2022 р. зросла на 6768 тис. грн, а оборотних – на 17820 тис. грн. Слід зазначити, що в структурі оборотних активів підприємства найбільшу питому вагу мають матеріальні оборотні активи. Зокрема, у 2022 р. вартість найбільш ліквідного виду активів – грошових коштів становила 9691 тис. грн, що на 1137 тис. грн. більше ніж у 2020 р. Це свідчить про позитивні зрушення у зміцненні платоспроможності компанії. При цьому слід звернути увагу на досить значну суму дебіторської заборгованості, яка за 2022 р. зросла на 9825 тис. грн. і становить 17693 тис. грн. Робочий капітал (чистий оборотний капітал), тобто власні оборотні кошти, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями у 2022 р. склали 45371 тис. грн, що на 16263 тис. грн. більше рівня 2020 р. Отже, слід зазначити, що підприємство є платоспроможним.

Аналіз ліквідності за даними фінансової звітності ПрАТ «Авто Мотор Груп» наведено у табл. 2.4.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ПрАТ «Авто Мотор Груп» характеризується достатнім запасом ліквідності майна. Практично усі індикатори ліквідності знаходились в межах нормативних значень у 2020-2022 роках. У 2022 році значення індикатора загального коефіцієнту покриття було в межах нормативу, а саме 1,78, що на 0,27 більше,

ніж у 2020 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2022 році складало 0,55, при нормативному значенні більше 0,5, що більше, ніж у 2020 році на 0,71.

Таблиця 2.4 - Аналіз ліквідності за даними фінансової звітності ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,52	1,22	1,78	0,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,29	0,55	0,17
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	1,13	0,92	1,23	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,12	0,17	0,02
Чистий оборотний капітал	29108	39263	45371	16263
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,90	0,92	0,86	-0,04

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Чистий оборотний капітал підприємства є значним в сумі 45371 тис.грн., що на 16263 тис.грн. більше, ніж у 2020 р. також, слід відзначити, що оборотні активи становлять основу майна підприємства, а їх частка в загальній сумі активів у 2022 р. становила 86 %, що на 4 % менше, ніж у 2020 р.

Аналіз фінансової стійкості за даними фінансової звітності ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,41	0,24	0,52	0,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,59	0,76	0,48	-0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	2,44	4,17	1,93	-0,51
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,59	0,76	0,48	-0,11
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	0,69	0,32	1,07	0,38
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	1,44	3,17	0,93	-0,51
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,45	0,23	0,64	0,18
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,34	0,18	0,44	0,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,75	0,68	0,73	-0,01
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,52	0,22	0,78	0,27

Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	1,00	1,00	0,00
---------------------------------	------	------	------	------

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

За даними табл. 2.5 видно, що компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» характеризується сприятливим станом окремих показників фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2022 році мав значення 0,52 при нормативному значенні не нижче 0,5, також відбулося зростання значення цього індикатора на 0,11 пунктів. Сприятливим є значення коефіцієнта фінансової залежності, оскільки за нормативу не більше 2,0 в 2022 р. його значення було 1,93. Коефіцієнт фінансової стабільності в 2020 р. мав значення 0,69, а в 2022 році – 1,07, при нормативному значенні більше від 1. Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу на рівні 0,73 свідчить про достатній ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства.

Аналіз ділової активності ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз ділової активності ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	5520	34709	14268	8748,00	158,48
Коефіцієнт оборотності активів	3,14	4,25	0,94	-2,20	-70,16
Тривалість обороту активів, дні	116,37	85,90	390,01	273,64	235,15
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,46	4,64	1,04	-2,42	-70,04
Тривалість обороту оборотних активів, дні	105,53	78,71	352,23	246,70	233,78
Коефіцієнт оборотності запасів	4,73	6,12	1,40	-3,33	-70,31
Тривалість обороту запасів, дні	77,16	59,62	259,90	182,74	236,85
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	25,90	36,75	6,93	-18,97	-73,24
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	14,09	9,93	52,67	38,58	273,70
Тривалість операційного циклу, дні	102,44	77,26	346,40	243,96	238,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,58	14,75	2,81	-4,77	-62,88
Тривалість обороту власного капіталу, дні	48,14	24,75	129,68	81,54	169,39
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,42	6,61	1,96	-5,45	-73,51
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	49,22	55,26	185,81	136,59	277,52

Тривалість фінансового циклу, дні	53,22	22,00	160,59	107,37	201,73
Фондоозброєність праці, грн.	1,16	0,75	1,31	0,15	13,31

Продовження таблиці 2.6

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,02	0,02	0,03	0,01	24,72
Трудомісткість господарської діяльності	0,39	0,35	0,39	-0,01	-1,47
Фондомісткість господарської діяльності	0,04	0,04	0,10	0,05	129,18

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

За даними табл. 2.6 встановлено, що в 2022 році компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» відзначалась певним нестійким станом ділової активності. Так, додана вартість підприємства підвищилась на 8748 тис.грн., або на 158,48 %. Водночас, коефіцієнт оборотності оборотних активів, який відображає здатність до вивільнення їх з господарської діяльності та напрями ефективнішого використання коштів в 2020 році становив 3,46 оборотів, проте у в 2022 році відбулося його скорочення до 1,04 обороти, тобто на 2,42 пункти. Має негативну динаміку скорочення коефіцієнт оборотності запасів, оскільки у 2022 році він мав значення 1,40 обороти, що на 2,42 пункти менше 2020 року. Тривалість операційного циклу компанії була 346,40 дня, що на 238,14 % більше, ніж у 2020 році. Це є негативним зрушенням, яке засвідчує на уповільнення кругообігу фінансових ресурсів ПрАТ «Авто Мотор Груп». Тривалість фінансового циклу, також, набула негативної динаміки, оскільки зросла на 107,37 дня, або у 2,01 рази, що у 2022 р. становило 160,59 дня.

Аналіз рентабельності та ефективності діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз рентабельності та ефективності діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	5,59	8,37	16,10	10,51
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	17,89	11,95	6,21	-11,68
Коефіцієнт окупності чистого доходу	18,89	12,95	7,21	-11,68

Рентабельність операційної діяльності, %	-0,74	3,12	3,29	4,03
Рентабельність господарської діяльності, %	-0,80	3,16	3,51	4,31
Рентабельність підприємства, %	-0,80	2,65	2,88	3,68

Продовження таблиці 2.7

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	-0,81	2,57	2,82	3,63
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,95	0,92	0,86	-0,09
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,06	1,08	1,16	0,11
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	1,01	0,97	0,97	-0,04
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	0,99	0,99	0,02	-0,97
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,02	0,01	0,04	0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,03	0,04	0,07	0,03
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	43,74	77,81	23,86	-19,88
Коефіцієнт окупності витрат на збут	30,48	28,16	15,00	-15,48
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,02	0,01	0,05	0,02
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,03	0,04	0,08	0,04
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,34	0,25	0,32	-0,02
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,49	0,69	0,51	0,02
Загальна економічна рентабельність, %	-2,53	13,06	3,22	5,75
Рентабельність реалізації продукції, %	-0,27	2,97	3,11	3,38

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Аналіз показав, що основні індикатори рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності характеризуються позитивними значеннями, що може засвідчувати про певну ефективність господарської діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп». Водночас, слід відзначити, що у 2022 р. відбулося певне зростання рентабельності виробничих витрат на 10,51 пункт, що становило 16,10 %. Рентабельність реалізації продукції у 2022 р. була на рівні 3,11 %.

За результатами проведеної діагностики основних показників рентабельності господарської діяльності можна стверджувати про загальну ефективність як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ПрАТ «Авто Мотор Груп». В цілому, ПрАТ

«Авто Мотор Груп» є вагомим гравцем на автомобільному ринку, має гарну репутацію бізнес-агента та роботодавця на ринку праці України.

## **2.2. Оцінювання системи формування бренду роботодавця на підприємстві**

Ситуація на ринку праці, що склалася в світовій, і особливо в українській економіці, в останні роки сприяє оновленню в сфері управління персоналом заходів, спрямованих на підвищення привабливості робочих місць і формування бренду роботодавця. Така ситуація характеризується, з одного боку, нестачею кадрів, а з іншого – їх плинністю, що призводить до конкуренції між роботодавцями за кваліфікований персонал. Сильний і успішний бренд ПрАТ «Авто Мотор Груп» може позитивно вплинути на такі важливі напрямки в роботі служби управління персоналом, як залучення персоналу в організацію, найм персоналу, формування кадрового резерву, забезпечення лояльності співробітника до організації-роботодавця, розвиток персоналу тощо.

Окрім претендентів, цільовою групою є співробітники ПрАТ «Авто Мотор Груп», а в результаті процесу управління внутрішнім брендом роботодавця очікується зростання лояльності співробітників, задоволеності роботою та гордості за компанію роботодавця. Тому формування такого типу бренду слід починати з дослідження рівня участі та задоволеності працівників ПрАТ «Авто Мотор Груп», з виявлення основних факторів їх утримання. Аналіз цієї інформації дасть змогу визначити першочергові завдання, а саме те, що необхідно скорегувати в системах адаптації, навчання, мотивації та внутрішніх комунікацій, а також у середовищі та атмосфері компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Крім того, як відзначають експерти, цілеспрямовано розроблений внутрішній бренд роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» дозволяє забезпечити:

- зменшення витрат на адаптацію та навчання працівників;
- забезпечити тривале утримання персоналу;
- підвищення трудової мотивації та задоволеності роботою;
- зменшення плинності кадрів.

Отже, запроваджуючи соціальне вирівнювання, ПрАТ «Авто Мотор Груп» намагається покращувати свій внутрішній бренд, з одного боку, але набуває більшої впевненості на ринку праці, з іншого боку, а накопичуючи бали репутації, підвищує свою конкурентоспроможність та отримує додаткові переваги. Особиста участь керівництва ПрАТ «Авто Мотор Груп» в різноманітних конференціях, семінарах, круглих столах дає змогу зробити організацію більш відомою в професійних колах і зробити керівництво більш доступним як роботодавця. Тому робота, пов'язана з формуванням внутрішнього бренду роботодавця, одночасно сприяє створенню успішного зовнішнього бренду, який орієнтує шукачів у виборі привабливої роботи.

Слід зазначити, що в досліджуваному підприємстві ПрАТ «Авто Мотор Груп» оборот за звільненням є вищим, ніж оборот з прийому персоналу протягом більш тривалого періоду часу, а це означає, що є вакансії, на які важко залучити кандидатів на зовнішньому ринку праці. Така ситуація характерна для комерційних організацій в цілому і вимагає роботи, пов'язаної з цілеспрямованим створенням привабливого бренду роботодавця.

Керівництво компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» заявляє, що допомагає своїм співробітникам здобувати знання та навички, використовуючи як власний досвід, так і передові технології; пропонує можливості професійного та особистісного розвитку. Проте показники кадрового руху вказують на проблеми з утриманням, особливо працівників відділу продажів ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Передусім, оцінимо внутрішній бренд роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». В якості методу оцінки внутрішнього бренду було використано анкетування, яке дозволило визначити задоволеність співробітників своєю роботою в організації. У дослідженні використовувалася випадкова вибірка,

охоплення склало 60 % від загальної кількості, а це близько 20 осіб. Структура респондентів відображає генеральну сукупність. В опитуванні взяли участь 65% жінок і 35% чоловіків, вік респондентів коливався від 23 до 47 років, стаж роботи від 4 місяців до 6 років.

Перш за все, необхідно було з'ясувати, які чинники викликали у респондентів захоплення компанією ПрАТ «Авто Мотор Груп» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Відповіді респондентів на питання про те, що їх захопило в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» в момент пошуку роботи, %

*Джерело: складено автором*

Виявлено, що найважливішими критеріями для працівників під час пошуку роботи були зручне місце розташування (92,7%), зручний час роботи (92,3%) та хороші умови праці (88,9%), а найменше уваги приділялося користі, яку організація приносить суспільству, та висока якість послуг, що надаються (4,3%). Опитування показало, що для більшості респондентів (57%) при виборі роботодавця важливіше репутація та розмір компанії, ніж пропонований

рівень зарплати.

Далі визначали задоволеність респондентів організацією праці, системою оплати праці та кар'єрного зростання у компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Відповіді респондентів на питання про ступінь задоволеності організацією праці, заробітною плати та системою кар'єрного зростання в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», %

Варіанти відповідей	Відсоток відповідей, %		
	Організація праці	Оплата праці	Система кар'єрного росту
Повністю задоволений	25	7	12
Скоріше задоволений	67	12	54
Частково задоволений, частково ні	0	18	21
Скоріше не задоволений	3	52	13
Повністю не задоволений	5	11	0

*Джерело: складено автором*

Результати опитування показали, що респонденти задоволені організацією роботи в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», а більшість респондентів скоріше незадоволені оплатою праці (51,7%). Більше половини респондентів (54,3%) скоріше задоволені системою розвитку кар'єри, що підтверджує їх відповідь на питання про можливості кар'єрного розвитку в організації, про що відзначили 85,9 %.

Наступним питанням було уточнення того, яке найбільше значення для співробітників мають форми морального заохочення, які використовуються в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» (рис. 2.2).

Найважливішими для опитаних є такі форми морального заохочення у ПрАТ «Авто Мотор Груп», як звання «Кращий працівник» (86,8%), можливість кар'єрного зростання (85,9%) та почесна грамота (61,1%). Встановлено, що для 38,5% респондентів моральне стимулювання не є важливим і вони радше замінять його матеріальним, що характеризує їх як працівників з інструментальним типом мотивації.



Рисунок 2.2 – Відповіді респондентів на питання про переважні ними форми морального стимулювання в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», %

*Джерело: складено автором*

Відповіді респондентів на питання про взаємовідносини всередині колективу з керівництвом ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Відповіді респондентів на питання про взаємовідносини всередині колективу з керівництвом ПрАТ «Авто Мотор Груп», %

Варіант відповіді	Відсоток відповідей, %	
	Відносини в колективі	Відносини з керівництвом
Співробітництво	98,3	99,1
Доброзичливість	88,5	46,6
Взаємоповага	48,5	39,7
Взаємодопомога	33,3	0,0
Нерозуміння	0,0	7,7

*Джерело: складено автором*

Респонденти виявили, що колективні стосунки переважно будуються на принципах співробітництва (98,3%) та доброзичливості (88,5%), оскільки принцип співробітництва також переважає у відносинах між підлеглими та керівництвом ПрАТ «Авто Мотор Груп» (99,1%).

Водночас відповідь на запитання про те, чи думали респонденти про зміну організації роботодавця протягом останнього року роботи в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», показала, що більшість все-таки думали про зміну роботи: 78% обрали відповідь «Скоріше так», 19% – «Так», 3% - «Ні».

Серед факторів, які можуть послужити приводами для пошуку нової роботи, були визначені наступні фактори: рівень заробітної плати (93,2%), проблеми з колективом (87,6%) і недотримання КЗПП України (80,8%) (рис. 2.3).

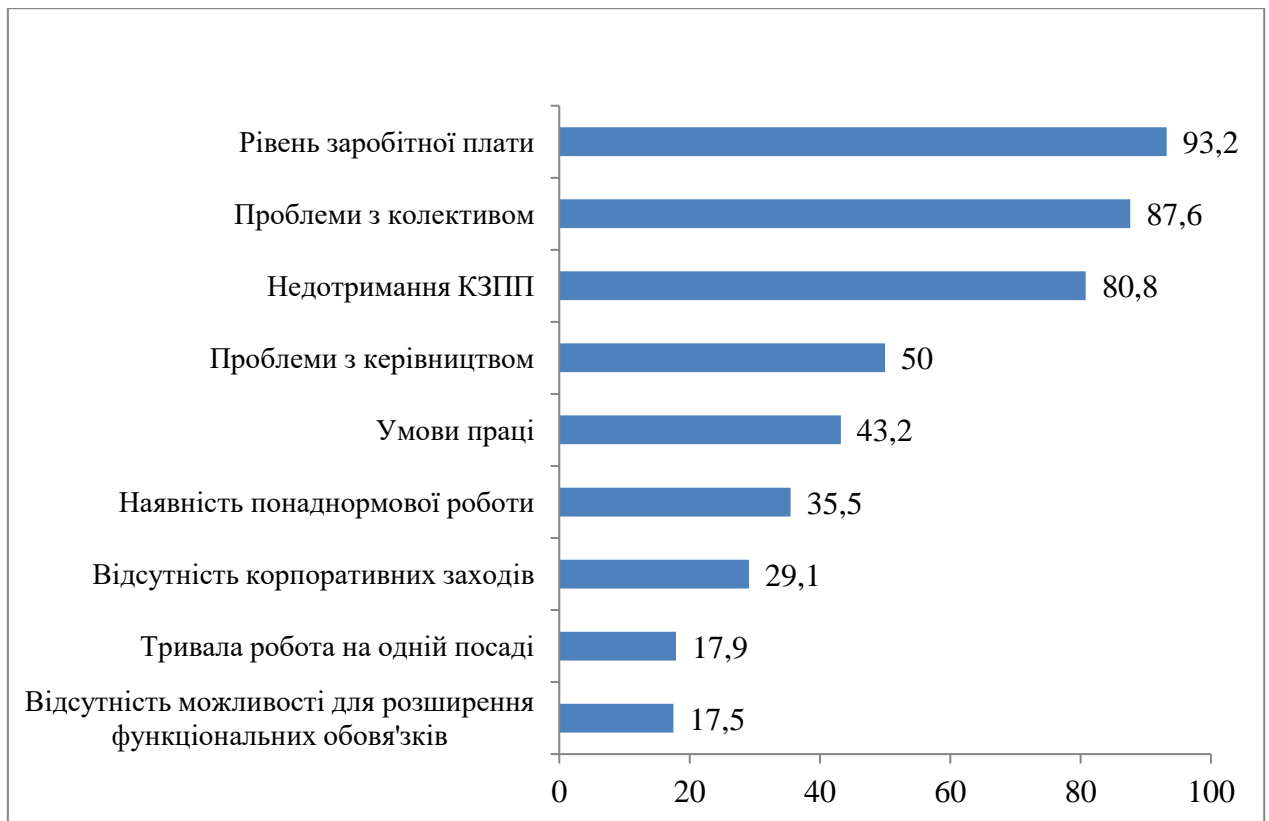


Рисунок 2.3 – Відповіді респондентів на питання про можливі причини звільнення з компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», %

*Джерело: складено автором*

Факторами утримання респонденти назвали стабільну білу зарплату (85,9%), хороший дружній колектив (83,3%) та можливість професійного розвитку (59,0%) (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Відповіді респондентів на питання про переваги компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», як роботодавця, %

*Джерело: складено автором*

Загалом результати опитування показали, що задоволеність оплатою праці все ще не є ключовим фактором для респондентів, а важливий бренд компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп».

У подальшому був проведений аналіз реалізації окремих функцій управління персоналом в комерційній організації, який показав, що всі традиційні функції реалізовані в повному обсязі. При цьому динаміка вартості залучення працівника має тенденцію до зростання, а також зростає середня тривалість заповнення вакансій, що свідчить про певні труднощі із залученням персоналу в компанію ПрАТ «Авто Мотор Груп». Щороку в організації трапляється кілька нещасних випадків, але динаміка днів непрацездатності

свідчить, що травми, отримані працівниками, не були серйозними, що дозволило їм швидко відновити своє здоров'я. Умови праці в цілому оцінюються як безпечні, а організація праці на підприємстві знаходиться на високому рівні. Компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» проводить атестацію, яку проходять співробітники кожні 3 роки, а оцінку компанії для офісних працівників – раз на рік. Результати оцінки показують, що вона проведена якісно для виявлення невідповідності посади та потреб у навчанні. Персонал, який потребує навчання, проходить регулярне навчання. Питома вага преміальних виплат у фонді оплати праці протягом останніх років має негативну динаміку зростання (за рахунок зменшення фіксованої частини заробітної плати), а частка соціальних виплат та соціальних виплат у фонді оплати праці є стабільною і становить 14,3 %. Це пов'язано з тим, що статті видатків у соціальному пакеті практично не переглядаються. Співробітники ПрАТ «Авто Мотор Груп» підтримують та поділяють корпоративну культуру компанії, оскільки за весь звітний період участь у корпоративних заходах склала понад 90%, причому співробітники не тільки приходять, а й активно беруть участь у конкурсах та підготовці заходів, які організовує організація.

Можна зробити висновок, що недостатньо ефективним напрямком управління персоналом в ПрАТ «Авто Мотор Груп» є функція мотивації та стимулювання. Це підтверджується не тільки суб'єктивними характеристиками, відображеними в результатах опитування, а й об'єктивними даними самої компанії.

Також, можливо оцінити зовнішній бренд роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». Аналіз слід проводити на основі ситуаційного дослідження, яке можна представити як SWOT-аналіз основних факторів (можливостей і загроз, сильних і слабких сторін), що впливають на стан бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». Розглянуті фактори наведено в табл. 2.10.

Показники привабливості бренду роботодавця компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» в зовнішньому середовищі були розділені на три блоки.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз ключових факторів, що визначають стан бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп», %

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія є одним з найбільших продавців автомобілів в регіоні;</li> <li>- система управління персоналом направлена на пошук нових ідей, їх подальшому розвитку та практичній реалізації;</li> <li>- реальна, приємна атмосфера серед співробітників у компанії;</li> <li>- зручне розташування офісу та більшості салонів – поблизу основних транспортних магістралей міста;</li> <li>- мотивація на результат співробітників організації;</li> <li>- сильні мотиваційні стимули роботи персоналу під брендом роботодавця</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення потоку кандидатів на вакансії;</li> <li>- розширення торгової площі;</li> <li>- очікуване зростання ринку сервісних послуг в регіоні;</li> <li>- державна політика щодо інноваційного розвитку економіки через зниження податків для великих компаній</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розташування кількох сервісних підприємств поза головними магістралями міста;</li> <li>- труднощі з набором та утриманням персоналу;</li> <li>- відсутність відгуків співробітників про їхню задоволеність і лояльність;</li> <li>- відсутність повноцінної роботи над брендом організації як роботодавця.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання безробіття та падіння доходів;</li> <li>- складна військова ситуація в країні та пов'язане з нею погіршення фінансового становища вітчизняних організацій;</li> <li>- посилення законодавчої бази, що регулює діяльність торговельних компаній;</li> <li>- гостра конкуренція в галузі;</li> <li>- низькі бар'єри для входу в цей сегмент ринку – у нашому сегменті можуть з'явитися нові конкуренти.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

1. Надійність компанії. Показником надійності для співробітників і претендентів є те, скільки років компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» на ринку і її фінансова стабільність. Компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп», яка існує з 1993 року, дарує співробітникам впевненість у завтрашньому дні та сприяє привабливості бренду роботодавця.

2. Відомість компанії. Визначити популярність компанії можна за таким показником, як місце в рейтингу роботодавців України і кількість соціально корисних проектів, які компанія реалізує як спонсор. У 2019 році компанія займала 124 місце в рейтингу роботодавців, 119 місце в 2020 році, 113 місце в

2021 році та 1454 місце в 2022 році, при цьому дане підприємство не займається спонсорською діяльністю. Динаміка займаної локації неоднозначна, оскільки до 2021 року позиції компанії зростали, у 2022 році різко впали одразу на 32 пункти, що могло негативно вплинути на загальний бренд роботодавця.

3. Привабливість компанії для претендентів. Як непрямий показник привабливості можна використовувати кількість поданих студентами заявок на стажування; кількість отриманих якісних резюме; співвідношення заробітної плати до середньої заробітної плати по регіону та до прожиткового мінімуму по регіону (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники привабливості компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», як роботодавця у 2019-2022 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кількість звернень на стажування	8	9	11	7
Кількість якісних вхідних резюме	212	21	30	25
Співвідношення середньої заробітної плати в організації із середньою заробітною платою по регіону	0,86	0,90	0,97	0,97
Співвідношення середньої заробітної плати в організації з прожитковим мінімумом по регіону	2,5	2,4	2,6	2,5

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Аналіз показує, що кількість заявок на стажування розвивалася позитивно, але різко впала у 2022 році, що може свідчити про те, що компанія стає менш привабливою як потенційний роботодавець для студентів. Кількість отриманих резюме нижча за кількість доступних вакансій на рік, що вказує на проблеми із залученням персоналу через низьку цінність компанії для шукачів роботи. Розглядаючи співвідношення середньої заробітної плати до прожиткового мінімуму в динаміці за 2019-2022 роки, можна сказати, що середня заробітна плата на підприємстві перевищує прожитковий мінімум більш ніж у два рази. Це дозволяє говорити про виконання нею репродуктивної функції. А співвідношення середньої заробітної плати до середньої заробітної плати по регіону є несприятливим, оскільки на

підприємстві вона нижча, ніж по області в цілому, що негативно впливає на мотивацію працівників до праці. При цьому основною причиною звільнень є невдоволення заробітною платою.

Таким чином, за наведеними вище показниками можна стверджувати, що аналізована компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» має недостатню привабливість як роботодавця, що безсумнівно потребує уваги до цілеспрямованої роботи з формування бренду організації як роботодавця. Підсумовуючи, можна сказати, що в сучасних умовах конкуренції на ринку праці ПрАТ «Авто Мотор Груп» необхідно оцінювати свій бренд роботодавця в порівнянні з основними конкурентами, цілеспрямовано будувати бренд і докладати зусиль для його просування, що сприяє ефективному позиціонуванню організації на ринку праці. При цьому ПрАТ «Авто Мотор Груп» отримує можливість своєчасно забезпечити себе кадрами необхідної якості; зменшення плинності кадрів, викликане незадоволеністю співробітників певними параметрами роботи в організації; оптимізувати свої витрати та підвищити прибутковість власних людських ресурсів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

### 3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві

ПрАТ «Авто Мотор Груп» в основному використовує різні маркетингові інструменти, оскільки необхідно зосередитися на комунікативному аспекті, тобто вивчати сигнали, які надсилає компанія, щоб зміцнити свою репутацію як роботодавця, інформувати та реагувати на них. Тому бренд роботодавця пропонуємо ПрАТ «Авто Мотор Груп» досліджувати наступними методами та засобами [7]:

- опитування співробітників компаній, кандидатів на вакансії;
- вивчати інформацію, опубліковану в засобах масової інформації та розміщену в Інтернеті;
- аналіз статистики скарг кандидатів на вакансії;
- остаточні /вихідні співбесіди з працівниками, які будуть звільнені;
- аналіз відгуків про компанію на кар'єрних сайтах і в соціальних мережах;
- порівняння позитивної практики брендингу роботодавця з найкращими практиками в галузі ;
- вивчення інформації про нагороди, результати незалежних опитувань і рейтингів роботодавців (рейтинг «Кращі роботодавці України», Премія HR-бренд, рейтинг «Найавторитетніші роботодавці України», Рейтинг Employer Brand Benchmarking Research).

Створення HR-бренду ПрАТ «Авто Мотор Груп» – складний процес, результат якого позитивно вплине на діяльність та розвиток компанії. Для цього необхідно розробити логічну та ефективну програму побудови бренду.

HR-бренд ПрАТ «Авто Мотор Груп» повинен включати кілька елементів:

- корпоративні цінності;
- традиції компанії;
- культура стосунків (внутрішнє спілкування);
- наявні навички персоналу;
- стиль управління;
- можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Успішне впровадження бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» вимагає ефективного управління змінами. Це сильне управління змінами, здатне підтримувати розвиток бренду роботодавця відповідно до процедур, запроваджених у компанії. Кожен керівник структурного підрозділу повинен переконатися, що співробітники правильно розуміють суть стратегії брендингу роботодавця та їх відповідну поведінку, інакше ця стратегія не принесе довгострокових результатів [18].

Для покращення HR-брендингу ПрАТ «Авто Мотор Груп» необхідно вирішити наступні питання:

- залучення персоналу сприяє формуванню стійкого іміджу компанії, зокрема шляхом залучення організації як інструменту позитивного зовнішнього PR, що в свою чергу дає змогу залучати на вакансії кращих кандидатів на основі позитивного іміджу зацікавленості у пошуку роботи в організації;

- утримання персоналу, особливо із залученням як інструменту внутрішнього PR (Public Relations), який сприятиме розвитку та зміцненню корпоративної культури в організації, а отже посилить прихильність співробітників до організації, що в майбутньому обернеться лояльністю в зобов'язання;

- підвищення мотивації;

- економія коштів, особливо завдяки впровадженню інтернет-маркетингу як інструмента, допоможе зменшити витрати на пошук, рекрутинг, відбір, наймання та адаптацію персоналу, що, у свою чергу, допоможе оптимізувати

загальну стратегію управління витратами компанії.

Компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» може покращити свій імідж як роботодавця шляхом проведення ряду заходів (рис. 3.1).

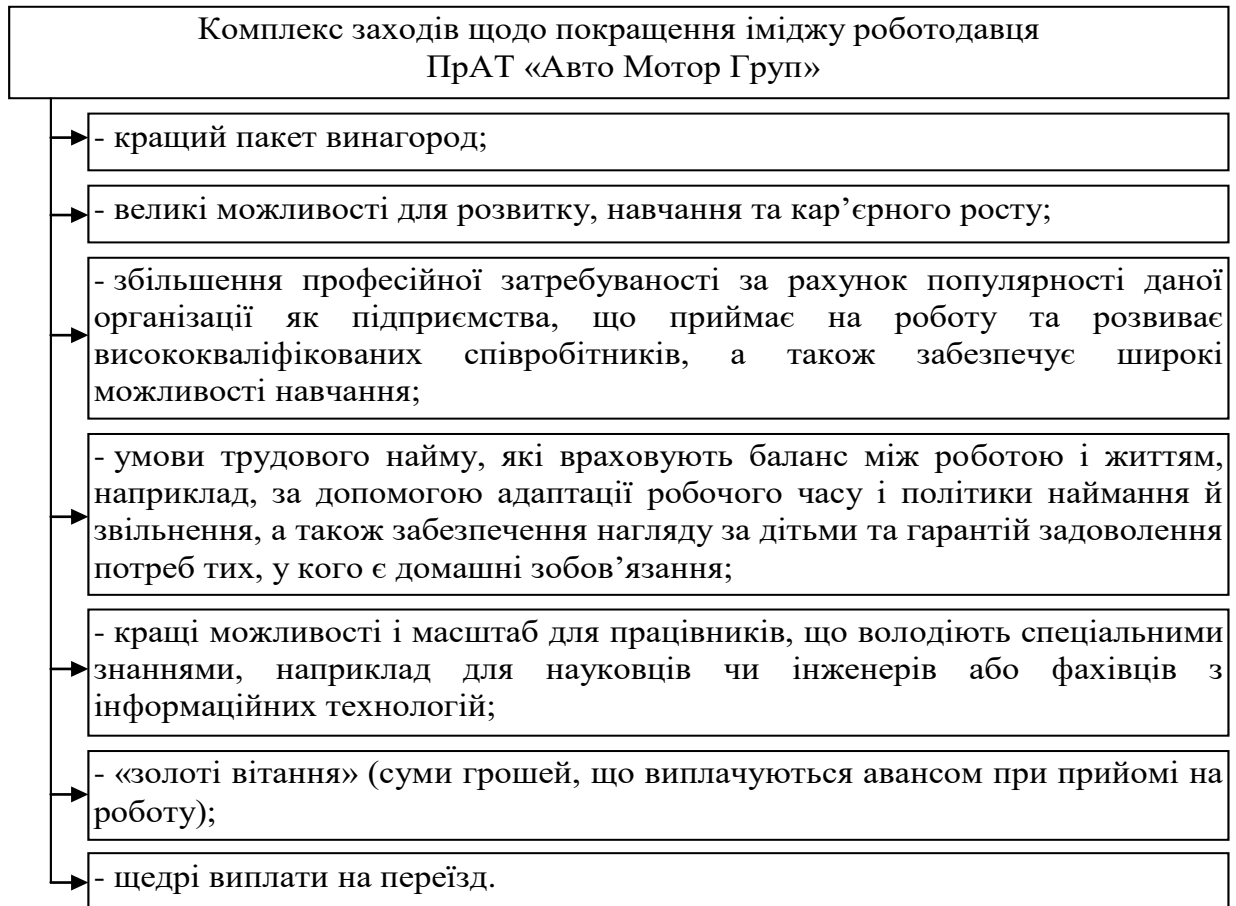


Рисунок 3.1 - Комплекс заходів щодо покращення іміджу роботодавця  
ПрАТ «Авто Мотор Груп»

*Джерело: складено автором*

Сильний HR-бренд надає компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що дозволяє конкурувати за кращий персонал і залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Він також виконує свою найважливішу функцію: створює довіру, яка забезпечує сприйняття компанії як надійного партнера, відповідального роботодавця та привабливого партнера для своїх клієнтів.

Інструменти, за допомогою яких можна забезпечити вдосконалення у сфері створення бренду роботодавця в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп»,

включають елементи, представлені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Напрями удосконалення бренду роботодавця в компанії  
ПрАТ «Авто Мотор Груп»

*Джерело: складено автором*

Налагоджена комунікація сприятиме більш ефективній співпраці між учасниками ПрАТ «Авто Мотор Груп» та своєчасному наданню важливої інформації. Великі міжнародні компанії вирішують цю проблему за допомогою власних соціальних мереж, які забезпечують спілкування всіх співробітників організації. За допомогою такого підходу можна створити середовище, в якому інформація циркулює відкрито і вільно, а вільний обмін корисною інформацією поступово стає базою знань, що в свою чергу може дати компанії конкурентні переваги [3, с.97].

Також варто проводити корпоративні заходи для співробітників ПрАТ «Авто Мотор Груп» для згуртування та покращення спілкування. Рекомендується організувати корпоративні тренінги для асоціації та заходів затвердження.

У компанії доцільно мати систему навчання, спрямовану на розкриття культури компанії, цінностей, місії та кодексу поведінки. Лідерами такого навчання мають стати керівники вищої ланки та представники служби управління персоналом.

Також можливе проведення корпоративних заходів, на яких у тій чи іншій формі будуть розкриті норми та принципи корпоративної культури. Це можуть бути різноманітні ігри, тимблдинги, конкурси, дні народження (компаній, керівників) та інші заходи.

Основою створення позитивного іміджу та гарного бренду роботодавця в колективі ПрАТ «Авто Мотор Груп» має стати врахування реальних потреб працівників.

На рис. 3.3 ми наведемо рекомендовані дії, спрямовані на підвищення лояльності співробітників підприємства до бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп».

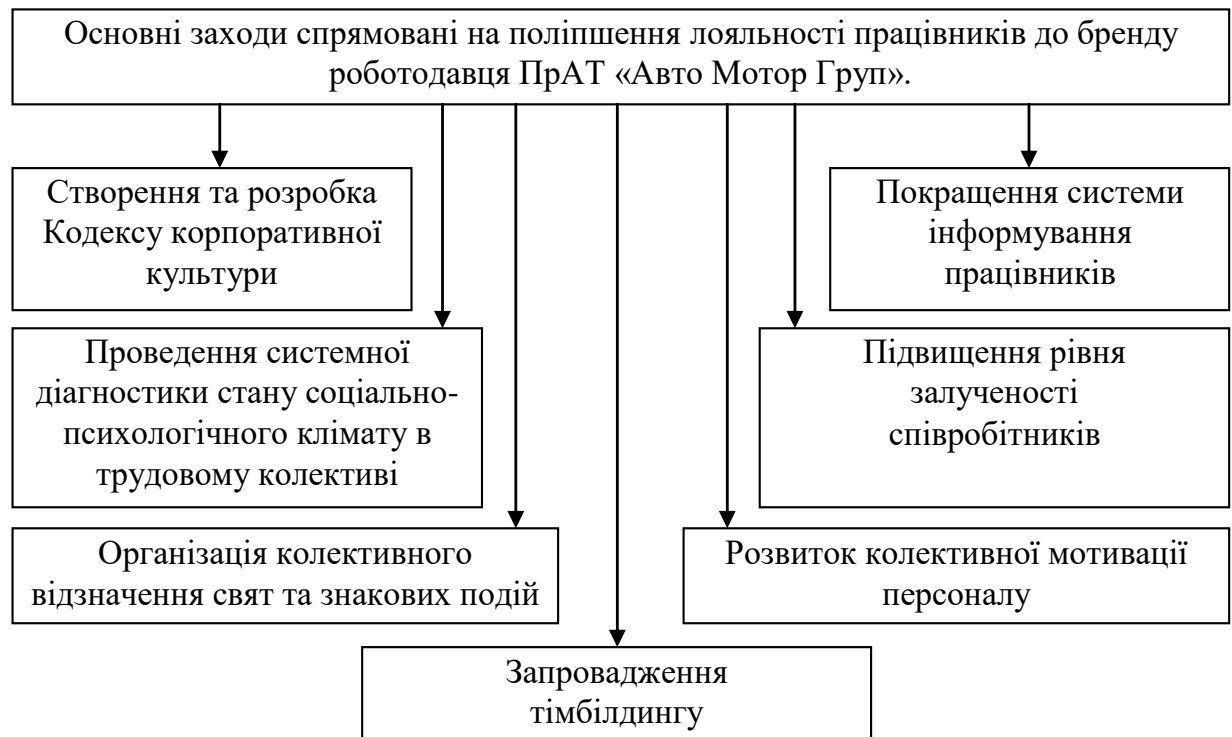


Рисунок 3.3 - Основні заходи спрямовані на поліпшення лояльності працівників до бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп».

*Джерело: складено автором*

Обґрунтовуємо важливість впровадження кожного із запропонованих вище заходів у діяльність ПрАТ «Авто Мотор Груп» з метою підвищення лояльності працівників до бренду роботодавця.

Перш за все перед відділом управління персоналом має бути поставлено завдання проводити систематичну діагностику рівня підготовки лояльності співробітників до бренду роботодавця в трудовому колективі. Це допоможе у разі виявлення незадовільного рівня вжиття заходів, спрямованих на зміну ситуації, з'ясувати причини такої ситуації та їх усунути, а також забезпечити

недопущення ситуацій, що призвели до цього, у майбутньому.

Ще одним важливим заходом є створення та розвиток кодексу корпоративної культури, який дозволяє всім співробітникам об'єднатися навколо спільних цінностей, традицій, артефактів, місії тощо. Проведене опитування підтвердило, що самі співробітники вважають, що цього кодексу в ПрАТ «Авто Мотор Груп» їм не вистачає. Це забезпечує формування єдиної корпоративної культури, яка поширюється на всіх співробітників і основні принципи якої повинні дотримуватися.

На рис. 3.4 узагальнено основні завдання Кодексу корпоративної культури ПрАТ «Авто Мотор Груп».



Рисунок 3.4 - Основні завдання пропонованого Кодексу корпоративної культури ПрАТ «Авто Мотор Груп»

*Джерело: складено автором*

ПрАТ «Авто Мотор Груп» не вистачає загальних корпоративних заходів і традицій, які дозволяють спілкуватися в неформальній обстановці і дізнаватися нове про своїх колег. Для цього ми пропонуємо організацію спільних корпоративних заходів з нагоди свят і важливих подій в рамках діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп».

У табл. 3.1 надаємо запропонований перелік державних свят, які необхідно відзначати колективом ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Таблиця 3.1 - Пропонований перелік свят, які необхідно спільно відзначити трудовому колективу ПрАТ «Авто Мотор Груп»

№	Назва свята	Примітки
1	Новий рік	Святковий захід, корпоратив, ігри, новорічні подарунки працівникам і їх дітям
2	8 березня	Подарунки усім жінкам, солодкий стіл для усіх жінок
3	День козацтва	Сувеніри чоловікам, привітання, обід за рахунок підприємства для усіх чоловіків
4	День прапора України	Організація колективного флешмобу, підняття прапору над будівлею готелю
5	День народження компанії	Святковий захід та бенкет, зустріч генерального директора з колективом, поздоровлення, його звітування про досягнення підприємства за рік та нові цілі
6	День народження працівника	Колективне привітання члена трудового колективу з днем народження та вручення подарунку. Для працівників, які працюють безперервно більше 5 років організація солодкого столу
7	День праці	Організація спільного суботника для фірми. Після завершення суботника пікнік за рахунок фірми

*Джерело: складено автором*

Спільне святкування певних свят, а також організація спільного суботного дня згуртує робочу силу, поширить спільні цінності, забезпечить їх зустріч у неформальній обстановці тощо.

Ще одна суттєва проблема, яка лише відокремлює топ-менеджмент компанії від інших співробітників, – низький рівень інформації. Зі спілкування з окремими співробітниками стало зрозуміло, що про велику кількість завдань, планів і цілей компанії вони дізналися не особисто від своїх керівників, а від інших колег (так звані чутки). Представники топ-менеджменту ПрАТ «Авто Мотор Груп» особисто не віддають наказів і не діляться з підлеглими перспективними планами, а передають інформацію про окремих співробітників. Як мінімум, такий підхід не сприяє досягненню поставлених цілей і підриває морально-психологічний клімат трудового колективу.

З метою вдосконалення інформаційної системи співробітників ПрАТ «Авто Мотор Груп» рекомендуємо використовувати сучасні інформаційні

технології та програмне забезпечення. Зокрема, варто створити групу в месенджері Telegram, яка включатиме весь колектив ПрАТ «Авто Мотор Груп» і стане основним засобом інформації. У цьому месенджері будь-який співробітник може поставити запитання, поділитися корисною інформацією, обговорити проблемні питання тощо.

Також з метою підвищення інформаційної відкритості вищого керівництва для трудового колективу рекомендуємо, спираючись на досвід іноземних компаній, запровадити щорічну звітність за результатами роботи готелю. Найкращим способом є як особистий звіт генерального директора на загальних зборах трудового колективу, так і підготовка «Звіту про сталий розвиток ПрАТ «Авто Мотор Груп». Пропонуємо викласти в цьому звіті інформацію про плани розвитку компанії на наступний рік і поставлені перед нею цілі, а також результати роботи за минулий рік.

Ще одним важливим заходом для покращення бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» є активніше залучення працівників до обговорення важливих питань. Зокрема, працівникам слід надати можливість брати участь у розробці корпоративних програм розвитку та вирішувати окремі проблеми чи питання. Завдяки цьому кожен співробітник може відчутти свою значимість для компанії та розвинути власний потенціал. Такі дії допоможуть покращити відносини між керівниками та їх підлеглими.

Також у ПрАТ «Авто Мотор Груп» слід заохочувати ініціативу працівників, відповідним чином заохочувати кращих працівників, вручати поіменні грамоти та медалі, розміщувати фотографії кращих працівників на Дошці пошани, надавати додаткові відпочинки, тощо. Нововведення такого формату сприятимуть підвищенню лояльності співробітників та формуванню позитивного бренду роботодавця.

Практика успішних компаній показує, що основним сучасним інструментом формування та розвитку згуртованості трудового колективу є впровадження командоутворення. Ми рекомендуємо впровадження командоутворення для розвитку згуртованості робочого колективу на ПрАТ

«Авто Мотор Груп» і зазначаємо, що його ефективність дається лише при регулярному застосуванні.

Розробляючи прямі командоутворюючі заходи, ми виявили, що найбільшого ефекту можна досягти, поєднуючи їх різні типи. Тому ми врахуємо це і створимо комплекс різноманітних тимбілдінгових програм, які враховуватимуть спортивну, емоційну та навчальну складові.

Відзначимо, що сьогодні в командоутворенні можна торкнутися таких аспектів роботи з командою ПрАТ «Авто Мотор Груп», як:

- розвиток командного духу в роботі членів трудового колективу;
- можливість розпізнати та використати особистий потенціал співробітників;
- виявляє помилки у спілкуванні, що призводять до взаємних непорозумінь між членами трудового колективу ПрАТ «Авто Мотор Груп»;
- допомагає знаходити рішення конфліктних ситуацій;
- розвиває вміння швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;
- сприяє розвитку довіри до підприємства та один до одного в команді та відданості цілям;
- є потужним методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу керівництва до кожного окремого працівника, що в підсумку дозволяє сформувати згуртовану та творчу команду однодумців.

У Додатку В ми надаємо перелік запропонованих заходів офлайн командоутворення, які будуть реалізовані на ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Впроваджуючи запропоновані заходи, ПрАТ «Авто Мотор Груп» може досягти: створення відчуття командності, організованості та згуртованості; заміна у співробітників почуття конкуренції на почуття співпраці; сприяння взаємодії між членами команди; формування довіри та взаєморозуміння в команді; згуртувати колектив, підняти «командний дух» на новий рівень; підвищення мотивації; зміцнення авторитету керівників на неофіційному

рівні; підвищення лояльності співробітників до готелю; психологічне розвантаження працівників.

Як наслідок, відбудуться зміни у свідомості співробітників та керівників ПрАТ «Авто Мотор Груп», що дозволить удосконалити низку аспектів діяльності компанії (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 - Кількісні показники покращення особистих якостей працівників підприємств, які впроваджували заходи з тимбілдингу, %

*Джерело: складено автором*

Таким чином, можна стверджувати, що командна робота підвищує продуктивність усієї робочої сили та якість виконання завдань. Тимбілдингові заходи згуртовують колег і позитивно впливають на атмосферу в ПрАТ «Авто Мотор Груп». Відповідно, керівництву ПрАТ «Авто Мотор Груп», яке на даний момент хоче залишатися конкурентоспроможним і вистояти у важкі часи, варто звернути увагу на питання формування команди, що дозволить сформувати якісно новий бренд організації. Загалом, ефективна командна робота підвищує продуктивність усієї організації та робить її привабливою як для клієнтів, так і для потенційних працівників.

### **3.2. Розробка новітніх напрямів просування бренду роботодавця на ринку праці в умовах цифровізації**

Результати аналізу в попередньому розділі кваліфікаційної роботи свідчать про незадовільний стан брендингу роботодавця в колективі ПрАТ «Авто Мотор Груп». Все це негативно позначається на результатах праці працівників. Оскільки з науки і практики відомо, що трудові колективи, в яких панує атмосфера довіри і позитивний соціально-психологічний клімат, працюють ефективніше і тісніше прив'язані до власної компанії [15].

У сучасному світі цифрова трансформація є центром стратегічних планів багатьох компаній. Все більше компаній використовують передові технології для функціонування своєї роботи і навіть переводять своїх співробітників на віддалену роботу у зв'язку з наслідками пандемії, а починаючи з 24 лютого 2022 р. - у зв'язку з війною, розпочатою росією з Україною [5].

Питання розвитку та просування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» загострюються необхідністю одночасно реагувати на те, як організація контролює внутрішні та зовнішні події, що сповільнюють економіку, і як впоратися з нині дуже крихкими та застійними процесами підтримки бренду роботодавця. Ця ситуація одночасно є можливістю та загрозою, оскільки роботодавці в нефункціональній економіці часто забувають, що працівник є їхнім найбільшим активом [21].

Поширення високошвидкісного Інтернету принесло нову інформацію, мережі та можливості десяткам мільйонів людей у країнах, що розвиваються. Час, простір і навіть мовні бар'єри руйнуються, і створюється середовище, в якому люди можуть обмінюватися думками. Це також призвело до значного буму цифрового рекрутингу в усіх сферах, включаючи керування кандидатами та обробку відповідей, загальні та спеціальні дошки вакансій, пошукову оптимізацію та оплату реклами за клік (PPC), соціальні медіа та онлайн-брендінг роботодавця. Цифрова ера настала в той час, коли кандидати почали вимагати кращого пошуку роботи в Інтернеті [9, с. 238].

Цифрові технології змінюють спосіб роботи компаній. Оскільки хмарні обчислення, мобільні пристрої, соціальні медіа та великі дані розвиваються одночасно та з шаленою швидкістю, роботодавці зосереджуються на пошуку нових способів зробити робоче місце більш цифровим. Це нове цифрове бізнес-середовище дозволяє роботодавцям наблизитися до кандидатів, співробітників і клієнтів, забезпечуючи більш цілеспрямований і високонадійний досвід.

На практиці компанії використовують різні канали просування власного бренду. Для просування зовнішнього бренду компанії на ринку праці використовуються як офлайн, так і онлайн канали [11; 20; 27]:

- інтернет-форуми («сарафанне радіо») - це відгуки про компанію, які може побачити будь-який користувач Інтернету; вони допомагають скласти перше враження про організацію. Тому для бізнесу дуже важливо стежити за онлайн-форумами та прислухатися до коментарів;

- проведення онлайн-презентацій та конференцій для зовнішньої аудиторії – виконує функцію знайомства з компанією, просування її як чудового роботодавця/партнера та справляє позитивне перше враження на аудиторію;

- ведення блогу, подкастів, сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook та інші) – показує сучасність та активність компанії в цифровому середовищі, тим самим залучаючи молодих та креативних спеціалістів;

- офіційний сайт компанії слугує для ознайомлення з компанією та її позицією на сучасному ринку праці хоча б вперше;

- ЗМІ (радіо та телебачення) – висвітлення іміджу, репутації компанії, місця та ролі в сучасному світі;

- job-портали – це місце, де компанія може розповісти про свої сильні сторони та переваги для майбутніх співробітників, тим самим залучаючи найталановитіших фахівців;

- graduate сайти або сайти стажувань – пропонують можливість просувати вашу компанію серед студентів і залучати творчу молодь до робочого процесу,

водночас надаючи їм сучасні знання та унікальні рішення проблем.

Для визначення перспективних напрямів просування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» провело соціологічне опитування українських компаній на ринку праці за допомогою електронної анкети – сервісу Google Forms. У дослідженні взяли участь 52 спеціалісти, відповідальні за просування бренду в компаніях. Характеристики респондентів – кар’єрний рівень, досвід роботи, сфера діяльності – наведені в Додатку Г.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що 66,7% роботодавців приділяють увагу розвитку та просуванню бренду роботодавця. Найважливішими секторами серед респондентів були: промисловість (19,2%), охорона здоров’я та соціальні послуги (11,5%), сільське господарство, лісове господарство та рибальство (11,5%) .

Результати групування онлайн-каналів просування бренду роботодавця серед досліджених компаній представлено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 -Результати групування онлайн-каналів просування бренду роботодавця серед опитаних компаній, %

*Джерело: укладено автором*

Проаналізувавши опитування спеціалістів з брендингу роботодавця, можна зробити висновок, що найпопулярнішими онлайн-каналами для брендингу є соціальні мережі (69,2%), сайт компанії (63,5%), месенджери (57,7%) та портали вакансій (55,8%). А найменш використовувані онлайн-канали включають анкети та опитування співробітників (3,8%), сторінки випускників/стажувань (17,3%). Компанії, які взагалі не використовують онлайн-канали, склали 5,8%.

Результати групування найпопулярніших форматів для просування бренду роботодавця серед досліджених компаній представлено на рис. 3.7.

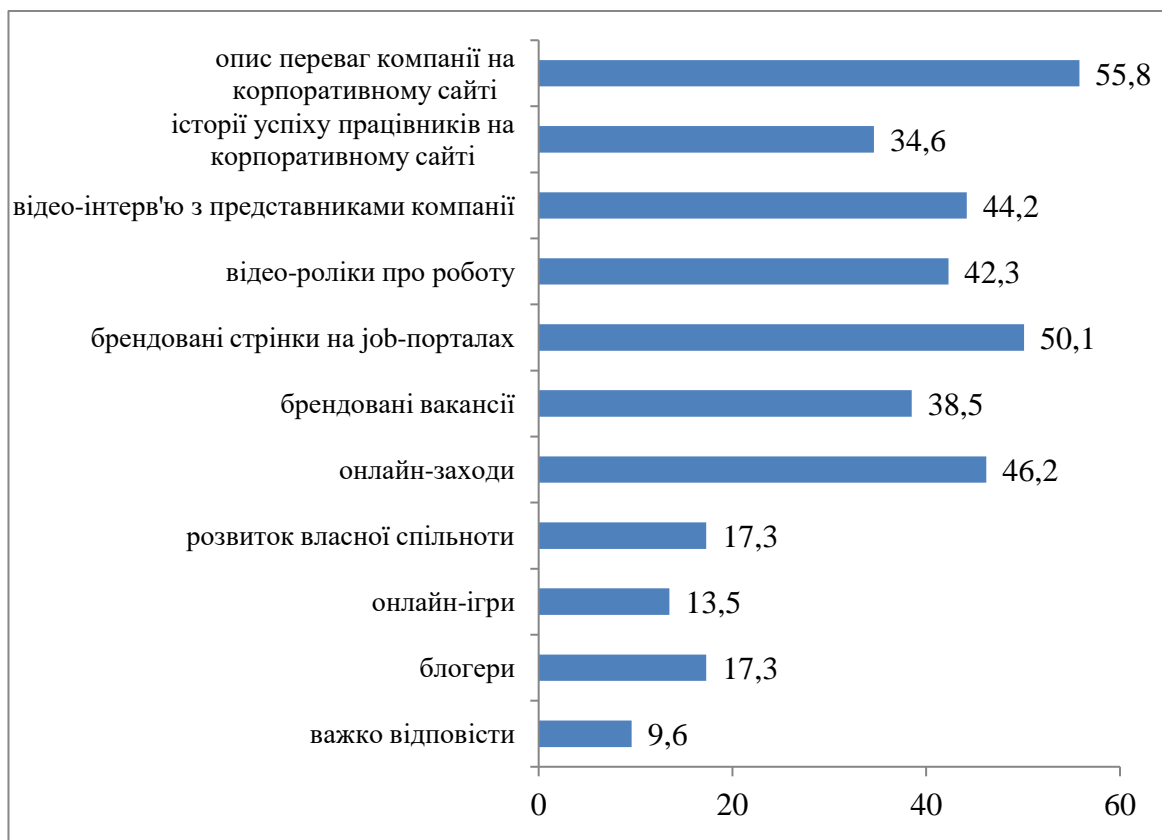


Рисунок 3.7 - Результати групування найпопулярніших форматів для просування бренду роботодавця серед досліджених компаній, %

*Джерело: складено автором*

Найпопулярнішими форматами просування бренду роботодавця є фірмові сторінки на порталах вакансій (50,0%) та онлайн-події (46,2%). Онлайн-ігри (13,5%), створення власної спільноти (17,3%) і блогери (17,3%) – непопулярні формати для компаній.

Результати рекрутингу в компаніях від просування бренду роботодавця представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати рекрутингу в компаніях від просування бренду роботодавця, %

Результати	Відсоток відповідей
Важко відповісти	17,6
Знизилася вартість закриття вакансії	11,8
Знизився відсоток відмов про прийом на роботу на етапі job offer	7,8
Збільшився відсоток повернення працівників до компанії	15,7
Збільшилася кількість працівників, які успішно проходять випробувальний термін	17,6
Збільшився середній стаж роботи у компанії	13,7
Збільшилася кількість відгуків про роботу в компанії	17,6
Збільшилася кількість якісних резюме	23,5
Скоротилася плинність персоналу	27,5
Скоротилися терміни закриття вакансії	29,4
Збільшилась кількість відгуків на вакансію	39,2
Збільшилася кількість пропозицій за рекомендаціями від працівників	31,4
Збільшилася залученість працівників	47,1
Покращилася впізнаваність та привабливість на ринку праці	58,8

*Джерело: складено автором*

Більшість фахівців відзначили такі покращення, як впізнаваність і привабливість на ринку праці (58,8%), підвищення залученості співробітників (47,1%) і кількість відгуків про вакансії (39,2%). Проте професіонали майже не помітили покращень, таких як зменшення відсотка відмов у прийнятті роботи у пропозиції фази роботи (7,8%), зниження вартості закриття вакансії (11,8%) та збільшення середньої тривалості обслуговування (13,7%).

Окремо варто відзначити думку експертів, які брали участь в опитуванні, щодо рекомендацій щодо покращення просування бренду роботодавця в сучасній цифровій екосистемі, які можна використовувати ПрАТ «Авто Мотор Груп». Ці рекомендації включають:

- розробка та просування бренду на популярній серед молоді платформі tiktok;

- створення та публікація подкастів на багатомільйонній платформі youtube;
- змістовний розвиток контенту в соціальних мережах;
- відстеження сучасних тенденцій та трендів цифрового середовища;
- участь у студентських заходах, відвідування ярмарків вакансій та проведення днів відкритих дверей;
- інтеграція відомих компаній для просування власного бренду роботодавця;
- створення кар'єрного сайту, оптимізованого за тими ж маркетинговими принципами, що й реклама, коли пошукові запити генерують потоки покупців на сайт компанії;
- створення власної служби рекрутингу персоналу.

При просуванні бренду роботодавця компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» гарною практикою є ретельний аналіз інформації про потенційних кандидатів і наявних співробітників. Це допомагає в пошуку талановитих фахівців і розвитку співробітників, які вже працюють в компанії.

З метою покращення просування бренду роботодавця також важливо для компанії-роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» буде звернути увагу на:

- забезпечення своєчасних комунікаційних програм і навчальних матеріалів, щоб дозволити співробітникам ознайомитися з усіма новими технологіями, особливо тими, які сприяють гібридній роботі;
- спілкування з людьми з обмеженими можливостями, такими як порушення зору або слуху, коли мова йде про віртуальні зустрічі, оцінювання чи співбесіди;
- аналіз перешкод, пов'язаних із соціальною мобільністю, які можуть виникнути внаслідок того, що заявка залежить від наявності у заявника доступу до власного ноутбука та Інтернету;
- наслідки для психічного здоров'я для тих, хто працює на посадах, які вимагають великої кількості онлайн-зустрічей, або підвищеного стресу для тих, хто не знайомий з новими технологіями;

- створення відчуття приналежності для членів команди, які бачили один одного протягом року, а в деяких випадках ніколи.

Таким чином, інтеграція в нові цифрові процеси має вирішальне значення з самого початку. Щоб створити стійку робочу силу, інклюзивний цифровий бренд роботодавця має вирішальне значення, щоб гарантувати, що компанія має перспективи для зростання та йде в ногу з інноваціями. Роботодавець ПрАТ «Авто Мотор Груп» має приділяти увагу цифровому середовищу та дотримуватись всіх принципів сучасного ринку праці та зможе інтегрувати свій позитивний цифровий досвід для кандидатів у безперервний процес залучення талантів. І цей процес є безперервним: від планування потреб і аналізу талантів до співбесід і оцінок до звітів і аналізу.

Результати проведених досліджень засвідчують, що підприємству ПрАТ «Авто Мотор Груп» доцільно створити власну службу, яка буде здійснювати функції HR-рекрутингу, ніж звертатись до агентства з найму персоналу. Це забезпечить формування більшої лояльності потенційних працівників до бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». Для підтвердження цього необхідно провести порівняння витрат підприємства, пов'язаних з розробкою описаної вище багаторівневої системи рекрутменту в системі брендингу роботодавця з витратами на послуги стороннього агентства з найму персоналу.

Фахівцями у сфері управління персоналом підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» було визначено планові показники функціонування багаторівневої системи рекрутменту. Зокрема, витрати на найм 1 працівника (рекрутмент персоналу на підприємстві): оголошення у ЗМІ – 100 грн., проведення відбору персоналу (перевірочні випробування тощо) – 500 грн.

Додаткові умови введення власної багаторівневої системи рекрутменту персоналу ПрАТ «Авто Мотор Груп»:

- за розробку багаторівневої системи виплачується премія у розмірі середньомісячної заробітної плати;

- підвищення кваліфікації персоналу кадрової служби за допомогою спеціальних курсів.

Для успішної роботи служби доцільно придбати нову конфігурацію програмного продукту «1С: Зарплата і управління персоналом 8.2». Проаналізувавши ринок цін даної платформи, підприємству ПрАТ «Авто Мотор Груп» на його купівлю потрібно 10000 грн.

Також, для впровадження потрібно провести первинне навчання персоналу, який буде працювати в даній програмі. Кількість осіб, які працюватимуть з програмою складе 4 особи. Навчальні курси коштують – 2000 грн. на 1 особу (курс складає 4 заняття).

Розрахунок витрат на реалізацію заходів з впровадження власної багаторівневої системи рекрутменту в системі брендингу роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок витрат на реалізацію заходів з впровадження власної багаторівневої системи рекрутменту в системі брендингу роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Статті витрат	Порядок розрахунку витрат	Сума витрат, грн.
Вартість оголошення в газеті	Кількість прийнятих працівників x вартість оголошення	15 x 100 = 1500
Додаткові витрати на проведення відбору персоналу	Кількість прийнятих працівників x вартість проведення відбору	15 x 500 = 7500
Премія за розробку системи рекрутменту	Кількість працівників, які брали участь у розробці x середньомісячна зарплата 1 працівника	4 x 30000 = 120000
Єдиний соціальний внесок, нарахований на премію	Премія за розробку багаторівневої системи (в розмірі середньомісячної зарплати) x 0,22	120000 x 0,22 = 26400
Підвищення кваліфікації персоналу кадрової служби	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію x вартість курсів підвищення кваліфікації	4 x 1000 = 4000
Придбання та впровадження програмного забезпечення	Вартість програмного забезпечення + кількість осіб, які працюватимуть з програмою x вартість курсів 1С	10000 + 4 x 2000 = 18000
Всього		177400

*Джерело: складено за результатами дослідження*

Витрати на найм 1 працівника при зверненні до агентства з найму дорівнюють 100 % середомісячної заробітної плати працівників підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» (в середньому по підприємству рівень середомісячної заробітної плати у 2022 році становить 30000 грн.).

Розрахунок вартості найму працівників із залученням послуг кадрових агентств для ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок вартості найму працівників із залученням послуг рекрутингових агентств для ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Кількість прийнятого персоналу за звітний період, осіб	Вартість послуг, грн.	Порядок розрахунку витрат	Сума витрат, грн.
15	30000	Кількість прийнятого персоналу за звітний період x вартість послуг	450000

*Джерело: складено за результатами дослідження*

За даними табл. 3.3 та 3.4 чітко зрозуміло, що краще мати власну HR-службу, яка здійснюватиме рекрутинг персоналу, ніж звертатись до рекрутингових агентств. Економія витрат розраховується за формулою:

$$E = V_a - V_b \quad (3.1)$$

де  $E$  – економія від впроваджених заходів;  $V_a$  – витрати на закриття вакансії рекрутинговими агентствами;  $V_b$  - витрати на закриття вакансії власними силами (при використанні багаторівневої системи рекрутменту).

$$E = 450000 - 177400 = 272600 \text{ грн.}$$

Індекс доходності даного заходу розраховується за формулою:

$$ID = E / V_b \quad (3.2)$$

$$ID = 272600 / 177400 = 1,53$$

Це досить високе значення індексу доходності, тому даний вибір є раціональним.

Період окупності даного проекту визначається за формулою:

$$PO = V_b / E \times 12 \text{ місяців} \quad (3.3)$$

$$PO = (177400 / 272600) \times 12 = 6,51$$

Тобто, даний захід окупиться за короткий період – до 7 місяців.

Соціальна ефективність проекту вдосконалення системи рекрутменту персоналу на підприємстві проявляється у можливості досягнення позитивних змін в організації з точки зору покращення бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Соціальна ефективність проекту вдосконалення системи рекрутменту персоналу з позиції покращення бренду роботодавця на підприємстві  
ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Захід	Характер ефективності брендингу роботодавця
Формування багаторівневої системи рекрутменту персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності роботи HR-рекрутерів завдяки використанню чіткого поетапного алгоритму та при комбінації традиційних та електронних інструментів;</li> <li>- зниження плинності кадрів, зниження кількості новачків незадоволених роботою на підприємстві;</li> <li>- підвищення швидкості входження новачків в колектив</li> </ul>
Автоматизація процесу рекрутменту персоналу на підприємстві із застосуванням модуля «1С: Зарплата і управління персоналом 8.2».	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження тривалості підбору персоналу за рахунок:</li> <li>- упорядкування роботи співробітників з документами;</li> <li>- виключення можливості втрати версій або перетину фрагментів при одночасній роботі;</li> <li>- скорочення часу пошуку потрібної інформації і сумарного часу обробки документів;</li> <li>- зростання задоволеності роботи HR-рекрутерів на підприємстві</li> </ul>

*Джерело: складено за результатами дослідження*

Таким чином, в результаті запровадження проекту вдосконалення системи рекрутменту персоналу на підприємстві знизиться кількість звільнених працівників, адже відбуватиметься скорочення кількості звільнень через недостатню компетентність працівників. Отже, соціально-економічна ефективність запроваджених заходів є значною та дозволить вивести систему формування позитивного бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» на якісно новий рівень.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження формування бренду роботодавця можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що для забезпечення ефективного управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства важливо створити позитивний імідж організації як серед ділових партнерів, так і на ринку праці. В умовах жорсткої конкуренції власники капіталу використовують будь-яку можливість для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Однією з таких можливостей є розробка та використання потенціалу бренду роботодавця.

2. Встановлено, що в сучасних умовах потенціал бренду роботодавця є стратегічним ресурсом, розвиток і використання якого стає важливим завданням для роботодавців, керівників та спеціалістів з управління персоналом. Дослідження практики створення бренду роботодавця в українських компаніях показало, що більшість керівників вітчизняних компаній розуміють важливість брендингу роботодавця для розвитку компанії та успіху на ринку.

3. У загальному вигляді під поняттям доцільно розуміти керівну думку, що відображає послідовність дій у реалізації відповідних проектів, планів, програм. Концепція брендингу роботодавця – це імідж компанії як роботодавця, призначений для формування власниками, менеджерами та співробітниками, визначення напрямів дій, необхідних для його створення, поінформованості та сприйняття серед кандидатів, співробітників та громадськості в цілому тощо.

4. Доведено, що на сьогоднішній день розвиток концепції брендингу роботодавця набув такої популярності, що сьогодні є невід'ємною частиною бізнес-стратегії компанії, яка сьогодні для брендингу роботодавця в Україні є не простими рекламними заходами, а ще одним комплексним підходом. до

побудови довгострокових відносин із співробітниками та аудиторією потенційних кандидатів. Необхідність розробки стратегії бренду роботодавця підтримується топ-менеджментом, який часто бере участь у розробці стратегії бренду роботодавця разом із відповідальними відділами.

5. Встановлено, що ПрАТ «Авто Мотор Груп» пропонує широкий асортимент нових автомобілів на будь-який гаманець і смак. Все, що пропонує світове автомобілебудування, представлено в Центрі автосервісу ПАТ «Авто Мотор Груп». Від доступного компактного кросовера Cherry Від дуже популярного в українців Tiggo 2 до чи не ідеального Mercedes-Benz S-Class.

6. За результатами проведеної діагностики основних показників рентабельності господарської діяльності можна підтвердити загальну ефективність як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ПрАТ «Авто Мотор Груп». Загалом ПрАТ «Авто Мотор Груп» є значним гравцем на автомобільному ринку та користується хорошою репутацією торгового представника та роботодавця на ринку праці України.

7. Аналіз показав, що аналізоване підприємство ПрАТ «Авто Мотор Груп» має недостатню привабливість як роботодавця, що безсумнівно потребує уваги до цілеспрямованої роботи з формування бренду організації як роботодавця. Підсумовуючи, можна сказати, що в сучасних умовах конкуренції на ринку праці ПрАТ «Авто Мотор Груп» необхідно оцінювати свій бренд роботодавця порівняно з основними конкурентами, цілеспрямовано будувати бренд та докладати зусиль для його просування, що допоможе ефективно позиціонування організації на ринку праці.

8. Доведено, що термінове впровадження бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» вимагає ефективного управління змінами. Це сильне управління змінами, здатне підтримувати розвиток бренду роботодавця відповідно до процедур, запроваджених у компанії. Будь-який керівник структурного підрозділу повинен переконатися, що співробітники правильно

розуміють суть стратегії брендингу роботодавця та їх відповідну поведінку, інакше ця стратегія не принесе довгострокових результатів.

9. Обґрунтовано, що запропоновані заходи з формування команди реалізовані. ПрАТ «Авто Мотор Груп» може досягти наступних дій: створення почуття єдності, організованості та згуртованості в колективі; заміна у співробітників почуття конкуренції почуттям співпраці; сприяння взаємодії між членами команди; розвиток довіри та взаєморозуміння в колективі; згуртувати колектив, підняти «командний дух» на новий рівень; підвищення мотивації; зміцнення авторитету керівників на неофіційному рівні; підвищення лояльності персоналу до готелю; психологічне розвантаження працівників.

10. Встановлено, що командна робота підвищує продуктивність усієї робочої сили та якість виконання завдань. Тімбілдингові заходи згуртовують колег і позитивно впливають на атмосферу в ПрАТ «Авто Мотор Груп». Відповідно, керівництву ПрАТ «Авто Мотор Груп», яке на даний момент хоче залишатися конкурентоспроможним і вистояти у важкі часи, варто звернути увагу на питання формування команди, що дозволить сформувати якісно новий бренд організації.

11. Доведено, що інтеграція в нові цифрові процеси має вирішальне значення з самого початку. Щоб створити стійку робочу силу, інклюзивний цифровий бренд роботодавця має вирішальне значення, щоб гарантувати, що компанія має перспективи для зростання та йде в ногу з інноваціями.

12. Доведено, що в результаті запровадження проекту вдосконалення системи рекрутменту персоналу на підприємстві знизиться кількість звільнених працівників, адже відбуватиметься скорочення кількості звільнень через недостатню компетентність працівників. Отже, соціально-економічна ефективність запроваджених заходів є значною та дозволить вивести систему формування позитивного бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» на якісно новий рівень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. Економічний часопис-XXI. 2014. № 1-2(1). С. 94–97.
2. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2018. № 2 (4). С. 54-66.
3. Білокриницька К. В., Фірсова С.Г. Методичні аспекти розвитку бренду компанії-роботодавця на прикладі ДП «Мелексис-Україна». Ефективна економіка. 2018. № 10. С. 95–99.
4. Білорус Т.В. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 314-326.
5. Бренд роботодавця: що це таке, для чого, які є види. SUNVERY. 2019. URL: <https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydu>
6. Варіс І.О., Кравчук О.І., Спіріна К.Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. Економіка та суспільство. 2022. №36. С. 45-53.
7. Власова А. HR брендинг. Школа HRM. 2015. URL: <http://www.shkolahrm.ua/blog/hr/>
8. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.
9. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
10. Друге дослідження бренду роботодавця Randstad Employer Brand Research, Україна. Європейська Бізнес Асоціація. 2020. URL: <https://eba.com.ua/druge-doslidzhennya-brendu-robotodavtsya-randstad-employerbrand-research-ukrayina-2020/>
11. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації.

Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, 2017. №14. С. 14-19.

12. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

13. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Бібліотечний вісник. 2011. №4. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/porta>

14. Криворучко О. М., Гладка О. І. Оцінка внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця. Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 104–116.

15. Леонова О. Бренд роботодавця: як змусити кандидатів захотіти працювати на вас. <https://hurma.work/blog/brend-robotodavczya-yak-zmusyty-kandydativ-zahotity-praczuuvaty-na-vas/>

16. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-breeding-iak-upravliati-reputaciiu-kompanii-v-interneti>

17. Миколайчук І.П. Формування концепції HR-бренду підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. С. 91–98.

18. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. Talent Management – 2019. Ч.1. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napraslenijrazvitiya-hr-brenda/>

19. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 6, Т.1. С.189-195.

20. Мокіна С.М. Моделі формування бренду роботодавця. БІЗНЕСІНФОРМ. 2014. № 7. С. 389-398.

21. Осовицька Н. Причини необхідності управління брендом роботодавця / hh.ua. 2018. URL: <https://kiev.hh.ua/article/25653>

22. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп». URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/22965525/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/22965525/)

23. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 33. С.177-180.
24. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).
25. Рябоконт Т., Кухарук О., Гасай Л., Онипко О., Ярош М. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика. Київ, Джерела-М, 2016. 116 с.
26. Сартейн Л. Люди – «начинка» бренду. Вісім принципів об'єднання ваших працівників і вашого бізнесу / Л. Сартейн, М. Шуманн. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 304 с.
27. Фірсова С. Г. Світові практики формування бренду роботодавця. Формування ринкової економіки в Україні. Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. 2017. № 37. С. 233–240.
28. Фірсова С. Г., Юрченко К. Ю. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу. Бізнес-Інформ. 2018. № 3. С. 418–424.
29. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. Ефективна економіка. 2020. №9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/53.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf)
30. Цимбалюк С. Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування. Україна: аспекти праці. 2016. № 5–6. С. 10–16.
31. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.
32. Цимбалюк С. О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренду роботодавця. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 1 (11). С. 22–31.
33. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 258 с.

34. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : практикум. К. : КНЕУ, 2016. 160 с.
35. Цимбалюк С.О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2017. №1(190). С. 41-46.
36. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247-252.
37. Aggerholm H. K. Conceptualising employer branding in sustainable organizations. Emerald Group Publishing Limited. 2011. № 16. P. 56-63.
38. Ambler T., Barrow S. The employer brand. The Journal of Brand Management. 1996. № 4. P. 185–206.
39. Backhaus, K. & Tikoo, S. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. 2004. №9.
40. Barrow Simon, Ambler Tim. Employer brand. Journal of Brand Management. 1996. Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3. pp.185-206.
41. Botha, A. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. SA Journal of Human Resource Management. Vol. 9. 2011. № 1. P. 78-84.
42. Edwards M.R. Employer Branding: Developments and Challenges. Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. New York: John Wiley & Sons, 2012. P. 389-410.
43. Employer Brand Research. Randstad. 2020. URL: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global\\_report\\_2020\\_final.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf)
44. Employer brand. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx>
45. Gregory J. Leveraging the corporate brand. McGraw-Hill, 1997. 256 p.
46. HR-бренд: Статті. Корпоративна культура. Директор по персоналу. Практичний журнал по управлінню людськими ресурсами. 2019. URL: <https://www.hr-director.com/article/63176-hr-brend-19-m4>

47. Katoen R. J., Macioschek A., Employer Branding & Talent Relationship Management. Improving the Organizational Recruitment Approach. 2008. URL: <http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf>

48. Lloyd S. Branging from the inside out. Business Review: журнал. 2002. Т. 24. №10 P. 154-167.

49. Majority of 'World's Most Attractive Employers' Say Hiring Environment Getting Harder Over Next Year. URL: <https://universumglobal.com/thank-you-employer-branding-now-2020/>

50. Martin G. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. 400 p.

51. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective. Collective Learning Australia, 2010. 250 p.

52. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. 272 p.

53. Sullivan, J. Eight elements of a successful employment brand. ER Daile, 23 February 2004 p. URL: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successfulemploymentbrand/> – Title from the screen.

54. What is employer branding? URL: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Розрахунок складових сумарного доходу від реалізації заходів по HR-брендингу

1. Дохід від підвищення виробництва продукції (робіт, послуг) в результаті підвищення продуктивності праці ( $S_{дз1}$ ) визначається за формулою:

$$S_{дз1} = \Delta P * C = (P_2 - P_1) * C,$$

де:  $\Delta P$  - приріст виробітку продукції (робіт, послуг) за одиницю часу;  $C$  - ціна одиниці виробленої продукції (робіт, послуг);  $P_1$  - виробіток продукції (робіт, послуг) за одиницю часу до початку реалізації HR-заходів;  $P_2$  - виробіток продукції (робіт, послуг) за одиницю часу після реалізації HR-заходів.

2. Для розрахунку збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) у зв'язку з повним укомплектуванням штату ( $S_{дз2}$ ) використовуємо наступну формулу:

$$S_{дз2} = n * \Delta N * C,$$

де:  $n$  - норма виробітку працівником за одиницю часу;  $\Delta N$  - різниця між штатною чисельністю персоналу і фактичною до реалізації заходів по HR-брендингу;  $C$  - ціна одиниці виробленої продукції (робіт, послуг).

3. Водночас зниження браку продукції внаслідок формування колективу професіоналів ( $S_{дз3}$ ) доцільно розрахувати наступним чином:

$$S_{дз3} = \Delta B * C = (B_2 - B_1) * C,$$

де:  $\Delta B$  - зниження браку продукції (робіт, послуг) за одиницю часу;  $C$  - ціна одиниці виробленої продукції (робіт, послуг);  $B_1$  - величина браку продукції (робіт, послуг) за одиницю часу до початку реалізації HR-заходів;  $B_2$  - величина браку продукції (робіт, послуг) за одиницю часу після реалізації HR-заходів.

4-5. Для визначення величини зменшення витрати на підбір персоналу ( $S_{дз4}$ ) за рахунок зниження плинності персоналу, а також величини зниження витрат на навчання нових працівників ( $S_{дз5}$ ) варто скористатися наступною формулою:

$$(S_{дз4} + S_{дз5}) = \Delta K_{пл} * Чп * Впн,$$

де:  $\Delta K_{пл}$  - коефіцієнт, що характеризує зниження плинності кадрів (наприклад, плинність персоналу становила 300%, після реалізації заходів по HR-брендингу впала до 20%, відтак зниження становить 10%, відповідно  $\Delta k_{тк} = 0,10$ );  $Чп$  - чисельність персоналу підприємства, осіб;  $Впн$  - витрати на пошук, підбір (власними силами або кадровими агентствами) і навчання нового працівника, грн/особу.

6. Для розрахунку величини зниження витрат на оплату праці у зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу ( $S_{дз6}$ ) через зростання продуктивності праці, використовуємо дану формулу:

$$S_{дз_6} = N * \overline{ЗП},$$

де: N - кількість скорочених штатних одиниць;  $\overline{ЗП}$  - середня величина заробітної плати, страхові внески, виплати соціального характеру та ін.

## Розрахунок складових сумарних витрат на реалізацію заходів по HR-брендингу

1. Витрати на внутрішні і зовнішні PR-заходи по HR-бренду ( $S_{V3_1}$ ) знайдемо наступним чином:

$$S_{V3_1} = V_{ТВ} + V_{Р} + V_{ГЖ} + V_i + V_{ЗП} + V_o,$$

де  $V_{ТВ}$  - витрати на рекламу HR-бренду по телебаченню;  $V_{Р}$  - витрати на рекламу HR-бренду по радіо;  $V_{ГЖ}$  - витрати на рекламу HR-бренду в газетах і журналах;  $V_i$  - витрати на рекламу HR-бренду в інтернеті;  $V_{ЗП}$  - заробітна плата працівника, зайнятого проведенням занять спрямованих на підвищення привабливості компанії в очах працівників;  $V_o$  - додаткові витрати на обладнання кабінету для проведення занять, демонстраційного обладнання тощо.

2. Витрати на збільшення фонду оплати праці, з метою формування нової дієвої системи матеріальної мотивації або простого доведення його до середньоринкового рівня ( $S_{V3_2}$ ) розрахуємо за такою формулою:

$$S_{V3_2} = (\overline{ЗПр} - \overline{ЗПп}) * Чп,$$

де  $\overline{ЗПр}$  - середньоринковий рівень заробітної плати;  $\overline{ЗПп}$  - фактичний рівень середньої заробітної плати по підприємству;  $Чп$  - фактична чисельність персоналу підприємства.

3. Третю складову сумарних витрат, а саме витрати на виплату матеріальної допомоги ( $S_{V3_3}$ ), визначається множенням середнього розміру матеріальної допомоги ( $\overline{Дм}$ ) на середню чисельність працівників, яким надано матеріальну допомогу ( $\overline{Чп}$ ).

$$S_{V3_3} = \overline{Дм} * \overline{Чп},$$

4. Водночас, для визначення величини витрат на ремонт приміщення HR-відділу ( $S_{V3_4}$ ) потрібно скористатися кошторисом на проведення ремонтних робіт.

## Додаток В

Перелік пропонованих тимблдингових заходів у режимі офлайн для  
впровадження у ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Вид тимблдингу	Командоутворюючий захід	Короткий опис
Інтелектуальний	Конструктор Лего	Команда обирає «очі» – учасника, який бачить результат та має передати все точно другому учаснику, а той – першому, який має зібрати фігуру, конструкцію. Учасник, що збирає має бути на значній відстані від двох інших. Порівнюючи результат з еталоном учасники аналізують правильність розподілу ролей та проблеми в комунікації.
Екологічний	Спільна висадка зелених насаджень	Трудовому колективу слід долучитися до світової екологічної акції, яка проводиться 10 квітня, коли люди масово висаджують дерева та відповідним чином озеленити одну з вулиць м. Київ.
Спортивний	Спільний перегляд матчів ЛЧ	Більшість співробітників є любителями футбольних матчів. Організація спільного перегляду матчів майбутнього ЛЧ на великому екрані дозволить налагодити комунікації між персоналом
	Гра у боулінг	Усі бажаючі діляться на команди по 2 члени у кожній команді та грають у боулінг. Тим самим організовуючи міні-турнір з фіналом. Переможці отримують приз
	«Павутина»	Вертикально натягується сітка з кількістю осередків за кількістю учасників. Команді необхідно перебратися з одного боку цієї «павутини» на іншу. У більшість осередків самостійно не вибратися, потрібна допомога інших учасників. Якщо хтось зачіпає за мотузки – вся команда повертається назад. Розмовляти в момент переходу не можна.
Творчий	Мене непокоїть те, що в коробці	Учасникам анонімно необхідно записати на окремих папірцях одним – двома словами те, що їх зараз турбує або непокоїть на роботі: конфлікт, низька заробітна плата, особисті переживання тощо. Усі аркуші складаються в одну коробку. Кожен учасник навмання обравши аркуш і, описавши занепокоєння іншого, запропонує свій спосіб розв'язання проблеми. Вправу буде закінчено тоді, коли в коробці не залишиться папірців.
	Правда / неправда	Учасники сідають колом. Ведучий просить кожного учасника розказати про себе два правдиві факти і один неправдивий. Саме неправдиву інформацію і потрібно подати переконливо, адже за неї нараховуються бали. А ще бали отримує та людина або команда, які її викривають, хто набере найбільше балів дарують приз (грошовий, додатковий день відпустки тощо). Така вправа дозволить співробітникам краще познайомитися, дізнатися одне про одного багато нового, знайти спільні інтереси.

Джерело: складено автором

## Додаток Г

Характеристика респондентів, що брали участь у опитуванні форматів та каналів просування брендів роботодавців в цифровому форматі

Категорія	Кількість респондентів, %
<b>Вік</b>	
Молодше 20 років	13,5%
21 - 30 років	51,9%
31 – 40 років	25%
41 і більше років	9,6%
<b>Кар'єрний рівень</b>	
Стажер / початківець	13,5%
Молодший спеціаліст	21,2%
Спеціаліст	42,3%
Керівник підрозділу	19,2%
Топ-менеджер	3,8%
<b>Стаж роботи</b>	
До 1 року	23,1%
1-3 роки	26,9%
4-7 років	36,5%
8 і більше років	13,5%
<b>Вид економічної діяльності компанії</b>	
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	9,6%
Промисловість	19,2%
Сільське, лісове та рибне господарство	11,5%
Освіта	5,8%
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,8%
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	11,5%
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	1,9%
Будівництво	5,3%
Професійна, наукова та технічна діяльність	7,7%
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,9%
Тимчасове розміщування й організація харчування	0%
Інформація та телекомунікації	9,6%
Операції з нерухомим майном	0%
Фінансова та страхова діяльність	1,9%
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	3,8%
Інвестиції у промисловість	1,9%
Фармація	1,9%

*Джерело: складено автором*

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015282621
Дата перевірки: 26.05.2023 23:45:44 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 23:46:36 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Тихонов\_керівник\_Цимбалюк

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 13967 Кількість символів: 110054 Розмір файлу: 524.00 KB ID файлу: 1014955

## 20.1% Схожість

Найбільша схожість: 5.03% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005982362)

10.2% Джерела з Інтернету 332

Сторінка 71

14.3% Джерела з Бібліотеки 580

Сторінка 74

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

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

Замінені символи 40