

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: HR-брендинг як бізнес-економічний інструмент ефективного управління компанією (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

ДРУПЕП. 016205.01.08.00

Виконав:

студент 2 курсу групи УПЕПм-20-1

В.А. Клімас

Керівник

д.е.н., професор

М.Д. Ведерніков

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри

д-р екон. наук, проф

М.Д. Ведерніков

13

12

2021 р.

2021

Факультет економіки і управління  
 Кафедра управління персоналом і економіки праці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Шифр і назва  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
 управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Клімас Вадим Анатолійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): HR-брендинг як бізнес-економічний інструмент ефективного управління компанією (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

керівник проекту (роботи) Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі розкрити теоретичні засади визначення HR-брендингу як інструмент ефективного управління компанією. У другому розділі проаналізувати концепції розвитку HR-брендингу на ДП «Новатор». Третій розділ присвятити удосконаленню використання інструментів ефективного управління ДП «Новатор» шляхом формування позитивного HR-брендингу.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Основні підходи до визначення поняття «бренд роботодавця (HR-бренд)», «HR-брендинг»; Таблиця - Етапи побудови HR-бренду; Рисунок - місце HR-бренду в стратегії

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: HR-брендинг як бізнес-економічний інструмент ефективного управління компанією (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Виконав студент гр. УПЕПм-20-1 Клімас В. А., керівник д.е.н., проф. Ведерніков М. Д.

Обсяг – 108 с., 22 рис., 35 табл., 107 джерел.

Ключові слова: управління персоналом, HR-брендинг, маркетингові комунікації, імідж, оцінка персоналу, бренд роботодавця.

Мета дипломної роботи магістра полягає у систематизації теоретико-методологічних аспектів та обґрунтуванні практичних вигід від планомірного застосування технологій HR-брендингу в контексті вимог до підвищення ефективності управління компанією.

Об'єктом дослідження процес формування та удосконалення HR-брендингу компанії.

У першому розділі наведено теоретичні засади визначення HR-брендингу як інструмент ефективного управління компанією.

У другому розділі наведено аналіз концепції розвитку HR-брендингу на ДП «Новатор».

Третій розділ присвячено удосконаленню використання інструментів ефективного управління ДП «Новатор» шляхом формування позитивного HR-брендингу, а саме: методологія формування сприятливого іміджу роботодавця в системі управління персоналом компанії; ефективність маркетингових комунікацій у контексті розвитку HR-брендингу ДП «Новатор»; економіко-математичне моделювання впливу факторів на формування позитивного HR-брендингу ДП «Новатор».

10.12.2021 р.

*В. А. Клімас*

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади визначення HR-брендингу як інструмент ефективного управління компанією .....	8
1.1 HR- брендинг як інструмент управління компанією .....	8
1.2 Особливості застосування технологій HR-брендингу на сучасній компанії .....	14
1.3 Моделі формування бренду роботодавця .....	22
Висновки до розділу 1 .....	32
2 Аналіз концепції розвитку HR-брендингу на ДП «Новатор» .....	34
2.1 Загальна характеристика результатів діяльності підприємства .....	34
2.2 Інтеграція концепції HR- брендингу роботодавця в систему управління персоналом .....	39
2.3 Аналіз факторів формування лояльності працівників до брендингу ДП «Новатор» та його оцінка .....	47
Висновки до розділу 2 .....	58
3 Шляхи удосконалення використання інструментів ефективного управління ДП «Новатор» шляхом формування позитивного HR-брендингу .....	60
3.1 Методологія формування сприятливого іміджу роботодавця в системі управління персоналом компанії .....	60
3.2 Ефективність маркетингових комунікацій у контексті розвитку HR-брендингу ДП «Новатор» .....	67
3.3 Економіко-математичне моделювання впливу факторів на формування позитивного HR-брендингу ДП «Новатор» .....	78
Висновки до розділу 3 .....	91
Висновки .....	94
Перелік джерел посилання .....	98
Додатки .....	108

## ВСТУП

Для сучасних організацій залучення і утримання співробітників, створення умов для довготривалого забезпечення організації людськими ресурсами є важливою задачею. На етапі сталого розвитку організації функціонування основних операційних процесів вже налагоджене і виникає необхідність підвищення ефективності за рахунок таких чинників, як імідж підприємства-роботодавця і мотивація співробітників. На сучасному ринку праці загострюється конкуренція між роботодавцями, які намагаються залучати у свої організації кваліфікованих, творчих, ініціативних співробітників. В умовах, коли через фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал, на перший план виходять альтернативні (нецінові) способи утримання працівників.

До того ж глобальними тенденціями розвитку ринку праці стають: підвищення ролі компетентності персоналу як головного чинника виробництва, еволюція природи відносин між працею і капіталом, широке застосування схем позикової праці, посилення цінової асиметрії через зростання вартості розумової праці та ін. Набувають поширення нетрадиційні методи залучення робочої сили (віртуалізація та інтелектуалізація праці) та нові форми зайнятості.

В умовах загострення конкурентної боротьби, циклічності розвитку економіки та перманентності кризових явищ підприємства відчують потребу у працівниках, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями, інноваційними технологіями, здатних нестандартно розв'язувати проблеми, приймати ефективні рішення, продуктивно працювати в умовах невизначеності та ризику. Такі працівники мають достатньо можливостей для вибору місця роботи, де вони зможуть реалізувати свій потенціал та одержати гідну компенсацію відповідно до своїх потреб та інтересів. Тому все більше кандидатів звертають увагу на репутацію підприємства як роботодавця поряд із такими чинниками, як наявність умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання, умови та режим праці, мікроклімат у колективі.

HR-брендинг – це постійний і довгостроковий процес з просування організації в якості привабливого роботодавця з метою залучення, найму та утримання перспективних висококваліфікованих кадрів. Ключовими елементами успішної стратегії HR-брендингу є сильні ціннісні пропозиції роботодавця (докладно нижче), оптимальна креативна і комунікаційна стратегія і постійна оцінка ефективності.

HR-брендинг являє собою комплекс заходів для формування репутації організації як роботодавця, який включає аспекти трудової діяльності, процеси управління персоналом і практичні вказівки, що формують сприйняття наявного персоналу, потенційних кандидатів та зацікавлених сторін. Тобто HR-брендинг є інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства не тільки на ринку праці, а й виступає показником ефективності та стійкості економічної діяльності.

Ціннісна пропозиція роботодавця (employment value proposition або EVP) - це атрибути, характерні риси, що надають перевагу пропозиції компанії на ринку праці і змушують співробітників зменшити свої вимоги до компенсаційного пакета заради роботи в цій організації. EVP роботодавця повідомляє про цінності і вигоди (не обов'язково в грошовому еквіваленті), які отримують потенційні і нинішні співробітники, приймаючи пропозицію саме цього роботодавця.

Дослідженням HR-брендингу активно займаються зарубіжні вчені: К. Бакхаус, С. Тікоо, С. Берроуз, Т. Амблер, Б. Мінчингтон, Л. та ін. Останнім часом збільшився інтерес до цієї сфери досліджень і серед вітчизняних науковців. Визначенням сутності HR-брендингу та HR-бренду та їхньої ролі у забезпеченні ефективності управління персоналом займаються М.С. Татаревська та О.О. Лосікова, А.С. Пасека і В.А. Красномоєць. Концепція бренду роботодавця різнобічно представлена у наукових працях С.О. Цимбалюк і С.М. Мокіної.

З огляду на відсутність єдиної точки зору щодо сутності HR-брендингу та механізмів його практичної реалізації в системі управління персоналом, актуальними залишаються питання підвищення ефективності управління HR-брендом на українських підприємствах. Особливого значення набувають

технології HR-брендингу для успішного позиціонування підприємства в умовах трансформацій, що відбуваються на сучасному ринку праці.

Мета дипломної роботи магістра полягає у систематизації теоретико-методологічних аспектів та обґрунтуванні практичних вигід від планомірного застосування технологій HR-брендингу в контексті вимог до підвищення ефективності управління компанією.

З метою досягнення зазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність HR- брендинг як інструмент управління компанією;
- дослідити особливості застосування технологій HR-брендингу на сучасній компанії омпанії;
- обґрунтувати моделі формування бренду роботодавця;
- здійснити аналіз HR-брендингу підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо просування бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Об'єкт дослідження – процес формування та удосконалення HR-брендингу компанії. Предмет дослідження – теоретико-методологічні, нормативно-правові, організаційно-економічні, економіко-інформаційні та правові аспекти формування та удосконалення HR-брендингу компанії.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є роботи українських і зарубіжних вчених і фахівців, які досліджують вищевказані проблеми, нормативні та інші документи, що мають відношення до теми дослідження, періодична література. Для вирішення поставлених завдань використовувалися загальнонаукові методи. В основному при проведенні дослідження використовувалися системний аналіз, методи статистичного, економічного, порівняльного і математичного аналізу.

Результати досліджень, викладені в дипломній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем HR-брендингу компанії.

Обсяг дипломної роботи становить 108 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 35 таблиць і 22 рисунка, висновки, перелік посилань з 107 найменувань, додатків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ HR-БРЕНДИНГУ ЯК ІСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

## 1.1 HR- брендинг як інструмент управління компанією

Визнаними цілями HR-брендингу є: підвищення ефективності функціонування персоналу; залучення та утримання ключових спеціалістів; вдосконалення системи набору персоналу; збереження високого рівня вмотивованості працівників протягом довгого періоду часу [1].

Основні підходи до визначення понять «бренд роботодавця (HR-бренд)», «HR-брендинг» представлені в таблиці 1.1 [2].

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення поняття «бренд роботодавця (HR-бренд)», «HR-брендинг»

№	Визначення поняття	Джерело
1	2	3
1	«Суть пропозиції роботодавця, про який повідомляється всередині компанії та зовні»	Тульчинский Г.Л. [2, с. 211]
2	«Бренд роботодавця – це образ хорошого роботодавця («чудового місця роботи»), який пропонує організація»	Армстронг М., Тейлор С. [3, с. 360]
3	«Бренд роботодавця (Employer brand) на доступному будь-якому обивателю мові позначає привабливість тієї чи іншої компанії як роботодавця в очах діючих співробітників, пасивних і активних претендентів, а також клієнтів і журналістів»	Ambler T., Barrow S. [4, с. 160]
4	«Сукупність спроб компанії в передачі повідомлень поточному та потенційному персоналу про те, що компанія є привабливим місцем роботи»	Berthon P., Ewing M., Nah L. Captivating. [5, с. 152]
5	«Імідж організації, що асоціюється з її унікальністю як роботодавця»	Mangold W.G., Miles S.J. [6, с. 697]
6	«Імідж компанії в очах її членів і потенційних співробітників, який тісно пов'язаний з досвідом роботи, коли є розуміння, що означає працювати в компанії, включаючи відчутні чинники, наприклад зарплату, і невліми, такі як культура і цінності компанії»	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [6, с. 247]
7	«Бренд роботодавця – це набір атрибутів і якостей, найчастіше невлімих, які роблять організацію відмінною, обіцяючи людям особливі можливості трудової діяльності і звертаючись до тих, хто буде досягати успіху і найкращим чином виконувати роботу в умовах сформованої організаційної культури»	Gronlund J.K. Pre-requisites of Successful Em-employer Branding.

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
8	«HR-бренд, або бренд роботодавця, - це: - образ вашої компанії як гарного місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (нинішні та колишні співробітники, кандидати, клієнти, акціонери та ін); - набір економічних, професійних та психологічних вигод, які отримує працівник, приєднуючись до вашої компанії; - спосіб, яким ви формуєте ідентичність вашого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як ви доносите її до всіх зацікавлених осіб»	Осовицкая Н.А. [7, 8]
9	«Брендинг роботодавця – процес побудови відомої та унікальної ідентичності роботодавця, концепція, що дозволяє фірмі диференціюватися від її конкурентів»	Backhaus K., Tikoo S. [9, с. 502]
10	«Брендинг роботодавця або управління брендом роботодавця включає внутрішнє і зовнішнє просування ясного образу того, що робить фірму відмінною і бажаною як роботодавця»	Elevens F. [10, с. 51]

Перелік цілей конкретизується залежно від специфіки та проблем підприємства. Вважаємо, що стратегічною метою HR-брендингу є отримання конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [3]. В процесі HR-брендингу формується комплекс переваг. Працівник підприємства або претендент на посаду, приймаючи ціннісну пропозицію роботодавця, отримує наступні переваги: задоволення комплексу первинних та вторинних потреб; зниження інформаційної асиметрії; зниження стресу та непевності; зняття обмежень мобільності інформації [4].

Заходи з HR-брендингу зміцнюють конкурентні позиції підприємства на ринку праці, впливаючи на спроможність підприємства бути обраним в якості місця роботи. Таким чином, підприємство отримує наступні переваги: можливість вибору і залучення кращих спеціалістів; зниження плинності; зниження витрат часу на набір та адаптацію персоналу; підвищення ефективності набору персоналу; зростання мотивованості, лояльності та зацікавленості персоналу [11, с. 38].

В цілому, компанії з потужним HR-брендом отримують наступні конкурентні переваги: висока продуктивність праці та рентабельність; зростання творчості, ініціативності та інновативності співробітників; зростання якості продукції; підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів; стійкість під час економічних спадів [12, с. 11].

Створення HR-бренду є складним процесом, результат якого позитивно вплине

на діяльність та розвиток підприємства. Для цього необхідно розробити логічну та ефективну програму побудови бренду, етапи якої наведено в таблиці 1.2 [13, с. 4].

Таблиця 1.2 -Етапи побудови HR-бренду

Найменування етапу	Сутність
Бачення бренду	Важливо для виділення основи бренда роботодавця те, як підприємство хоче бути представлене на ринку праці. Дане подання може спиратися на споживчий бренд, його цінності або на цілі підприємства, які воно збирається вирішити найближчим часом. Стратегія підприємства, місія і цінності корпоративної культури зазвичай є базою для розробки бачення бренда роботодавця
Дослідження переваг сегментованої цільової аудиторії	Визначаються переваги сегментованої цільової аудиторії. Етап реалізується у такій послідовності: опис цільової аудиторії; розуміння цільової аудиторії, виділення об'єднуючих характеристик; дослідження цільової аудиторії
Формулювання комунікації та візуалізація бренду	Необхідність зрозуміння цільової аудиторії, її цінностей, уподобань, а також мотиваторів та інтересів

Серед факторів, які впливають на те, яким буде HR-бренд компанії, варто відзначити існуючу корпоративну культуру, систему мотивації та кар'єрного зростання, особливості пропонуваніх соціальних пакетів, систему навчання та професійного розвитку, обсяг компенсаційних виплат, різного роду премій і бонусів, стабільність, особисті якості фахівця з кадрів [14, с. 84].

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія, що безпосередньо пов'язана із HR-брендом. Наглядним прикладом місця HR-бренду в стратегії підприємства та його взаємозв'язку з іншими елементами є рисунок 1.1 [15, с. 67].

Як видно з рисунка 1.1, на початку стратегічного планування визначається місія та цілі, на основі яких вже потім формується стратегія розвитку підприємства. На етапі її реалізації розробляється напрямок стратегічного управління підприємством, а далі й стратегія управління персоналом. Усі вони формуються під впливом факторів зовнішнього середовища, оскільки не можливо ігнорувати розвиток економіки, науково-технічного прогресу, проблеми демографічного характеру, які присутні в країні [16, с. 97].



Рисунок 1.1 - Місце HR-бренду в стратегії розвитку підприємства

Розглянемо з рисунка 1.2 види HR-бренду, їх цілі та інструменти, за допомогою яких можуть бути досягненні поставлені цілі. Цілісна модель, що пояснює цілі брендингу, запропонована Бакхаус і Тику, в простій формі відображає систему взаємозв'язків між брендом і його цілями [17, с.397].

Внутрішній HR-брендинг спрямований на підвищення задоволеності персоналу роботою в компанії та його залучення, як вищого ступеня мотивації персоналу. Люди повинні пишатися тим, що вони працюють саме тут, у цій організації. Багато програм внутрішнього HR-брендингу спрямовані на утримання талановитих фахівців і управлінців. Важливо відзначити, що для підвищення лояльності таких працівників важливі не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні: можливість для самореалізації, визнання авторитета, зміст роботи.

Серед технологій HR-брендингу виділяється технологія engagement («залучення»). Персонал підприємства виступає в ролі внутрішнього споживача, що дозволяє створювати соціальний бренд компанії [18, с. 740].



Рисунок 1.2 - Цілі та інструменти HR-брендингу

Як приклад такої технології «залучення» можна навести досвід компанії Enterprise IG, що включає чотири етапи (таблиця 1.3) [19].

Таблиця 1.3 - Програма HR-брендингу із залученням персоналу

Етап	Ціль	Дії	Задачі
Розуміння	Визначити раціональні емоційні та фактори, що впливають на поведінку персоналу	Інтерв'ю; аудит відносин; збір реальних історій з життя компанії	Віднайти на всіх рівнях «інформованих захисників» шляхом внутрішнього інформаційного шпигунства
Наснага	Створити стратегію та план дій	Створення історій, легенд, анекдотів про принципи корпоративної моралі	Розповіді про співробітників-героїв; анекдоти про компанію
Реалізація	Переконати ключову групу стати «інформованим захистом»	Постійна робота з цільовими групами; надихаючі книги; наочна агітація	Інформація про бренд в карті для подорожей
Утримання	Не дозволити системі повернутися назад	Створення інструкцій, гідів пам'яток; номінації на звання «Кращий ...»; різні тренінги	Оцінка рівня емоційної та раціональної залученості

Для оцінки впливу HR-брендингу на конкурентоспроможність підприємства пропонується використовувати наступні показники (таблиця 1.4) [20, с. 12].

Таблиця 1.4 - Оцінка впливу HR-брендінгу на конкурентоспроможність підприємства

Показники	Характеристика
Показники соціальної ефективності HR-брендінгу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень плинності;</li> <li>- індекс задоволення потреб співробітників підприємства (ESI – employee satisfaction index), дозволяє оцінити ступінь кореляції бажань співробітників та отримуваних ними благ;</li> <li>- оцінка ступеня залученості та лояльності працівників за опитувальником Л. Почебут и О. Королевої на основі шкали Л. Терстоуна;</li> <li>- оцінка ступеня залученості та лояльності працівників за Л. Харським.</li> </ul>
Показники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень плинності та рівень укомплектованості персоналом;</li> <li>- середня заробітна плата в динаміці;</li> <li>- зниження фінансових витрат на заповнення вакансії;</li> <li>- скорочення витрат часу на наймання персоналу;</li> <li>- рейтингові позиції підприємства як роботодавця.</li> </ul>
Показники конкурентоспроможності підприємства використання HR-брендінгу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продуктивності праці (в грошовому та натуральному вигляді);</li> <li>- прибутку або доходу отриманого на 1 працюючого;</li> <li>- якості продукції;</li> <li>- випуску інноваційної продукції на 1 працюючого;</li> <li>- число інноваційних пропозицій, частка їх реалізації та їх ефективність. (впровадження такого показника вимагатиме від HR або керівництва детального обліку інноваційної діяльності в галузі технологічних, продуктових, організаційно-управлінських новацій).</li> </ul>

Оцінка ефективності HR-брендінгу може передбачати, окрім виявлення прямого економічного ефекту, співставлення темпів зростання витрат на HR-брендінг та темпів зростання показників ефективності використання та вартості людського капіталу.

HR-брендінг – це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших та забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів [21, с. 14]. В такому разі через формування унікальних HR-проектів та використання особливих HR-технологій можлива орієнтація організації на різні цільові аудиторії серед персоналу. Крім того, за такого підходу можливо чітко визначити що організація може запропонувати працівникам на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення).

До того ж таке визначення HR-брендінгу дозволяє йому не бути занадто нав'язливим при наймі персоналу, а в більшому ступені є зорієнтованим на інформування про існуючий підхід до управління працівниками в конкретній

організації [22, с. 8].

HR-брендінг є відносно новою діяльністю в сфері управління організацією та її конкурентоспроможністю в середовищі її функціонування. Цілеспрямована і системна робота в сфері HR-брендінгу дозволить суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів. Найважливішим кроком в цьому аспекті, на нашу думку, є усвідомлення необхідності переорієнтації на вже працюючих співробітників, тобто на формування, підтримання і розвиток внутрішнього позитивного HR-бренду.

## 1.2 Особливості застосування технологій HR-брендінгу на сучасній компанії

Платформами для побудови бренду роботодавця С.М. Мокіна вважає індивідуальність бренду (Employer Brand Personality), позиціонування бренду (Employer Brand Positioning) і силу бренду (Employer Brand Power) [20, с. 12] (рисуюнок 1.3).



Рисуюнок 1.3 - Платформи для розроблення та оцінювання ефективності HR-бренду

Платформа індивідуальності HR-бренду (як сукупність його ключових характеристик) визначається корпоративною місією, організаційними цінностями та баченням; складається з атрибутів (Employer Brand Attributes), цілей (Employer Brand Objectives), функціональних та емоційних переваг бренду компанії як роботодавця (Functional and Emotional Benefits) і ціннісної пропозиції співробітнику (Employer Value Proposition) [27, с. 25]. В індивідуальності бренду роботодавця також повинні бути відображені потреби, бажання, цінності працівників, співвіднесені з певними можливостями компанії, які викликають у працівників позитивні емоції [28, с. 155].

Складники індивідуальності бренду роботодавця формують ціннісну пропозицію співробітнику – сукупність якостей та властивостей роботодавця, що виступають основою формування його привабливості для залучення/утримання цільових аудиторій на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці.

Відповідно, привабливість підприємства як роботодавця є суб'єктивною оцінкою, яку дає конкретна цільова аудиторія ціннісній пропозиції роботодавця на ринку праці та її здатності відповідати потребам цієї аудиторії [29, с. 17].

Таким чином, можна зробити висновок, що ціннісна пропозиція відображає набір чітко сформульованих цінностей бренду роботодавця та переваг умов зайнятості в компанії для працівників, а також транслює образ ідеального працівника компанії, його професійного рівня підготовки. Ціннісна пропозиція одночасно вказує як на готовність роботодавця дотримуватися взятих на себе обіцянок перед працівником, так і висуває вимоги до працівника щодо відповідності очікуванням роботодавця [30, с. 125].

На основі чітко сформульованої ціннісної пропозиції компанія позиціонує себе на ринку праці як привабливого роботодавця. Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця [31, с. 276]. Позиціонування, таким чином, спрямоване на диференціацію атрибутів бренду, переваг і цільових сегментів.

Результатом позиціонування на основі ціннісної пропозиції є сила бренду

роботодавця, під якою розуміється його ефективність для бізнесу, виражена ступенем привабливості компанії як роботодавця (для зовнішнього ринку праці) та лояльності й замученості працівників (на внутрішньому ринку праці) [32, с. 132]. Сила внутрішнього бренду роботодавця виражена здатністю компанії утримувати ключових фахівців, високою лояльністю та залученістю персоналу, підвищеною продуктивністю праці, підвищеною задоволеністю працею, гордістю за компанію [33]. Сила зовнішнього бренду роботодавця, у першу чергу, полягає у залученні до компанії найбільш талановитих цільових кандидатів на ринку праці через сформований образ компанії як найбільш привабливого місця роботи [34].

Сфери дотику фахівця з компанією-роботодавцем (до працевлаштування в компанію, під час праце влаштування та після звільнення), які формують певний образ компанії як роботодавця у свідомості працівника, позначають терміном «точки контакту бренду роботодавця» [35]. Основна мета управління – забезпечити в точках контакту чітку, емоцій носильну та позитивну взаємодію з фахівцями на ринку праці, яка змусить їх запам'ятати компанію, розповідати про неї іншим і мати бажання працювати саме у цій компанії [36].

Для розроблення HR-бренду можна використати модель екосистеми, що охоплює шість складників: основні інструменти, цінності, капітал, життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів [37].

1. Основні інструменти бренду роботодавця (рисунок 1.4) поділяються на стратегічні і тактичні, зовнішні та внутрішні [38]. У процесі розроблення інструментарію важливо враховувати такі чинники, як поставлені цілі і завдання, сформульовані ціннісні пропозиції, вибрані цільові групи, встановлені терміни, виділені ресурси(людські, фінансові) тощо [39].

2. Цінності бренду роботодавця, виражені у ціннісній пропозиції співробітнику, транслиуються за допомогою різноманітних активів: друкованих, цифрових та звукових засобів тощо.

3. Під капіталом бренду роботодавця розуміється «сукупність сформованих унаслідок інвестицій привабливих характеристик підприємства як місця роботи, які вирізняють його з-поміж інших, створюють конкурентні переваги, сприяють залу-

ченню і закріпленню компетентних, кваліфікованих, талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності, мотивації, інноваційної активності, а отже, поліпшенню результатів, і завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства» [40, с. 124].

Капітал бренду роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності. Ментальну доступність бренду формують: 1) обізнаність потенційних і наявних працівників (Employer Brand Awareness) про позитивні й негативні аспекти зайнятості в компанії; 2) сприйняття досвіду роботи в компанії (Perceived Employment Experience) – асоціації наявних і потенційних співробітників про досвід роботи в компанії; 3) асоціації, пов'язані з брендом компанії як роботодавця (Employer Brand Associations) – думки та ідеї, які виникають у думках наявних і потенційних працівників під час згадування назви компанії; 4) лояльність до бренду (Employer Brand Loyalty) як схильність фахівця починати (продовжувати) працювати в компанії, яка виникає у результаті позитивних асоціацій із брендом роботодавця [41, с. 263].

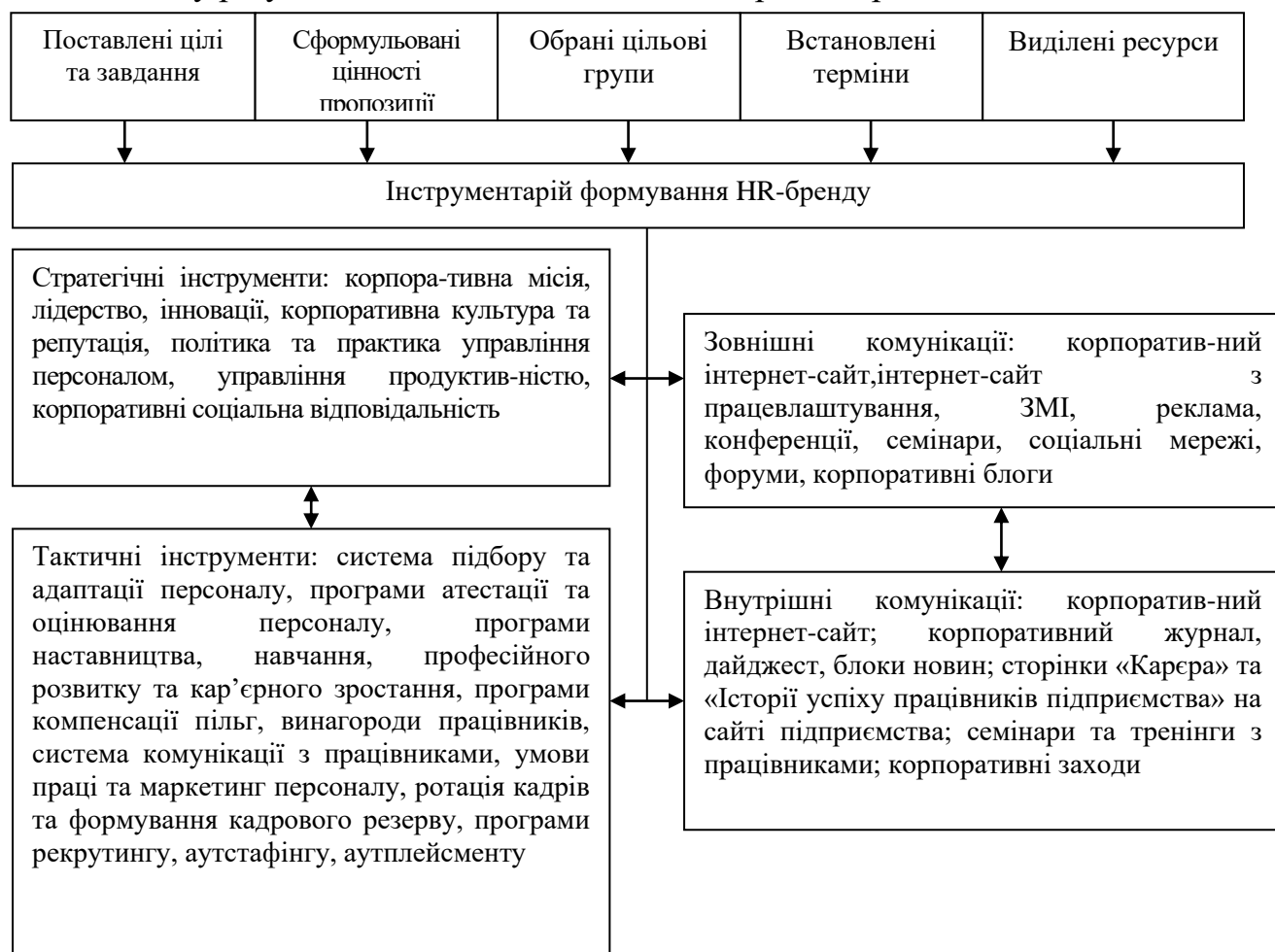


Рисунок 1.4 - Складники інструментарію формування й розвитку HR-бренду на внутрішньому і зовнішньому рівнях

4. Управління життєвим циклом співробітника відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат – активний кандидат – попереднє наймання – співбесіда – відмова/прийняття на роботу – ознайомлення з посадовими обов'язками – адаптація – відносини з керівником – розвиток кар'єри – управління продуктивністю – просування – звільнення – випускник – повторне наймання [42, с. 62].

5. Учасники галузі промисловості, в якій працює компанія, також мають вплив на її HR-бренд. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, блогери, розробники стратегій тощо.

6. Серед глобальних тенденцій, які впливають на розвиток HR-бренду, можна виділити політичні, економічні (рівень ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (середня чисельність родини, старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень тощо) [43, с. 25].

Доцільно розрізняти поняття «HR-бренд» та «HR-брендинг». Брендінг роботодавця трактується як цільова, довготривала стратегія управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовувана конкретною компанією. Це спроба створити ідентичність компанії як роботодавця, поєднавши цінності компанії, системи, стратегії та поведінку шляхом залучення, мотивації та утримання існуючих і потенційних співробітників компанії.

Американськими фахівцями з HR було проведене наукове дослідження, яке чітко визначило різницю між брендингом роботодавця і брендингом персоналу. Зокрема, брендинг персоналу визначений як «процес, за допомогою якого співробітники засвоюють бажаний образ компанії і передають його споживачам та іншим організаціям» [44, с. 98]. Через брендинг персоналу компанія посиляє певні сигнали у зовнішнє середовище, і ці сигнали передаються у процесі спілкування між «продавцем» (співробітником компанії) і «покупцем» (претендентом на робоче місце). Отже, брендинг персоналу – це внутрішній

складник більш ширшого поняття «HR-бренд», що визначається як «образ, який проектується на споживачів і зовнішнє оточення» [45, с. 52].

На думку С.М. Мокіної, брендинг роботодавця передбачає диференціацію характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів і полягає у заохоченні працівників як у середині, так і ззовні компанії, даючи чітке уявлення про те, що робить фірму індивідуальною і бажаною в ролі роботодавця [46, с. 353]. Метою внутрішнього брендингу є формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватися проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі .

О.В. Сардак досліджує управління HR-брендом підприємства з позицій процесного, системного і комплексного підходів (рисунок 1.5), зокрема як: циклічний процес виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація); сукупність етапів діяльності з управління HR-брендом (маркетингові дослідження, формування, просування, розвиток HR-бренду); систему, що виступає органічним складником інтегрованої системи управління персонал-маркетингом підприємства [31, с. 281].



Рисунок 1.5 - Підходи до реалізації технологій HR-брендингу у системі управління персоналом

У процесі HR-брендингу доцільно порівнювати понесені витрати та отримувані вигоди (рисунок 1.6) [49, с. 181].

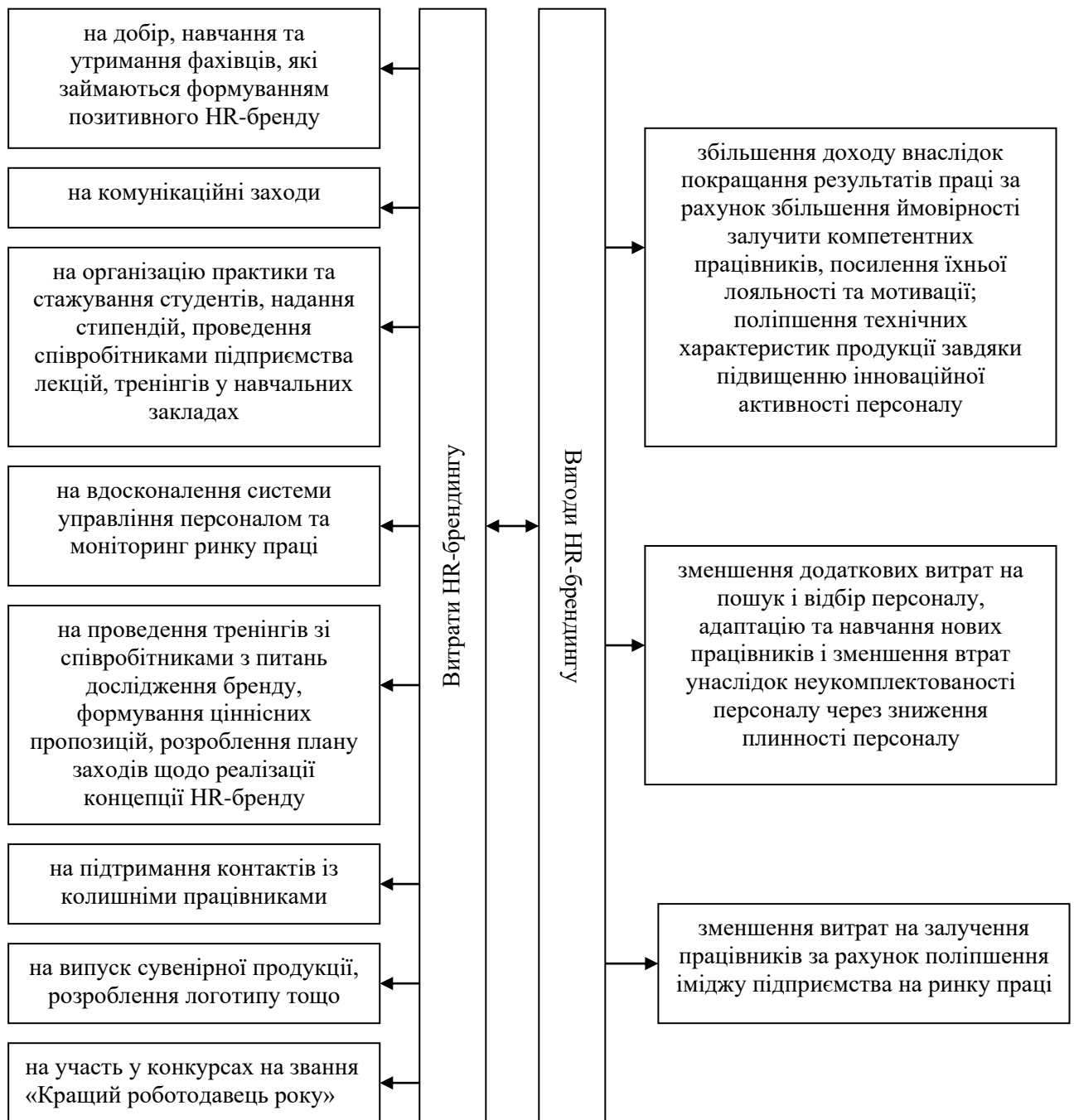


Рисунок 1.6 - Додаткові витрати та очікувані вигоди від HR-брендингу

На основі розглянутих вище концептуальних положень нами розроблена загальна модель HR-брендингу (рисунок 1.7), впровадження якої на підприємстві дасть змогу підвищити ефективність управління персоналом, у тому числі за рахунок кращого пристосування до сучасних тенденцій на ринку праці [53, с. 247].

Отже, грамотний HR-брендинг, підвищуючи загальний репутаційний

капітал компанії, здатний збільшити вартість бізнесу, якісно змінити кадровий потенціал компанії і, зрештою, вплинути на її фінансові показники [54, с. 389]. Посилення HR-переваг організації підвищуватиме її соціальний капітал у бізнес-середовищі у цілому та забезпечить зростання вартості усіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, лояльність, замученість працівників тощо) [55, с. 21].

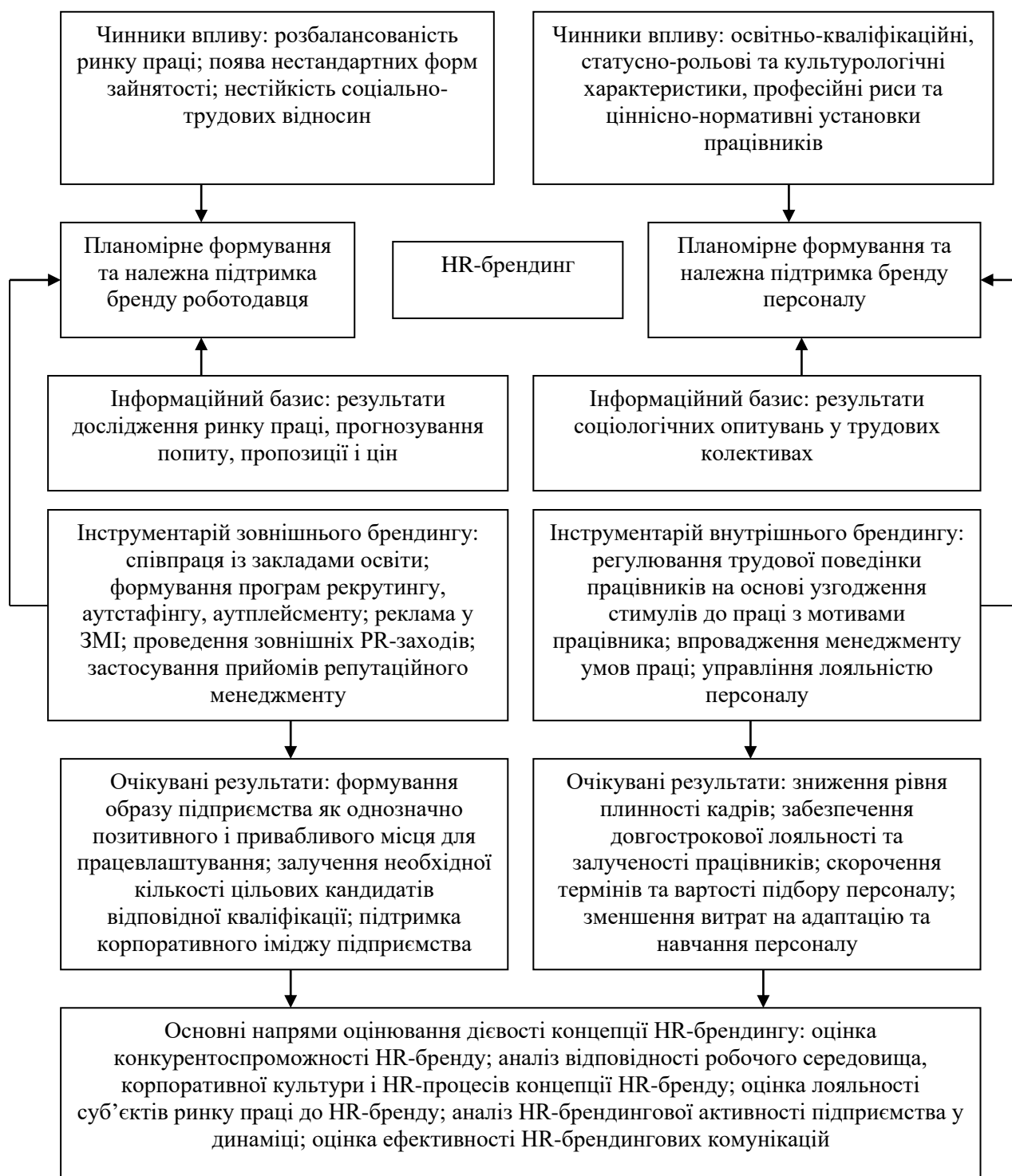


Рисунок 1.7 - Загальна модель застосування HR-брендингу на підприємстві

Розкриваючи зміст поняття «HR-бренд», варто звернути увагу на його багаторівневість, а отже, взаємозумовленість макро-, мезо- й макрорівнів [56, с. 501]. На рівні підприємства найчастіше досліджується концепція бренду роботодавця, тоді як не менш важливим є бренд персоналу, що формується під впливом освітньо-кваліфікаційних, статусно-рольових та культурологічних характеристик працівників, їх професійних рис, ціннісно-нормативних установок і знаходить відображення у ставленні до праці, відповідно, трудовій поведінці, що підлягає безпосередньому спостереженню і регулюванню [57, с. 185]. Звідси робимо висновок, що інструментарій формування і підтримки бренду роботодавця має бути логічно доповнений інструментами впливу на трудову поведінку працівника; ефективність такого впливу забезпечується узгодженістю наданих підприємством стимулів до праці та внутрішніх мотивів поведінки кожного працівника [58, с. 123].

Таким чином, HR-брендинг доцільно розглядати як важливий складник управління персоналом, що має на меті задоволення потреб організацій у кадрах необхідної кваліфікації, їх ефективне використання, а також забезпечення зайнятості працівників, що вивільняються. Разом із тим слід урахувати сучасні тенденції розвитку ринку праці, оскільки нова просторово-часова конфігурація економічного простору зумовлює зміни у співвідношенні попиту і пропозиції робочої сили, підходах до ціноутворення, відносинах між різними суб'єктами [59, с. 176].

### **1.3 Моделі формування бренду роботодавця**

У сучасних умовах високої конкурентної боротьби за кваліфікованих спеціалістів на ринку праці, динамічності та стрімкості розвитку економіки важливим є не тільки створення бренду компанії як роботодавця, але й підтримка та вдосконалення його протягом тривалого періоду часу. Сильний бренд роботодавця є важливим активом компанії, тому саме від раціональності формування бренд-

платформи залежить конкурентоспроможність компанії на ринку праці [60, с. 132].

Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Створення привабливого бренда роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі [61, с. 22].

Бренд роботодавця можна розглядати через призму торгової марки. Комплексний підхід до визначення атрибутів (складових) торгової марки належить Ф. Котлеру. Він визначає шість основних складових торгової марки: характеристики, вигоди, цінності, індивідуальність, користувач, культура [63, с. 238].

1) Характеристики. Будь-яка торгова марка викликає в пам'яті споживачів певні якісні характеристики продукту (якість, престиж тощо).

2) Вигоди. Покупці купують не характеристики, а блага, тому характеристики необхідно перевести в функціональні та/або емоційні блага.

3) Цінності. Торгова марка повинна стати відображенням системи цінностей виробника. Це дозволяє виявити специфічні групи покупців даного виду продукції, які поділяють ці цінності.

4) Індивідуальність. Торгова марка передбачає певну індивідуальність.

5) Користувач. Торгова марка передбачає певний тип споживача, який купує і використовує цей товар. Користувачі поважають цінності, культуру та індивідуальність, притаманні торговій марці.

6) Культура. Торгова марка повинна нести в собі певні культурні цінності.

Склад атрибутів торгової марки може служити базою для створення необхідних відмінних характеристик бренда роботодавця [64, с. 132].

Схожий підхід до визначення складових бренда компанії як роботодавця має австралійська дослідниця, директор компанії Essencecomms Пенні Бурке (Penny Burke) [65, с. 276]. У своїй книзі «Forced Focus – the employer branding» вона розглядає п'ять складових бренда компанії як роботодавця: атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація [66, с. 119]. Пенні Бурке представляє складові у вигляді піраміди (рисунок 1.8) [67, с. 18].



Рисунок 1.8 - Складові брэнда компанії як роботодавця за П. Бурке

П. Бурке [68] пропонує такі характеристики складових брэнда роботодавця:

1) Атрибути – фізичні аспекти брэнда компанії як роботодавця, які можна побачити чи відчутти (наприклад, логотип, особа генерального директора, місце розташування, національна приналежність, форма власності компанії, тип зайнятості, середній вік працюючих у компанії співробітників та інше).

2) Функціональні переваги – наслідки атрибутів, яким володіє брэнд компанії як роботодавця. Володіння певними атрибутами дає можливість пропонувати набір функціональних переваг співробітникам компанії (наприклад, державна форма власності дає можливість пропонувати співробітникам стабільність; лідерство компанії в певному сегменті дає можливість пропонувати співробітникам рішення складних бізнес-завдань, можливість навчатись і розвиватись).

3) Емоційні переваги – як компанія хоче, щоб її співробітники відчували себе в результаті роботи в компанії (пишаються компанією, цінують компанію, професійно компетентні, впевнені тощо) [69, с.424].

4) Цінності співробітників – принципи, стандарти і судження співробітників, які для них цінні. Компанії необхідно розуміти, яких цінностей дотримуються співробітники і в чому вони бачать свою значимість для бізнесу, щоб максимізувати можливості та взаємодію з персоналом.

5) Персоналізація – привласнення особистісних людських якостей брэнда компанії як роботодавця [70, с.219].

Узагальнивши підходи до визначення складових брэнда роботодавця за П.

Бурке та складових торгової марки на Ф. Котлером [68, 71], був зроблений висновок: два підходи мають п'ять спільних елементів. Таким чином, моделі товарного брендингу та брендингу роботодавця є подібними (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Порівняння підходів П. Бурке та Ф. Котлера

Складові брэнда компанії як роботодавця за Пенні Бурке	Складові торгової марки (брэнда) за Філіпом Котлером	
Атрибути	Характеристики	Користувачі
Функціональні переваги	Вигоди	
Емоційні переваги	Культура компанії	
Цінності працівників	Цінності для покупців	
Персоналізація	Індивідуальність	

Узагальнені дослідження Зазикіна В. Г. [72] структури іміджу підприємства, уявлень, що впливають на ступінь довіри до нього, дозволили сформуванати досліднику дві узагальнені структурні моделі брендингу – семи- та десятикомпонентну. Вони являють собою спеціально організовану і структуровану за складовими (або компонентами) інформацію про підприємство.

Обидві моделі у своєму складі містять:

- зовнішня атрибутика (назва організації, фірмовий стиль, емблема, символіка, місце розташування тощо);
- фінансове становище;
- імідж керівника та його команди;
- імідж персоналу, корпоративна культура;
- якість діяльності, образ продукції або послуги;
- дизайн офісних приміщень;
- ділові комунікації, особливості управління організацією.

У десятикомпонентній моделі додатково включено:

- історія організації, традиції;
- вартість товару або послуг (порівняльні дані в динаміці);
- публісیتی, рекламна популярність.

Руслан Мансуров пропонує модель побудови брэнда роботодавця, яка представлена на рисунку 1.9 [73, с.119].

## Етапи роботи з персоналом

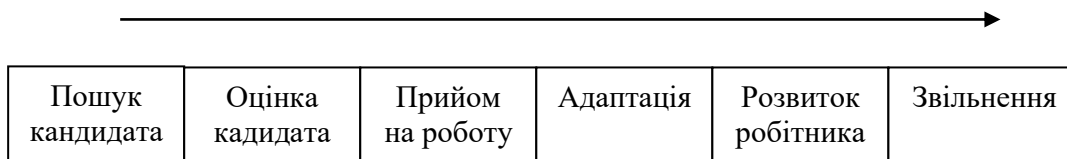


Рисунок 1.9 - HR-брендинг як процес

Відповідно до даної моделі налагодження стандартних процесів управління персоналом – необхідна, але недостатня умова для створення ефективної системи управління персоналом.

У даній моделі закладено розуміння того, що завершальним, результируючим етапом налагодження HR-систем служить саме усвідомлене формування бренда роботодавця. При цьому автор зазначає, що стихійно сформований бренд роботодавця є в кожній компанії.

Ще одна важлива деталь, яку зазначає Р. Мансуров [73] – наявність внутрішньої та зовнішньої складової бренда роботодавця. Внутрішню складову формують HR-процеси, їх ефективність і результативність, зовнішню – інформація на ринку праці про компанію. Таким чином, відповідно до моделі побудови бренда роботодавця за Р. Мансуровим, пропонується визначення бренда роботодавця як комплексу цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення й утримання кращих фахівців у своїй галузі.

Шведський економіст і маркетолог Томас Гед є автором концепції чотирьохвимірного брендингу (4D branding), яку розкриває у своїй книзі «4D брендинг: ламаючи код мережевої економіки» [74]. Концепція чотирьохвимірного брендингу знайшла своє відображення в побудові бренда роботодавця. Сильний бренд роботодавця Т. Гед пропонує розглядати, як площину, що має чотири HR-виміри: функціональний, соціальний, ментальний та духовний (рисунок 1.10) [74].

Аналіз площини бренда роботодавця за Т. Гедом дозволив розробити такі характеристики чотирьох вимірів:



Рисунок 1.10 - 4D площина брэнда роботадавця за Т. Гедом

1. Функціональний HR-вимір описує функціональну привабливість умов зайнятості в компанії, а також асоціації працівників щодо сприйняття їх корисності.

2. Соціальний HR-вимір описує можливість працівника ідентифікувати себе з визначеною соціальною групою, що так чи інакше пов'язана з брендом компанії як роботодавця.

3. Ментальний HR-вимір дає опис можливостей брэнда роботадавця підтримувати працівника як особистість, робить комплімент його амбіціям і самооцінці. Відображає самосприйняття і самоідентичність працівника.

4. Духовний HR-вимір характеризує сприйняття працівником глобальної або локальної відповідальності брэнда компанії як роботадавця перед суспільством загалом.

Розвиток усіх чотирьох вимірів брэнда забезпечує його унікальне місце у свідомості наявних і потенційних працівників і силу прихильності працівників до брэнда.

На рисунку 1.11 представлено концептуальну модель розуміння брэндингу роботадавця, яка включає концепцію маркетингу та управління людськими ресурсами. На думку К. Бакхауса та С. Тікоо [75, с. 501], брэндинг компанії як роботадавця створює два основних активи – асоціації брэнда і лояльності до брэнда.

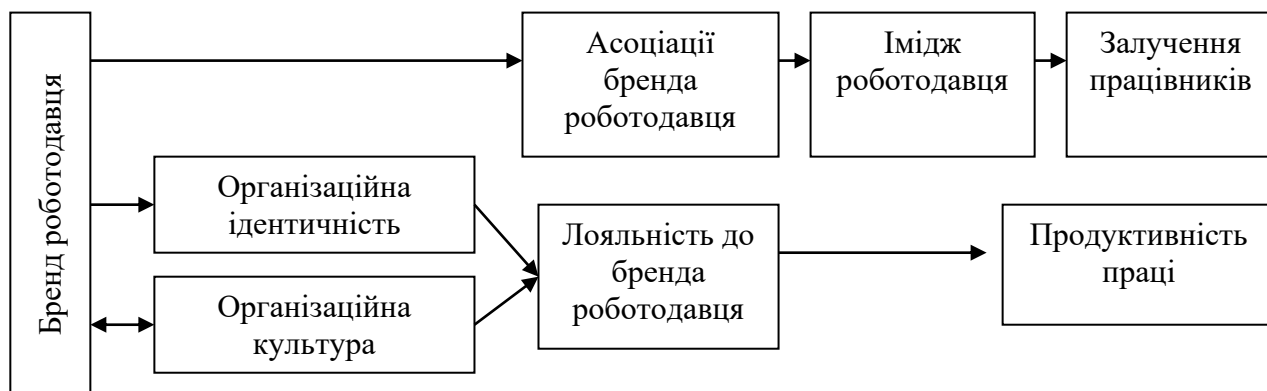


Рисунок 1.11 - Концептуальна модель розуміння брэнда роботодавця за К.

Бакхаусом і С. Тікоо

На основі асоціацій, пов'язаних з брэндом роботодавця, формується імідж роботодавця (образ), що, у свою чергу, впливає на привабливість організації для потенційних співробітників. Бренд роботодавця впливає на організаційну культуру і організаційну ідентичність, які в свою чергу сприяють формуванню лояльності працівників до компанії. Автори зазначають, що організаційна культура має зворотний вплив на бренд роботодавця. Лояльність працівників до компанії-роботодавця сприяє підвищенню продуктивності праці.

Бретт Мінчінгтон, глобальний консультант з побудови брэнда роботодавця, власник компанії Employer Brand International, запропонував найбільш повну модель брэнда роботодавця, яку назвав «Екосистема брэнда роботодавця» (рисунок 1.12) [76].

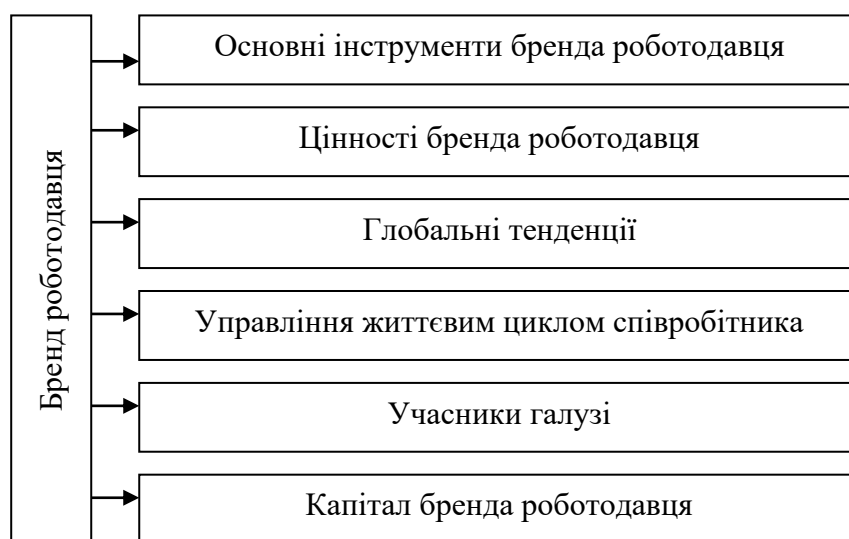


Рисунок 1.12 - Модель екосистеми брэнда роботодавця за Б. Мінчінгтоном

Для характеристики моделі екосистеми бранда роботодавця опишемо її складові і взаємозв'язки. Відповідно до даної схеми, бренд роботодавця має шість основних складових: основні інструменти, цінності, капітал, життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів [77, с.9].

1. Основні інструменти бранда роботодавця поділяються на стратегічні і тактичні. До стратегічних належать: лідерство, місія, бачення, корпоративна культура та репутація, політика та практика управління персоналом, управління продуктивністю, інновації, корпоративна соціальна відповідальність. Тактичними інструментами є: система підбору та адаптації персоналу, програми з розвитку кар'єри, програми компенсації і пільг, винагороди працівників, система комунікації з працівниками, робоче середовище та маркетинг персоналу.

2. Цінності бранда роботодавця, виражені у ціннісній пропозиції співробітнику (ЦПС), транслюються за допомогою таких активів: друковані засоби, цифрові та звукові засоби, «посланці» бранда [78, с.56].

3. Капітал бранда роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності бранда. Ментальну доступність бранда роботодавця формують: обізнаність працівників (потенційних і наявних) про переваги зайнятості в компанії, досвід роботи в компанії, асоціації, пов'язані з брендом компанії як роботодавця та лояльність до бранда. Фізична доступність бранда роботодавця на ринку праці забезпечується on-line та off-line комунікаційними каналами. On-line-доступність бранда роботодавця: відео-історії відгуки про роботу в компанії, сайти з розвитку кар'єри в компанії, електронні розсилки, подкасти, сайти з пошуку роботи, інтранет, електронна пошта, mobile, соціальні мережі. Off-line-доступність бранда роботодавця: тематичні газети, журнали, постери, буклети, програми адаптації та атестації персоналу, громадські та галузеві заходи, ярмарки вакансій та інше [79].

4. Управління життєвим циклом співробітника відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат – активний кандидат – попередній найм – співбесіда – відмова/прийняття на роботу – ознайомлення з посадовими обов'язками – адаптація – відносини з керівником – розвиток кар'єри – управління продуктивністю працівника – просування – звільнення

– випускник – повторний найм.

5. Учасники галузі промисловості, в якій працює компанія, також мають вплив на бренд компанії, як роботодавця. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, автори, блогери, розробники стратегій та інші.

6. Серед глобальних тенденцій, які впливають на розвиток бренда роботодавця в компанії, Б. Мінчінгтон виділяє політичні (уряд, наявність в країні природних ресурсів, система освіти, міграція), економічні (рівень ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (розміри родини, старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень (cloud computing)).

На наш погляд, модель «Екосистеми бренда роботодавця» є найбільш повною з усіх вище розглянутих моделей, оскільки включає в себе не тільки інструменти побудови бренда роботодавця, а і зовнішні тенденції та фактори впливу на бренд роботодавця. Однак недоліком даної моделі є узагальнення складових бренда роботодавця, що не дозволяє виділити інструменти та фактори окремо для внутрішнього та зовнішнього брендингу компанії на ринку праці.

Концепція капіталу бренда забезпечує теоретичне підґрунтя для розуміння бренда роботодавця. Капітал бренда визначається як сукупність активів бренда (або зобов'язань), пов'язаних з назвою бренда та символами, які відносяться до певного продукту або послуги (рисунок 1.13) [78, с.56].

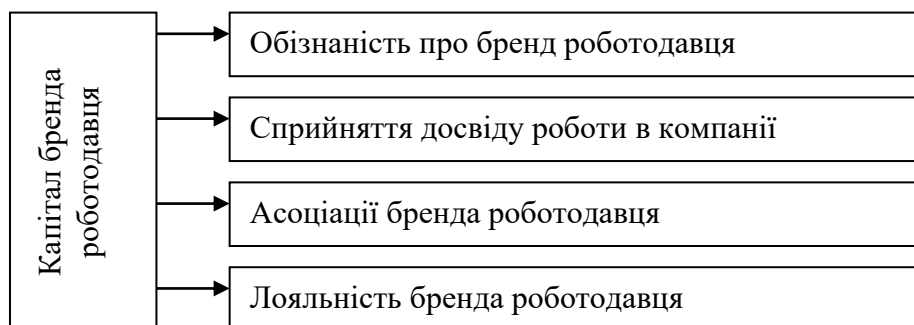


Рисунок 1.13 - Модель капіталу бренда роботодавця

Як бачимо, аналізовані моделі формування бренда роботодавця відображають той факт, що при формуванні платформи бренда роботодавця необхідно

орієнтуватись не тільки на матеріальні фактори, а на створення довготривалих зв'язків, позитивних вражень, стимулювання почуття задоволеності роботою, пошуку емоційної основи в емоційному світі працівника [80, с.65]. У таблиці 1.6 наведено узагальнену характеристику моделей бранда роботодавця [81, с.76].

Підсумовуючи вищеописані моделі формування бранда роботодавця, необхідно сказати, що кожна з них має свої переваги та недоліки. На нашу думку, для створення сильного та привабливого бранда роботодавця жодна з розглянутих моделей не може бути використана без доопрацювання та адаптації.

Окрім окреслених складових в кожній з моделей, при формуванні бранда необхідно враховувати багато додаткових факторів привабливості та інструментів формування, які відрізняються для кожної окремої цільової аудиторії.

Таблиця 1.6 - Узагальнена характеристика моделей бранда роботодавця

Назва моделі, автор	Характеристика	Складові
1	2	3
Піраміда бранда роботодавця за П. Бурке	Модель представлена у вигляді піраміди, яка складається з п'яти елементів. Піраміда дозволяє одночасно реалізувати процес побудови бранда роботодавця шляхом поступового визначення складових знизу вгору	Атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація
HR-брендинг як процес, Р. Мансуров	Модель поєднує внутрішню та зовнішню складову бранда роботодавця. Бренд роботодавця визначається як комплексу цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення й утримання кращих фахівців у своїй галузі.	Внутрішні процеси: пошук кандидата, оцінка кандидата, прийом на роботу, адаптація, розвиток співробітника, звільнення. Зовнішні процеси, ринок праці
4D площина бранда роботодавця, Т. Гед	бренд роботодавця розглядається, як площина, що має чотири HR виміри: функціональний, соціальний, ментальний та духовний. Розвиток усіх чотирьох вимірів бранда забезпечує його унікальне місце у свідомості наявних і потенційних працівників і силу прихильності працівників до бранда	Функціональний HR вимір, соціальний HR вимір, ментальний HR вимір, духовний HR вимір
Концептуальна модель розуміння бранда роботодавця, К. Бакхаус та С. Тікоо	Модель містить два основних активи – асоціації бранда і лояльності до бранда. Модель відрізняється тим, що окрім інструментів формування бранда роботодавця, наведені результати побудови бранда роботодавця, які виражені у залученні працівників та продуктивності праці. Автори намагались побудувати модель, яка б включала побудову внутрішнього та зовнішнього бранда роботодавця.	Організаційна ідентичність, організаційна культура, асоціації бранда роботодавця, лояльність до бранда роботодавця, імідж роботодавця, залучення працівників, продуктивність праці

Кінець таблиці 1.6

1	2	3
Модель бранда роботодавця, компанія Universum	Відповідно до даної моделі бренд роботодавця є поєднанням профілю, ідентичності та іміджу роботодавця. Відповідно, відображає розуміння ким компанія хоче бути, ким компанія є насправді та як компанію сприймають цільові аудиторії працівників	Ідентичність бранда роботодавця; профіль бранда роботодавця; імідж бранда роботодавця
Модель бранда роботодавця, Х. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен.	Бренд роботодавця формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу	Стратегія та політика брендингу; цінності; стійкі відносини між роботодавцем та працівником; брендинг; корпоративна соціальна відповідальність; менеджмент персоналу
Прогностична модель бранда роботодавця, А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт	Запропоновані авторами будівельні блоки бранда роботодавця інтегровані в прогностичну модель бранда роботодавця, яка дозволяє прогнозувати залучення і утримання талановитих співробітників. Автори пропонують використовувати дану модель в якості інструменту операційного управління	Шість блоків: потреби цільової аудиторії; диференціація ціннісної пропозиції співробітнику; стратегія управління персоналом; узгодженість бранда; комунікації бранда роботодавця; вимірювання бранда роботодавця

Загалом, досліджено дев'ять моделей бранда роботодавця, у результаті чого виявлено, що за складовими вони відрізняються, але одна складова зустрічається у всіх підходах – ціннісна пропозиція співробітнику (або цінності бранда роботодавця). Кожна з моделей має право на існування, жодна не є достатньо повною та досконалою. Відповідно до цього подальший розвиток даної теми пропонується проводити в напрямку розробки комплексної моделі бранда роботодавця.

## Висновки до розділу 1

Показано, що для утримання персоналу в організації служать не лише компенсаційні пакети, а й HR-брендинг. Розкрито поняття HR-брендингу та його мети. Виявлено, що причиною інтересу до брендингу роботодавця є трансформація ринку роботодавця на ринок працівника. Наведено аргументи на користь необхідності та корисності HR-брендингу для різних компаній. Розглянуто процес створення HR-бренду.

Виділено зовнішній та внутрішній HR-брендинг, його цілі та інструменти. Розглянуто одну з технологій HR-брендингу – технологію engagement, а також досвід її застосування. Наведено приклади результатів застосування HR-брендингу. Проведено його аналіз у великих компаніях світу. Дано обґрунтування, що HR-брендинг є важливим елементом діяльності будь-якого підприємства.

Проаналізовано підходи до тлумачення змісту поняття «HR-бренд» як сукупності складників бренду роботодавця та бренду персоналу підприємства. Запропоновано досліджувати бренд персоналу як такий, що формується під впливом освітньо-кваліфікаційних, статусно-рольових та культурологічних характеристик працівників, їх професійних рис, ціннісно-нормативних установок і знаходить відображення у ставленні до праці, відповідно, трудовій поведінці. Систематизовано інструментарій формування, розвитку та оцінювання ефективності HR-бренду на внутрішньому і зовнішньому рівнях. Доведено, що важливою умовою ефективного управління HR-брендом є узгодженість цілей роботодавців і найманих працівників, завдяки чому підприємство має можливість залучити найкращу робочу силу, а працівники – найкраще задовольнити свою потребу в праці. Охарактеризовано роль технологій HR-брендингу у забезпеченні ефективності управління персоналом в умовах трансформації відносин зайнятості на сучасному ринку праці. Розроблено загальну модель застосування HR-брендингу на підприємстві.

Проаналізовано та узагальнено моделі формування бренду роботодавця зарубіжними вченими. Здійснений аналіз дозволяє сформувати чітке уявлення щодо побудови процесу при наявності різних вихідних цілей та доступних ресурсів.

## **2 АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДИНГУ НА ДП «НОВАТОР»**

### **2.1 Загальна характеристика результатів діяльності підприємства**

На розробку та використання HR-брендингу підприємства у контексті його управління здійснюють вплив зовнішні фактори, стан та трансформаційні процеси, що відбуваються у промисловості. Державне підприємство «Новатор» є сучасним підприємством з виробництвом високого технічного рівня і сучасними технологіями. ДП «Новатор» Хмельницький радіотехнічний завод – було засновано в 1966 р. у структурі Міністерства радіопромисловості СРСР як одне з підприємств по виготовленню бортового радіоелектронного, радіолокаційного, радіонавігаційного та іншого обладнання для авіаційної та аерокосмічної галузей.

Одним з перших зразків продукції, освоєної заводом в кінці 60-х - на початку 70-х років, були вузли для бортових прицільних систем винищувачів МІГ-21.

Одночасно підприємство розгорнуло серійне виробництво плоских мікромодулів, які в той час відіграли велику роль як елементна база для стратегічного ракетобудування, авіації і космонавтики, дозволивши виграти час до освоєння електронною промисловістю твердотільних технологій. Ця технологія постійно удосконалювалася, купуючи сучасні риси у вигляді виробництва тонко - і товстоплівкових гібридних мікросхем, а потім і сучасних мікрозборок.

В середині 70-х років завод освоїв серійне виробництво літакових відповідачів та сервісної апаратури для їх обслуговування, які з часом стали одними з постійних видів серійної продукції підприємства (завод протягом довгих років був єдиним виробником цієї продукції) і до теперішнього часу є важливою складовою частиною виробництва. Весь сучасний парк військової та цивільної авіації СНД обладнаний літаковими відповідачами, виготовленими ДП «Новатор».

Були освоєні також система ближньої навігації та посадки «ВІЯЛО», система посадки на палуби авіаносних кораблів «Квадрат». Протягом всієї діяльності заводу, як складової частини ВПК СРСР, його база використовувалася як експериментальна база для відпрацювання новітніх видів радіоелектронної та радіолокаційної техніки. Деякі вироби виготовлялися в єдиних екземплярах або дрібними серіями. Це зумовило необхідність, і разом з тим, дало можливість заводу запросити або підготувати фахівців високої кваліфікації, здатних за короткий час освоювати виробництво нових видів сучасної продукції.

Підприємство здійснює широке співробітництво зі споживачами в частині модернізації, післягарантійного ремонту, пропонує послуги, пов'язані з підтриманням працездатності поставлених виробів, навчає фахівців з їх ремонту та обслуговування. Здійснюючи конверсію виробництва завод почав виробництво засобів зв'язку і безпеки руху на залізничному транспорті, зокрема станцій РС-1 та СР-1 дуплексної системи локомотивної зв'язку, симплексні локомотивні радіостанції коротко - і ультракороткохвильового діапазону типу РЛ-1С, мікропроцесорної апаратури безпеки руху АБ ЧКУ, АЛС МР.

У нових економічних умовах підприємство активно співпрацює з багатьма фірмами СНД та інших країн світу: Німеччини, Італії, Індії, Ізраїлю, США, Китаю, Ірану. та ін.

У контексті характеристики стану та трансформаційних процесів, які відбуваються у промисловості особливого значення набувають результати визначення показників діяльності машинобудівних підприємств. Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ДП «Новатор» (таблиця 2.1).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ДП «Новатор», слід зазначити її зростання. Це пов'язано із значним зростанням вартості матеріалів, а також через зростання адміністративних та інших операційних витрат, боргів та витрат від знецінення запасів.

Собівартість реалізованої продукції ДП «Новатор» упродовж досліджуваного періоду характеризується змінним характером. Це пов'язано із

зміною динаміки виробництва продукції.

Таблиця 2.3 - Основні техніко – економічні показники діяльності ДКП «Новатор» за 2018 - 2020 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту,	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	526449	470564	501994	-10,6	6,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	416065	359722	439317	-13,5	22,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,79	0,76	0,88	-3,8	15,8
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	3564	24262	1835	у 6,8 рази	-92,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,9	6,7	0,4	у 7,4 рази	-94,0
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	54101	57700	56012	6,7	-2,9
Фондовіддача	грн/грн	9,7	8,2	9,0	-15,5	9,8
Фондомісткість	грн/грн	0,1	0,12	0,11	20,0	-8,3
Виробничі запаси	тис.грн	40298,5	28419	26167,5	-29,5	-7,9
Незавершене виробництво	тис.грн	21771	17011	20124	-21,9	18,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1648	1414	1282	-14,2	-9,3
у т.ч. робітників	осіб	1328	1144	1015	-13,9	-11,3
Річний ефективний фонд робочого часу	люд.год.	2551956	2739232	2464004	7,3	-10,0
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	319,4	332,8	391,6	4,2	17,7
- одного робітника	грн.	396,4	411,3	494,6	3,8	20,3
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	162380	146194,8	114483,3	-10,0	-21,7
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	8211	8615,9	7441,7	4,9	-13,6

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо менші, ніж темпи зростання собівартості у 2020 р., що є негативним моментом в діяльності. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2019 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ДП «Новатор» порівняно з 2018 р. зменшилися на 3,8 %, а у 2020 р. збільшилися на 15,8 %.

У 2018 - 2020 р. підприємство отримувало прибутки. Протягом досліджуваного періоду виробничі запаси зменшуються. Вартість основних фондів ДП «Новатор» на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 6,7 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 2,9 %.

Позитивний вплив на зміну фондівіддачі протягом аналізованого періоду мало зменшення частки вартості основних засобів у загальній вартості основних засобів підприємства. Усі ці процеси спричинені такими основними чинниками: попитом на виконання робіт, що стимулює його виробництво, наявністю значної питомої ваги морально і фізично застарілих основних фондів. Незавершене виробництво у 2018-2020 рр. характеризується змінним характером.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2020 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Зменшення фонду заробітної плати ДП «Новатор» у 2020 р. призвело і до зменшення середньомісячної заробітної плати.

Для визначення ефективності діяльності ДП «Новатор» проаналізуємо елементи операційних витрат на ДП «Новатор» (таблиця 2.2). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ДП «Новатор» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	253300	189886	128043	-25,0	-32,6
Витрати на оплату праці, тис. грн	155534	136533	108979	-12,2	-20,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	33034	26752	24979	-19,0	-6,6
Амортизація, тис. грн	9923	6172	7399	-37,8	19,9
Інші операційні витрати, тис. грн	63028	59837	250171	-5,1	у 4,2 раза
Разом	514819	419180	519297	-18,6	23,9

Як видно з таблиці 2.2, матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р.

зменшилися на 25,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 32,6 %. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зменшувалися. Відповідних змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат

ДП «Новатор» за 2018 – 2020 рр.

Амортизація зменшилася у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 37,8 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 19,9 %. У 2020р. порівняно з 2019 р. інші операційні витрати зросли у 4,2 раза. Загалом, операційні витрати ДП «Новатор» у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 18,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 23,9 %.

Для формування та реалізації стратегії формування та використання HR-брендингу машинобудівного підприємства особливого значення мають результати аналізу стану й основних напрямів функціонування підприємства. Проаналізуємо структуру обігових коштів ДП «Новатор» (таблиця 2.3).

Аналізуючи дані таблиці 2.3, спостерігається зменшення виробничих запасів в оборотних активах.

Найбільшу питому вагу у 2018 р. серед обігових коштів займає готова продукція, питома вага якої склала 29,1 %. У 2019-2020 рр. лідируючі позиції перебрала на себе дебіторська заборгованість, питома вага якої збільшилась з 24,2 % у 2019 р. до 32,4 % у 2020 р. Грошові кошти та їх еквіваленти впродовж

досліджуваного періоду збільшується.

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ДП «Новатор» за 2018 – 2020 рр.

Обігові кошти	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	40298,5	24,5	28419	18,9	26167,5	12,8
Товари	1721,0	1,0	1738	1,2	1699,0	0,8
Незавершене виробництво	21771	13,2	17011	11,3	20124	9,9
Готова продукція	47826	29,1	35459	23,6	30773,5	15,1
Дебіторська заборгованість	39964,5	24,3	36463	24,2	66000,5	32,4
Гроші та їх еквіваленти	9284	5,6	28307,5	18,7	55255,5	27,1
Витрати майбутніх періодів	200,0	0,1	450,0	0,3	436,5	0,2
Інші оборотні активи	3434,5	2,1	2705	1,8	3401	1,7
Всього обігових коштів	164499,5	100,0	150552,5	100,0	203857,5	100,0

На представлені процеси впливають наслідки фінансово-економічної кризи та внутрішні диспропорції, якими визначається функціонування й розвиток галузі. Визначені показники дозволяють сформувати інформаційно-аналітичне забезпечення для розробки та реалізації стратегії формування та використання HR-брендингу підприємства.

## **2.2 Інтеграція концепції HR-брендингу роботодавця в систему управління персоналом**

Науковці та практики, що досліджують проблематику розвитку концепції бренда роботодавця в управлінні персоналом, наголошують на взаємозв'язку бренда роботодавця з різними кадровими функціями. Частина дослідників підкреслюють взаємозв'язок бренда роботодавця з рекрутингом і закріпленням персоналу на підприємстві. Щодо взаємозв'язку бренда роботодавця в системі управління персоналом розглянемо деякі функції.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ДП «Новатор» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 –Склад і структура працівників ДП «Новатор» за 2018 – 2020 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	1648	1414	1282	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:						
- керівники	320	270	267	19,4	19,1	20,8
- фахівці	88	80	79	5,3	5,7	6,2
- технічні службовці	146	115	113	8,9	8,1	8,8
Робітники	86	75	75	5,2	5,3	5,9
	1328	1144	1015	80,6	80,9	79,2

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ДП «Новатор» (таблиця 2.4), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ДП «Новатор» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2018-2020 рр. незначно коливалася.

Чисельність фахівців зменшилась у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 31 особу, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 2 особи; чисельність технічних службовців у 2019 р. зменшилась на 11 осіб.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ДП «Новатор» відобразимо графічно (рисунок 2.2).

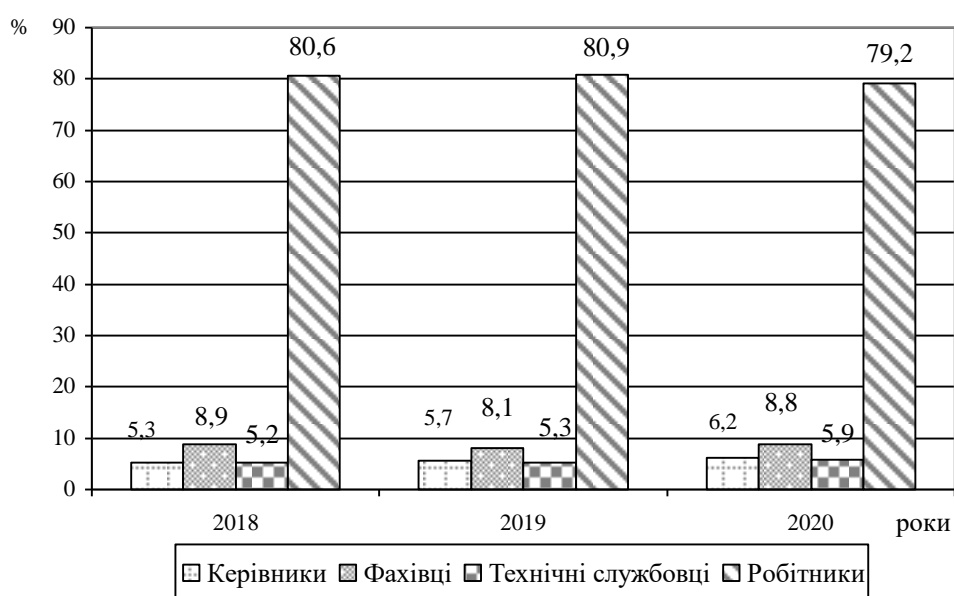


Рисунок 2.2 – Структура чисельності персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ДП «Новатор» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2018-2020 рр. збереглися.

Проаналізувавши показники для дослідження руху та розвитку персоналу, можна підсумувати, що інструментарій є достатнім, а вибір конкретних показників залежатиме від потреб дослідника та конкретних умов здійснення дослідження.

Організація трудової діяльності повинна бути націлена на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Структура і склад апарату управління ДП «Новатор» наведено у таблиця 2.5.

Як видно з таблиці 2.5, склад централізованого управління ДП «Новатор» у 2018 -2020 рр. зменшувався.

Таблиця 2.5 – Склад апарату управління ДП «Новатор» за 2018 – 2020 рр.

Ланки управління	Кількість, чол.			Абсолютне відхилення (+/-), чол.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 – 2018 рр.	2020-2019 рр.
	Централізований апарат управління (1)				
1 Директор та його замісники	30	29	29	-1	-
2 Управління маркетингу, обліку і реалізації продукції	48	45	44	-3	-1
3 Відділ економіки	8	7	7	-1	-
4 Відділ комп'ютеризації і стандартизації	5	4	4	-1	-
5 Управління юридичного забезпечення та охорони підприємства	4	3	3	-1	-
Всього	95	88	87	-7	-1
Апарат управління цехів та дільниць (2)					
1 Технічний відділ	86	68	67	-18	-1
2 Управління технічного контролю	29	18	18	-11	-
3 Виробничо –диспетчерський відділ	62	60	59	-2	-1
4 Відділ капітального будівництва	18	16	16	-2	-
5. Відділ із загально – господарських питань	25	20	20	-5	-
Всього	225	182	180	-43	-2
Разом (1+2)	320	270	267	-50	-3

Для кращої наочності продемонструємо склад апарату управління ДП «Новатор» графічно (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Чисельність централізованого апарату управління, цехів та дільниць ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр., осіб

Серед працівників апарату управління цехів та дільниць протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення персоналу. Функції управління діяльністю підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому вступають у економічні, організаційні, соціальні, психологічні відносини один з одним. Організаційні стосунки, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну структуру. В розрізі дослідження управління рухом персоналу організації, зростає актуальність питання аналізу існуючих показників руху персоналу організації, їх переосмислення та доповнення. Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.6). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

З таблиці 2.6 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ДП «Новатор» протягом 2018-2020 рр. зменшилась. У 2019 р. порівняно з 2018 р. було прийнято на 34 особи більше, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 12 осіб більше. Спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 12 осіб, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 14 осіб.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху робочої сили на ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр	2020/ 2019 рр
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1648	1414	1282	-234	-132
Прийнято працівників	127	161	173	34	12
Вибуло працівників, всього	339	327	341	-12	14
з них:	9	-	-	-9	-
- змін в організації виробництва і праці					
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	272	281	341	9	60
Коефіцієнт обороту по прийому	0,077	0,114	0,135	0,037	0,021
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,206	0,231	0,266	0,025	0,035
Коефіцієнт сталості обороту	0,171	0,199	0,266	0,028	0,067

Коефіцієнт обороту по прийому у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,037 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,021 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,025 пункти, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,035 пункти. Коефіцієнт сталості обороту протягом досліджуваного періоду зростає.

Відобразимо мобільність кадрів ДП «Новатор» графічно (рисунок 2.4).

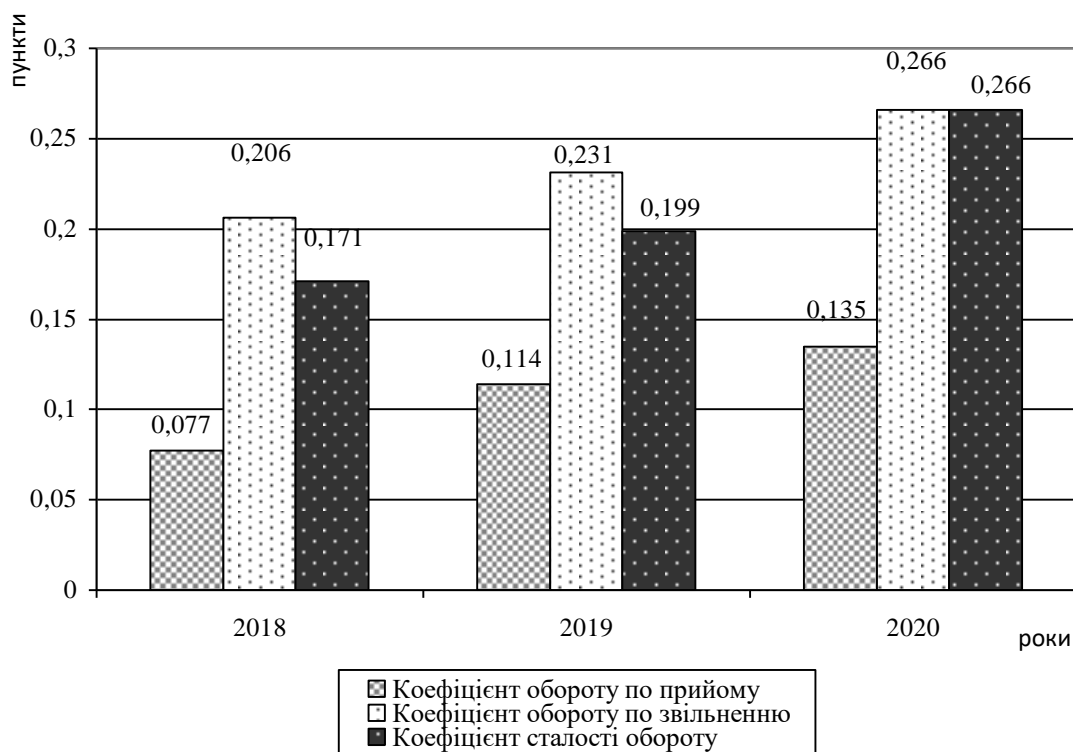


Рисунок 2.4 – Мобільність кадрів ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Підприємству слід стимулювати молодих працівників, оскільки молоді люди – мобільні, творчі і більш сприйнятливі до нововведень, ніж працівники інших вікових груп. У той же час, ці працівники ще недостатньо добре знайомі з виробництвом, технологічним процесом, не мають достатнього досвіду і навичок. Крім того, ця група більше схильна до плинності, ніж інші.

Таким чином, на ДП «Новатор» у віковій структурі персоналу відзначається використання праці чоловіків, це пояснюється характером виробництва, яке передбачає важку фізичну працю.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання кадрів на ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018рр	2020/2019рр
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	319,4	332,8	391,6	4,2	17,7
Виробіток продукції на одного робітника	грн	396,4	411,3	494,6	3,8	20,3
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	1645,2	1742,8	1880,1	5,9	7,9
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,941	0,97	0,974	3,1	0,4
Трудомісткість одиниці продукції	год.	4,8	5,8	4,9	20,8	-15,5
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,308	0,311	0,228	1,0	-26,7
Коефіцієнт плинності кадрів		0,171	0,199	0,266	16,4	33,7

Як видно з таблиці 2.7, виробіток продукції на одного працюючого ДП «Новатор» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 4,2 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 17,7 %. Виробіток продукції на одного робітника так і одного управлінського працівника у 2020 р. зростають. Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р.

на 3,1 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,4 %.

Збільшення коефіцієнту використання робочого часу пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж корисний фонд робочого часу.

Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на підприємстві зростає (рисунок 2.5).

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 1,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 26,7 %, що свідчить про збільшення суми витрат па оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

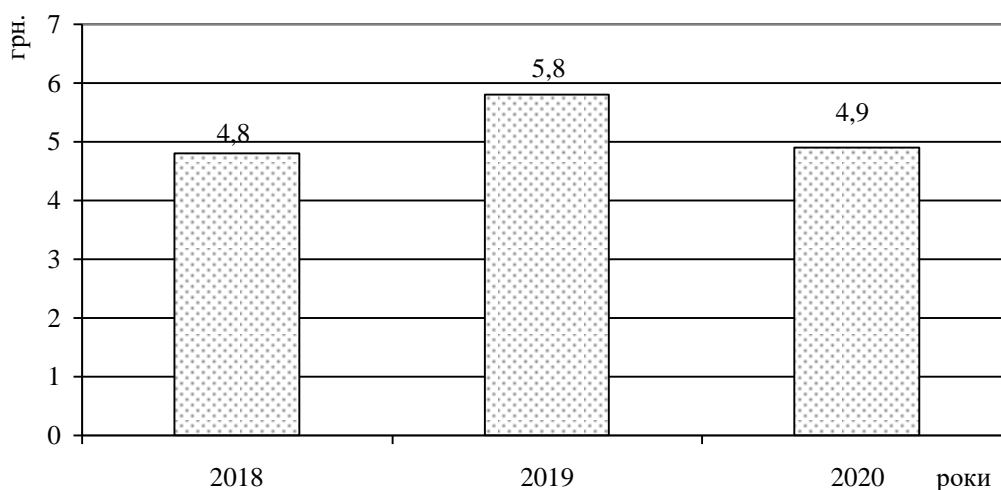


Рисунок 2.5 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції  
ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Щодо взаємозв'язку брэнда роботодавця і навчання та розвитку персоналу, то аналогічно мотиваційним програмам умови для професійного та кар'єрного зростання, які пропонує підприємство, є важливою характеристикою його привабливості та брэнда роботодавця. З іншого боку, підприємство із сильним брэндом роботодавця має більше шансів залучити талановитих працівників, працівників, орієнтованих на дальший розвиток і навчання. Загалом орієнтація на навчання та розвиток є важливою корпоративною компетенцією, якою мають володіти співробітники багатьох підприємств, а також невід'ємним елементом їхньої корпоративної культури.

Розглянемо привабливість HR-брендингу ДП «Новатор» з боку мотиваційної системи (таблиця 2.8).

Як видно з таблиці 2.8, фонд оплати праці штатних працівників ДП «Новатор» впродовж 2018-2020 рр. зменшується через зменшення персоналу, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 6,9 %, а у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 19,7 %.

Фонд додаткової заробітної плати зменшився з 72448,3 тис. грн у 2018 р. до 48312,0 тис. грн у 2020 р. (рисунок 2.6). З нього премії та винагороди, що носять систематичний характер у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 13,9 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 22,9 %.

Таблиця 2.8 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ДП «Новатор» за 2018 - 2020 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр	2020/ 2019 рр
1 Фонд оплати праці штатних працівників, всього	162380	146194,8	114483,3	-10,0	-21,7
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	85258,3	79400,5	63767,2	-6,9	-19,7
- фонд додаткової заробітної плати всього	72448,3	64927,9	48312,0	-10,4	-25,6
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5539,5	4022,0	3241,8	-27,4	-19,4
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	48362,1	41650,0	32114,6	-13,9	-22,9
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	389,4	605,7	911,6	55,5	50,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	2719,8	1866,4	2404,1	-31,4	28,8
з них:					
- матеріальна допомога	208,7	314,2	521,7	50,6	66,0
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	948,1	887,0	986,4	-6,4	11,2
2 Оплата за невідпрацьований час	12702,7	10125,6	13245,7	-20,3	30,8

Заохочувальні та компенсаційні виплати на ДП «Новатор» за 2019 р. зменшилися на 31,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 28,8 %.



Рисунок 2.6 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Оплата за невідпрацьований час на ДП «Новатор» у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 20,3 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 30,8 %.

Отже, підсумовуючи викладене, повторимо, що результати дослідження показали, що керівництво ДП «Новатор» розуміє важливість HR-брендингу роботодавця для розвитку та успіху компанії на ринку та займається програмами формування позитивного бренда роботодавця.

### 2.3 Аналіз факторів формування лояльності працівників до брендингу ДП «Новатор» та його оцінка

З метою визначення основних напрямів формування лояльності працівників до бренда роботодавця ДП «Новатор» оцінимо вплив різних факторів на цей бренд - сприйняття підприємства як гідного місця роботи. Для оцінки іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця) та ймовірних факторів впливу на нього використано числову шкалу (від 0 до 100 %), відповідно до якої

респонденту потрібно було оцінити (у відсотках) імідж (бренд) роботодавця на ринку праці та різні аспекти роботи в компанії.

Респондентам було запропоновано оцінити аспекти роботи, які можуть впливати і, відповідно, формувати імідж ДП «Новатор» на ринку праці (бренд роботодавця):

- рівень задоволення компенсаційним пакетом;
- рівень задоволення умовами праці;
- наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;
- ставлення керівництва компанії до працівників.

Статистичний аналіз оцінок іміджу ДП «Новатор» на ринку праці (бренда роботодавця), виставлених найманими працівниками, проведено з використанням інструменту «Описова статистика» пакета «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel. Результати статистичного аналізу оцінки іміджу ДП «Новатор» на ринку праці (бренда роботодавця) подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники оцінки працівниками іміджу ДП «Новатор» (брендингу роботодавця)

Статистичний показник	Значення
Середнє	76,4
Стандартна помилка	3,4
Медіана	81
Мода	89
Стандартне відхилення	19,7
Дисперсія вибірки	316,7
Ексцес	-0,58
Асиметричність	-0,51
Інтервал	50
Мінімум	25
Максимум	100

За даними таблиці 2.9 можемо зробити такі висновки. Середньо-арифметичне значення оцінки найманими працівниками, які брали участь в опитуванні, іміджу ДП «Новатор» на ринку праці (бренда роботодавця) дорівнює 76,4 %. Медіанне значення оцінки найманими працівниками іміджу компанії на

ринку праці - 81 %. Згідно з розрахованою модою найпоширенішою оцінкою брэнда роботодавця є оцінка 89 %.

За даними таблиці 2.9 обчислимо коефіцієнт варіації за формулою [82, с.189]:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

де  $\sigma$  — середнє квадратичне (стандартне) відхилення;

$\bar{x}$  — середнє арифметичне значення.

Тож коефіцієнт варіації дорівнює  $\frac{17,7}{80,6} \cdot 100 = 30,3\%$

Оскільки коефіцієнт варіації менший за 33 %, то за даними це вказує на те, що за оцінками іміджу компанії на ринку праці (брэнда роботодавця) наймані працівники, які брали участь в дослідженні, є однорідними.

Коефіцієнт асиметрії має від'ємне значення що свідчить про лівобічну високу асиметрію розподілу працівників за оцінкою іміджу компаній, у яких вони працюють, на ринку праці [83]. При цьому від'ємне значення ексцесу ( $Ek < 0$ ) вказує за даними на те, що розподіл є більш плосковершинним порівняно з нормальним.

Незважаючи на високі середні статистичні показники (середньоарифметичне, медіанне та модальне значення) оцінок найманими працівниками іміджу ДП «Новатор» на ринку праці (брэнда роботодавця), майже третина респондентів оцінили імідж компанії, в якій вони працюють, на ринку праці на 60 % і менше. Це вказує на недостатню увагу з боку роботодавців, керівників, співробітників служб персоналу до питань формування позитивного брэнда роботодавця.

З метою розробки ефективних програм формування позитивного брэнда роботодавця серед цільової аудиторії - найманих працівників - з'ясуємо найбільш значущі фактори, які впливають на імідж ДП «Новатор» на ринку праці (брэнд роботодавця).

Ознаку «імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)» візьмемо за результативну й позначимо  $y$ . Факторні ознаки:

$x_1$  - рівень задоволення компенсаційним пакетом;

$x_2$  - рівень задоволення умовами праці;

$x_3$  - наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;

$x_4$  - ставлення керівництва компанії до працівників.

Наявність стохастичного зв'язку між результативною ( $y$ ) та факторними ознаками ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) визначимо за допомогою таблиць взаємної спряженості (таблиця 2.10).

Зважаючи на характер розподілу частот, не можемо зробити висновок щодо наявності стохастичного зв'язку між іміджем компанії на ринку праці та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

Оцінимо також силу зв'язку за допомогою коефіцієнта взаємної спряженості. Кількість груп факторної та результативної ознак однакова, тому для оцінки сили зв'язку використаємо формулу Чупрова [85, с.132]:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot \sqrt{(m_x - 1)(m_y - 1)}}}, \quad (2.2)$$

де  $n$  - обсяг сукупності;

$m_x$  - кількість груп за ознакою  $x$ ;

$m_y$  - кількість груп за ознакою  $y$ .

Таблиця 2.10 – Таблиця взаємної спряженості для ознак «Імідж ДП «Новатор» на ринку праці (бренд роботодавця)» та «Рівень задоволення компенсаційним пакетом»

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, $x_1$	Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), $y$				Разом $f_{i0}$
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	2	3	0	0	5
50–60	1	5	11	6	23
70–80	2	1	10	11	24
90–100	0	1	0	4	5
Разом $f_{0j}$	5	10	21	21	57

Коефіцієнт взаємної спряженості ( $C1$ ) дорівнює 0,47. Значення коефіцієнта вказує на помірний зв'язок між іміджем ДП «Новатор» на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволення компенсаційним пакетом (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Таблиця взаємної спряженості для ознак «Імідж ДП «Новатор» на ринку праці (бренд роботодавця)» та «Рівень задоволення умовами праці»

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, $x_1$	Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), $y$				Разом $f_{i0}$
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	2	5	2	0	9
50–60	3	3	5	2	13
70–80	1	4	11	8	24
90–100	0	0	5	10	15
Разом $f_{0j}$	6	12	23	20	61

Характер розподілу частот, концентрація їх уздовж головної діагоналі вказують на наявність стохастичного зв'язку між іміджем ДП «Новатор» на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволеності умовами праці. Підтвердимо чи спростуємо ці висновки за допомогою критерію Пірсона  $\chi^2$ . За даними таблиці 3  $\chi^2 = 32,6$ . Фактичне значення  $\chi^2$  перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволеності умовами праці. Коефіцієнт взаємної спряженості  $C2$  дорівнює 0,46, що вказує на помірний зв'язок між іміджем ДП «Новатор» на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволеності умовами праці (таблиця 2.12).

Фактичне значення  $\chi^2$  перевищує критичне, тому з імовірністю 0,8 можна стверджувати про існування зв'язку між іміджем ДП «Новатор» на ринку праці (брендом роботодавця) та наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання.

Таблиця 2.12 - Таблиця взаємної спряженості для ознак «Імідж ДП «Новатор» на ринку праці (бренд роботодавця)» та «Наявність умов для професійного та кар'єрного зростання»

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, $x_1$	Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), $y$				Разом $f_{i0}$
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	3	2	4	2	11
50–60	2	5	10	0	17
70–80	0	2	6	10	18
90–100	0	2	5	8	15
Разом $f_{0j}$	5	11	25	20	61

Коефіцієнт взаємної спряженості  $S_3$  дорівнює 0,47, що вказує на помірний зв'язок між іміджем ДП «Новатор» на ринку праці (брендом роботодавця) та наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання.

Взаємна спряженість для ознак «імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)» та «ставлення керівництва компанії до працівників» подана у таблиці 2.13.

Коефіцієнт взаємної спряженості  $S_4$  дорівнює 0,52, що вказує на помірний зв'язок між іміджем компанії на ринку праці та ставленням керівництва компанії до працівників.

Таблиця 2.13 - Таблиця взаємної спряженості для ознак «Імідж ДП «Новатор» на ринку праці (бренд роботодавця)» та «Ставлення керівництва компанії до працівників»

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, $x_1$	Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), $y$				Разом $f_{i0}$
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	3	3	0	0	6
50–60	1	4	5	2	12
70–80	1	5	10	5	21
90–100	0	0	8	11	19
Разом $f_{0j}$	5	12	23	18	58

З метою встановлення міри впливу зовнішніх факторів на результативну ознаку в кожній групі за факторною ознакою обчислимо середні значення ознаки результативної. Результати наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Залежність іміджу ДП «Новатор» на ринку праці (брендингу роботодавця) від факторних ознак

Значення факторних ознак	Середній рівень іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця)			
	факторні ознаки			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	ставлення керівництва компанії до працівників
30–40	43	41	37	36
50–60	53,8	53,7	51,7	52,5
70–80	66	72,9	64,4	73,4
90–100	74,7	86,3	80,6	91,7

При визначенні інструментів формування бренду роботодавця необхідно орієнтуватися на очікування та потреби цільової аудиторії [86, с.21]. Відтак на третьому і четвертому етапі важливо чітко визначитися з цільовою аудиторією, на яку будуть спрямовані комунікації та виявити її потреби. Зокрема, якщо ціллю формування HR-бренду ДП «Новатор» є «утримання ключових співробітників та зниження плинності персоналу», то заходи будуть спрямовані на внутрішню цільову аудиторію (працівників компанії) і таку специфічну цільову групу, як працівники, котрі звільняються.

Крім того, в окремих випадках, потреби внутрішньої цільової аудиторію варто досліджувати в гендерному розрізі. При цьому, виявлення потреб власних працівників найкраще здійснювати шляхом їх опитування, в тому числі через он-лайн анкетування [87, с.314]. Не менш важливим є виявлення основних причин, що призвели до високої плинності персоналу (в т.ч. через звільнення за власним бажанням), а це найпростіше зробити через співбесіду чи анкетування працівників при їх звільненні.

Однак, якщо до цілей формування HR-бренду відноситиметься «підвищення ефективності залучення персоналом», то заходи по брендингу будуть спрямовані на зовнішню цільову аудиторію. Варто відмітити, що до неї належить значно більше цільових груп, а саме: особи, які навчаються; особи, які шукають роботу; особи, котрі працюють в інших компаніях і можуть бути потенційними кандидатами; працівники рекрутингових агенцій, тренінгових компаній, ЗМІ та

ін. При цьому, для виявлення потреб даних цільових груп варто використовувати різні методи. Зокрема, для виявлення потреб молодих спеціалістів, компанія може:

- 1) самостійно провести опитування, наприклад, студентів за певними спеціальностями звернувшись у навчальний заклад;
- 2) опрацювати матеріали уже проведених досліджень.

Наприклад, за результатами опитування працівників було виявлено відмінності у важливості критеріїв вибору місця роботи у респондентів різної статі (таблиця 2.15).

Як видно з таблиці 2.15, загалом для опитаних респондентів на 1 місці знаходиться можливість зробити кар'єру, на 2 – HR-бренд компанії, а на 3 – безпечне робоче середовище. Проте в гендерному розрізі є певні відмінності, а саме: для чоловіків першочергове значення має бренд компанії як роботодавця, на 2 місці вони розмістили можливість розвитку, а на 3 – кар'єрне зростання; для жінок найбільш важливою виявилася можливість побудови кар'єри, на 2 місці – опинилася безпека роботи, а HR-бренд посів третє місце.

Таблиця 2.15 - Ранжування критеріїв вибору місця роботи залежно від їх важливості

Критерії вибору місця роботи	Ранги		
	обидві статі	чол	жін.
Можливості кар'єрного зростання	1	3	1
Репутація компанії як роботодавця / HR-бренд	2	1	3
Безпечне робоче середовище	3	6	2
Розмір заробітної плати	4	4	5
Можливості для навчання та особистісного розвитку	5	2	4
Зручний графік роботи	6	10	7
Колеги з якими комфортно працювати	7	5	6
Соціальна відповідальність компанії	8	6	8
Дотримання балансу між роботою та особистим життям	9	8	8
Керівник з хорошою репутацією	10	13	11
Престиж роботи саме в цій компанії	11	16	10
Репутація компанії як виробника	12	12	13
Наявність соціального пакету	13	13	12
Офіційна заробітна плата	14	15	14
Офіційне працевлаштування	15	8	15
Наявні міжнародні зв'язки	16	17	16

Водночас, «наявність у компанії міжнародних зв'язків» найменш впливає на вибір роботи у жінок, а «престиж роботи саме в цій компанії» – у чоловіків. Наступний етап передбачає дослідження позицій (зовнішнього HR-бренду) підприємств-конкурентів на ринку праці, що можна зробити аналізуючи відгуки про них на кар'єрних сайтах, в соцмережах, вивчаючи інформацію про рейтинги найкращих роботодавців і т.д.

Наступний етап брендингу являє собою оцінку власного HR-бренду в конкретний момент часу. Для цього потрібно оцінити задоволеність працівників різними складовими бренду роботодавця. На даному етапі варто досліджувати задоволеність працівників в гендерному розрізі, що дозволить виявити відмінності в оцінці різних атрибутів окремо чоловіками і жінками. Це один із основних моментів в процесі формування HR-бренду, адже можна витратити величезні бюджети на зовнішню рекламу, створюючи привабливий образ компанії-роботодавця для кандидатів, але «сарафанне радіо» з негативними відгуками працівників зведе нанівець всю цю роботу.

На основі співставлення потреб цільової аудиторії та рівня задоволеності працівників певними складовими бренду роботодавця необхідно сформулювати концепцію HR-бренду та ціннісну пропозицію, яку варто буде донести до вибраних цільових груп. Однак, використовуючи комунікаційні канали по просуванню бренду роботодавця, необхідно знайти найбільш оригінальні підходи, якімаксимально враховують потреби цільової аудиторії компанії, і виділяють її серед конкурентів. Наприклад, для залучення в компанію молодих спеціалістів, варто використовувати ті канали комунікацій, які у них популярні. Зокрема, це дозволило виявити основні джерела, котрими користуються студенти для пошуку інформації щодо майбутнього (потенційного) роботодавця (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 - Джерела інформацію про ДП «Новатор», як можливе місце роботи

З рисунку 2.7 можна побачити, що до п'ятірки найактуальніших джерел увійшли «сайти з пошуку роботи», «рекомендації друзів та знайомих», «сайт компанії», «сторінка компанії у соціальних мережах», а також «відгуки колишніх та поточних працівників». Відтак, можна зробити висновок, що сторінка ДП «Новатор» у соцмережі та сайт компанії можуть як привабити, так і відлякати значне число потенційних працівників, тому над їх виглядом та наповненням варто постійно працювати.

Надалі необхідно розробити конкретні заходів щодо формування HR-бренду. Варто пам'ятати, що безпосередні інструменти, що забезпечують реалізацію заходів повинні відрізнятися залежно від їх спрямованості. В таблиці 2.16 наведенні інструменти, що рекомендуються до використання при побудові ефективного HR-бренду ДП «Новатор». При цьому, варто уникати будь-яких проявів дискримінації, в тому числі гендерної, адже чутки про неї негативно вплинуть на репутацію компанії.

Дослідження впливу різних складових HR-бренду на рівень задоволеності внутрішньої цільової аудиторії показали, що для формування лояльності працівників до роботодавця та утримання їх в компанії, необхідно розробляти комплексні програми розвитку бренду роботодавця.

Таблиця 2.16 - Інструменти формування бренду роботодавця

Інструменти формування внутрішнього HR-бренду	Інструменти формування зовнішнього HR-бренду
оплата праці; соціальний пакет; умови праці; кадровий резерв; мотиваційні програми; програми адаптації; програми атестації та оцінювання персоналу; програми наставництва; програми професійного розвитку; програми кар'єрного зростання; ротация кадрів; програми розвитку лідерства.	процес відбору та залучення працівників; програми рекрутменту; привабливість вакансії; аутплейсмент; співробітництво з молодіжними організаціями та ВНЗ; програми стажувань; робота з колишніми працівниками.

У разі, якщо в компанії приділятиметься увага лише окремим аспектам роботи з персоналом, наприклад конкурентному компенсаційному пакету (гідна зарплата +соціальний пакет), проте не будуть створені належні умови для професійного та кар'єрного зростання, не будуть налагоджені хороші взаємини між керівниками та підлеглими, то є ризик отримати негативну оцінку HR-бренду працівниками.

Процес формування HR-бренду ДП «Новатор» включає також моніторинг результатів від запроваджених заходів, оцінку їх ефективності та швидке коригування концепції у випадку відхилення фактичних результатів від планових чи значного перевищення витрати над вигодами від їх здійснення.

В цілому таке поетапне формування HR-бренду дозволить ДП «Новатор» зміцнити власну конкурентну позицію та отримати додаткові переваги. Адже чим краще компанія-роботодавець реалізує цінності бренду роботодавця перед персоналом, тим краще працівники передають сутність та виконують обіцянки товарного бренду перед клієнтами та партнерами. Більш сильний бренд роботодавця веде до підвищення лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що, в свою чергу, підвищує фінансові результати діяльності компанії.

Отже, стратегічне формування бренду ДП «Новатор» є передумовою створення унікальної системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній компанії отримати конкурентні переваги серед багатьох інших і забезпечити безперервний приріст вартості людських ресурсів та інших активів. При цьому,

формування та розвиток бренду роботодавця є системним процесом, що передбачає вивчення потреб цільових аудиторій, оцінку рівня відповідності HR-бренду даним потребам, розробку концепції та її реалізації з використанням різних інструментів, а також моніторинг результатів заходів та коригуючі дії.

## **Висновки до розділу 2**

Об'єктом дослідження виступило ДП «Новатор», яке є сучасним підприємством з виробництвом високого технічного рівня і сучасними технологіями. ДП «Новатор» - підприємство по виготовленню бортового радіоелектронного, радіолокації, радіонавігаційного і іншого устаткування для авіаційної і аерокосмічної галузей. Підприємство здійснює широку співпрацю із споживачами в частині модернізації, післягарантійного ремонту, пропонує послуги, пов'язані з підтримкою працездатності поставлених виробів, навчає фахівців з їх ремонту і обслуговуванню.

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ДП «Новатор» зменшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 10,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 6,7 %. Середньооблікова чисельність персоналу ДП «Новатор» зменшилась. Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 25,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 32,6 %. Спостерігається зростання вартості середньорічної вартості основних фондів. Середньорічна вартість оборотних засобів ДП «Новатор» впродовж досліджуваного періоду має змінний характер.

Продуктивність праці одного працівника, яка у 2019 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 4,2 %, а у 2020 р. збільшилась на 17,7 % по відношенню до 2019 р. Зростання матеріаловіддачі у 2020 р. на 56,0 % призвело до ефективного використання матеріальних ресурсів. Фондовіддача основних засобів у 2019 р. зменшилась на 15,2 %, а у 2020 р. збільшилась на 4,8 %. Кількість обертів

оборотних засобів ДП «Новатор» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 19,4 %. Відбувається зменшення фонду заробітної плати працівників ДП «Новатор» у 2020 р. порівняно з 2019 р. - на 21,7 %, у зв'язку із звільненням працівників.

Отже, аналіз впливу різних факторів на сприйняття найманими працівниками брэнда роботодавця засвідчив, що для формування позитивного брэнда роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії, а значить, формування лояльності працівників до роботодавця та закріплення на підприємстві керівники та співробітники служби персоналу мають розробляти комплексні програми розвитку брэнда роботодавця. Якщо підприємство приділятиме увагу лише окремим аспектам роботи з персоналом, приміром надаватиме конкурентний компенсаційний пакет, проте, не створить належних умов для професійного та кар'єрного зростання і не забезпечить доброзичливих взаємин між керівниками та підлеглими, то, ймовірніше за все, працівники негативно оцінюватимуть брэнд роботодавця підприємства.

Дослідження також засвідчило, що виявлені фактори (задоволення компенсаційним пакетом, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, ставлення керівництва компанії до працівників) на 63,6 % пояснюють варіації оцінки працівниками брэнда роботодавця, тому дальші дослідження мають бути спрямовані на виявлення інших значущих факторів, які впливають на лояльність найманих працівників до брэнда роботодавця.

### **3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДП «НОВАТОР» ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО HR -БРЕНДИНГУ**

#### **3.1 Методологія формування сприятливого іміджу роботодавця в системі управління персоналом компанії**

Створення HR-бренду, або привабливого іміджу компанії починається з відповідних кроків. Але попередньо варто усвідомити, яким роботодавцем є компанія, і які цінності необхідно донести до команди співробітників, до оточення, в яке безпосередньо входять кандидати на посаду, партнери, клієнти та конкуренти [88, с.133].

HR-бренд компанії створюється з урахуванням реальних потреб організації, з бажання отримати найкращих кандидатів на ринку праці і повністю відповідати тим вимогам, які здобувачі пред'являють до роботодавця. Процес формування починається з того, що керівництво, зокрема власники бізнесу, приймають рішення про створення структури, яка відповідає за безпосередню роботу з персоналом [89, с.57].

Основні методики, спрямовані на створення HR-бренду ДП «Новатор», полягають в розробці наступних етапів (рисунок 3.1):

В результаті такої роботи вдається виявити образ підприємства «зовні» і «зсередини», дізнатися, наскільки великі відмінності існують між передбачуваним і дійсним. Формування HR-бренду ДП «Новатор» починається після визначення цільової аудиторії.

Необхідно враховувати, що в основі внутрішнього HR-бренду ДП «Новатор» закладено:

- якісна робота всередині компанії;
- увагу до персоналу;
- створення чіткої структури системи очікувань;
- розробка систем стимуляції, мотивації, заохочень;

- впровадження інноваційних кадрових технологій.

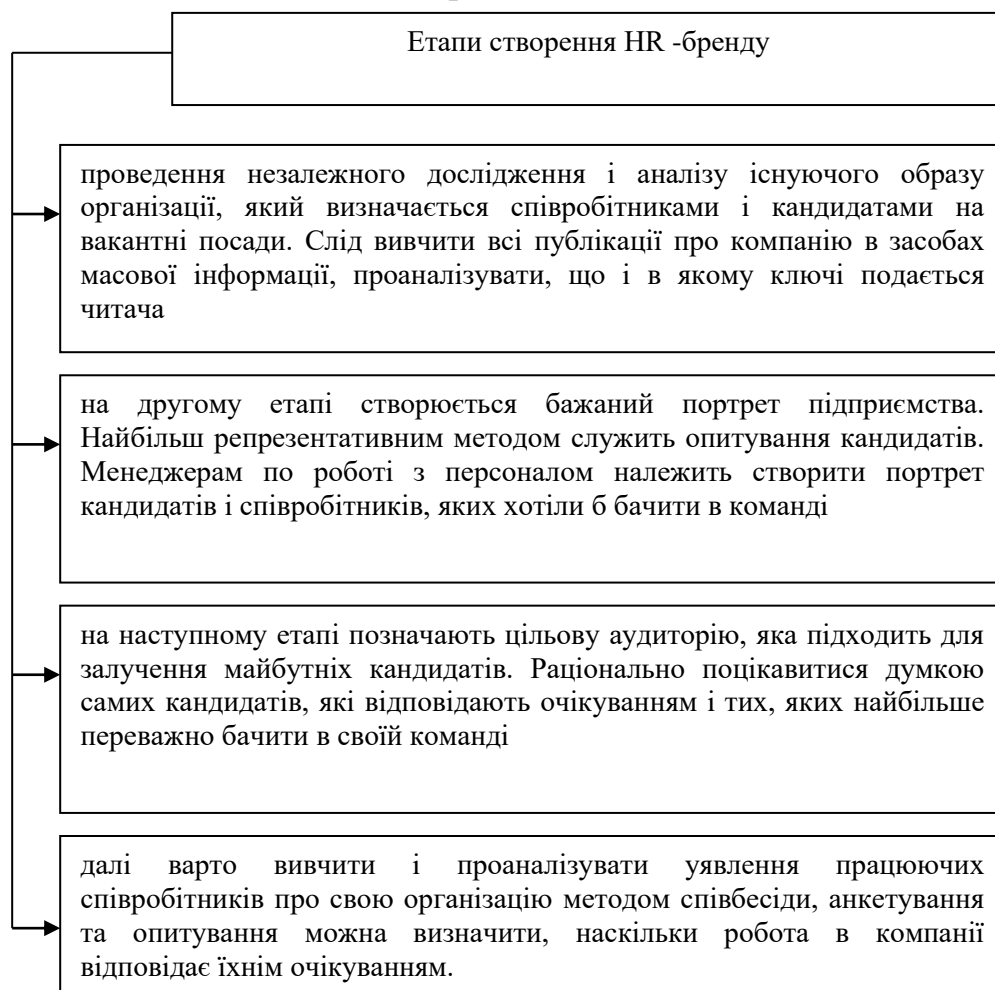


Рисунок 3.1 – Етапи створення HR –бренду ДП «Новатор»

В ідеальному варіанті спочатку необхідно налагодити всі внутрішні HR-процеси, сформувати внутрішній HR-бренд компанії, тобто стати самим що ні на є привабливим роботодавцем для свого працюючого персоналу, а потім вже приступати до реалізації процедур зовнішнього HR-брендингу, формуючи його зовнішні атрибути і переходячи до різних PR-акцій. Але це ідеальний випадок. Практична життя диктує нам децю інші реалії [90].

Отже, в реальній практичній життя необхідна реалізація всього і відразу. Розглянемо, яку тут необхідно дотримати послідовність. У загальному вигляді поєднання етапів формування і реалізації внутрішнього і зовнішнього HR-брендингу ДП «Новатор» можна представити у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Поєднання етапів формування реалізації внутрішнього та зовнішнього HR-брендингу ДП «Новатор»

Етапи	Характеристика
1	2
Етап перший - усвідомлення проблеми.	Все починається з усвідомлення існуючої проблеми. Зокрема якщо прорив у мисленні перших керівників стався, і вони дійшли до розуміння необхідності займатися HR-брендингом як таким, то тут же і починають вимагати впровадження всього і відразу.
Етап другий - початкова ідея	Для цього необхідно реалізувати ряд послідовних заходів: 1. Визначити мету створення бренду. 2. Описати стан ринку праці в частині дій конкурентів по зовнішньому HR-брендингу. 3. Описати його передбачувані переваги і його завдання.
Етап третій - вимоги до продукту	Іншими словами, чим нові HR-процеси компанії будуть краще, якісніше, повніше задовольняти потреби в роботі чинного і потенційного персоналу.
Етап четвертий - аналіз внутрішніх можливостей	Реалізація даного етапу складається з двох послідовно виконуваних частин: Перша - це посегментно опитування персоналу з метою з'ясування їх переваг і побажань, а також поглядів на вдосконалення HR-процедур. Друга - це визначення фінансових можливостей компанії на реалізацію HR-заходів. Тобто виділений бюджет.
Етап п'ятий - аналіз зовнішніх можливостей.	На даному етапі зосереджуємося на аналізі дій конкурентів, інших підприємств
Етап шостий - генерація ідей.	На даному етапі необхідно сформулювати нові HR-рішення, які в подальшому будуть втілені в життя.
Етап сьомий - відбір ідей.	Необхідно критично проаналізувати і відібрати найбільш життєздатні й ефективні ідеї щодо вдосконалення HR-процесів, визначивши для кожного HR-процесу застосовні і ефективні підходи.
Етап восьмий - розвиток ідей.	На даному етапі ідеї щодо вдосконалення HR-процесів компанії повинні вийти, повний опис ідей - потенційних HR-систем з усіх боків.
Етап дев'ятий - суть.	На даному етапі на основі вище проведеного аналізу стану ринку праці та зовнішніх HR-дій конкурентів проводиться формування тих напрямків зовнішнього HR-брендингу, які повинні стати сильними сторонами, конкурентними перевагами. При цьому спочатку концепцій має бути кілька, щоб потім, критично проаналізувавши, вибрати одну саму дієву та ефективну.
Етап десятий - розробка концепції.	На даному етапі необхідно сформулювати регламенти, положення і т.д. сформованих нами HR-систем. Шляхом повного пророблення сформованих раніше ідей на даному етапі має бути отримано кілька підходів до вирішення тих чи інших HR-завдань. З яких на наступному етапі буде обраний самий життєздатний і ефективний.
Етап одинадцятий - ім'я бренду.	На даному етапі необхідно розробити HR-слоган, що говорить про ставлення до персоналу, а також свій HR-логотип, який ви будете використовувати в рекламних акціях, на бланках документів, пов'язаних з HR-процедурами.
Етап дванадцятий - одяг HR-бренду.	Тут необхідно створити «упаковку вашого товару», яка в першу чергу включає в себе зовнішній вигляд відділу кадрів і звернення співробітників, які здійснюють прийом на роботу і які проводять співбесіду.
Етап тринадцятий - тестування.	Дослідна експлуатація розроблених. За результатами повинна бути обрана найкраща.
Етап чотирнадцятий - програма запуску.	На даному етапі нам необхідно опрацювати і скласти графік із зазначенням конкретних виконавців і термінами запуску нових HR-процесів.
Етап п'ятнадцятий - тестування зовнішнього HR-бренду	На даному етапі ми пропонуємо ринку праці як би «частки» розробленого HR-бренду з основною метою визначитися, як зовнішній світ сприйме ваш зовнішній HR-бренд.
Етап шістнадцятий - тест-маркет.	Цей етап є обмежений введення в експлуатацію розроблених вами або вдосконалених HR-процедур. Іншими словами, якщо у вас кілька однорідних виробничих ділянок, наприклад, складів і вами була розроблена система преміювання вантажників, то реалізація даного етапу має на увазі впровадження даної системи тільки на одному складі. З метою тестування в реальному режимі. Можливо, що в результаті буде необхідно щось виправити, доробити і т.д.
Етап сімнадцятий - формування Біблії зовнішнього HR-бренду.	Етап передбачає створення якоїсь інструкції, всеосяжного опису всього, що в результаті формує ваш зовнішній HR-бренд.

Кінець таблиці 3.1

1	2
Етап вісімнадцятий - комунікація.	Тепер нам необхідно написати програму взаємодії з потенційними претендентами на ринку праці, тобто яким чином наш HR-бренд буде до них донесено. Ця програма повинна відображати будь-які способи, які будуть визнані придатними вашому HR-бренду і ефективними.
Етап дев'ятнадцятий - передача.	Тут необхідно проводити постійну рекламно-роз'яснювальну роботу з усім персоналом про переваги роботи у вашій компанії. Показувати ролики про досягнення компанії, про конкурентів HR-перевагах роботи саме у вас.
Етап двадцятий - комерційний запуск.	Цей етап передбачає повсюдне впровадження нових HR-систем. Важливим на даному етапі є те, що необхідно не тільки затвердити нові регламенти та положення, а, що найважливіше, змусити їх виконувати персонал.
Етап двадцять перший - реалізація заходів по зовнішньому HR-брендингу.	Все, що до цього було на папері, тепер необхідно втілити в життя.
Етап двадцять другий-аналіз реалізації заходів по зовнішньому HR-брендингу.	Після реалізації всієї обраної концепції HR-брендингу необхідно провести аналіз отриманих результатів, причому проводиться він повинен достатньо повно й ретельно.

Розглянутий варіант поєднання етапів формування і реалізації внутрішнього і зовнішнього HR-брендингу слід розглядати тільки лише як один з можливих варіантів реалізації цього заходу. У реальній практиці можливі різні коригування. Єдино, чого слід уникати, так це непослідовних, нераціональних рішень, типу твір комерційного запуску внутрішніх HR-процесів без ретельного опрацювання і тестування концепції внутрішнього HR-бренду або запуск зовнішніх PR-програм без реалізованої концепції внутрішнього HR-брендингу.

В цілому можна виділити наступні основні напрямки заходів, спрямованих на підвищення привабливості ДП «Новатор» як роботодавця в очах своїх співробітників (рисунок 3.2).

Розглянемо їх більш детально. Перший напрямок - це інформаційний супровід механізмів дії основних HR-процесів.

Початок цього заходу має бути покладено ще на етапі дев'ятнадцятому, який називається передача (див. вище). Тобто після розробки і початку реалізації заходів щодо вдосконалення внутрішніх HR-процесів необхідно починати постійне навчання співробітників ДП «Новатор» основним нововведенням, що вводиться в ваші HR-процеси. Наприклад, роз'яснення механізмів нової системи оплати праці, спрямованої на підвищення оплати праці найбільш кваліфікованих і ефективних співробітників, зміна в порядку надання соцпакета і т.д. Мета даного

навчання залучити до просування HR-бренду ДП «Новатор» власний персонал. При цьому таку рекламно-роз'яснювальну роботу необхідно проводити постійно з певною періодичністю. Практика показує, що на початковому етапі такі заходи повинні проводитися щоквартально, а пізніше один раз в півріччя. Крім того, всі знову надходять на роботу повинні нарівні з проходженням інструктажів з техніки безпеки, ознайомленням з правилами внутрішнього трудового розпорядку проходити навчання для розуміння дії основних HR-процесів, таких як системи оплати праці, системи нематеріальної мотивації, заохочувальна виплати та інше.

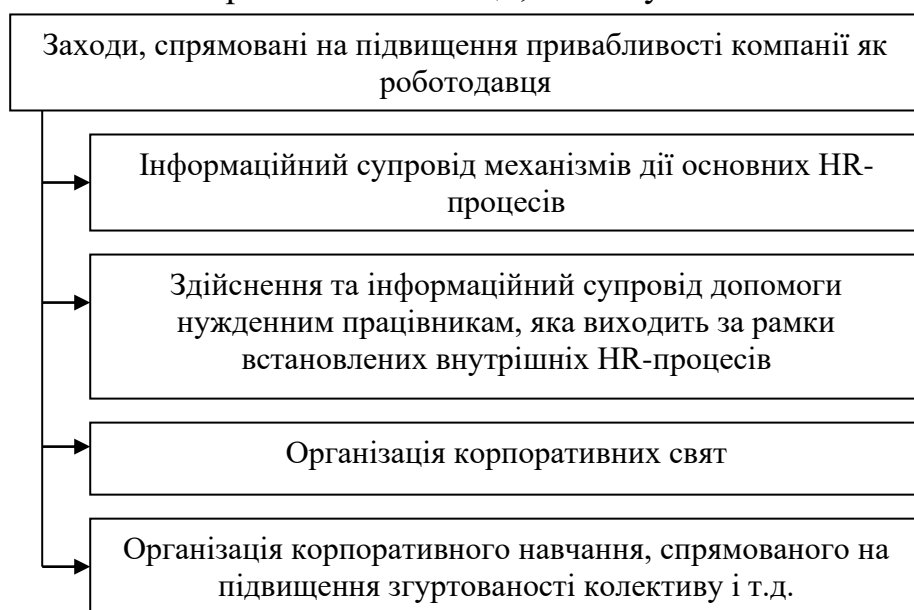


Рисунок 3.2 – Напрямки підвищення привабливості ДП «Новатор» як роботодавця

Мета цього полягає в тому, що новий співробітник повинен спочатку чути від роботодавця, на які умови своєї праці і додаткові пільги при ефективній роботі він має право. Який розвиток очікує співробітника у разі його ефективної діяльності і т.д. Все це співробітник і так дізнається з плином своєї роботи на підприємстві, просто дізнатися він це повинен від роботодавця, а не в курилці з прикрашеним негативним відтінком. Вельми нерозумно виглядають і недалекоглядно надходять ті роботодавці, які таку роз'яснювальну роботу з колективом не проводять. Неясність в умовах і оплаті праці, непрозорість і нечесність цих процесів, відсутність видимих перспектив в майбутньому - все це

різко знижує прихильність колективу роботодавцю.

Хорошим варіантом є поєднання таких роз'яснювальних заходів із звітними конференціями по виконанню заходів, зазначених в Колективному договорі підприємства.

Крім того, необхідно виділити з числа співробітників відділу управління персоналом або представників профспілкового комітету постійного консультанта з питань організації внутрішніх HR-процесів ДП «Новатор», в обов'язки якого буде входити постійна роз'яснювальна робота за умовами праці та оплати як діючих, так і тільки прийнятих співробітників. Хочеться також застерегти, що порожні невиконуюча обіцянки ще більш різко (ніж інші чинники) знижують прихильність колективу роботодавцю.

Перейдемо до розгляду другого етапу - здійснення та інформаційний супровід допомоги нужденним працівникам, яка виходить за рамки встановлених внутрішніх HR-процесів.

Всі основні механізми по виділенню матеріальної та іншої допомоги нужденним працівникам, звичайно ж, повинні бути стандартизовані, відпрацьовані і прописані. Тут маються на увазі не стандартні випадки, якими наше життя багата. Наприклад: хвороба близького родичами або самого працівника. У таких випадках підприємство (якщо звичайно дозволяє фінансовий стан) має допомогти своєму працівникові, не залишити його наодинці з проблемою. При цьому інформаційна підтримка даної допомоги потрібна не для того щоб підприємство або його керівники гордо заявили: «Ось такі ми молодці!», А для того щоб всі співробітники відчули впевненість у завтрашньому дні. У тому, що, якщо вони потраплять у біду, компанія їх не залишить. Це дуже сильний стимул, котрий простежується на ступеня прихильності персоналу підприємству. За своєю силою впевненість співробітника в завтрашньому дні часто буває навіть сильніше фактора оплати праці працівника. Іншими словами, на практиці плинність персоналу в компаніях, що забезпечують цю впевненість у своїх співробітників нижче, ніж в аналогічних що не піклуються таким чином про персонал, але мають більш високий рівень оплати праці. Правда фактор цей

починає «працювати» в основному у персоналу середнього і вище середнього віку.

Корпоративні свята дають можливість дізнатися про своїх товаришів по службі з іншого, якщо завгодно, більш людського боку. Це шлях до формування команди і шлях до перемоги. Адже в кінцевому підсумку перемагає не один співробітник, навіть якщо він генеральний директор або його заступник. Не дарма все підручники з реорганізацій та проведення змін в компаніях особливу увагу приділяють саме питань формування команди.

Даний нематеріальний фактор також робить винятково вирішальний вплив на прихильність персоналу компанії. Практика свідчить про те, що він також може конкурувати з фактором рівень оплати праці. Часто людина вибирає місце роботи менш оплачуване, але з комфортним, доброзичливим і при цьому професійним колективом вмєста високої заробітної плати в «Крисятник». Часом залучити й утримати персонал в таких компаніях можливо тільки завдяки сильно завищеною, в порівнянні з ринковим рівнем, оплатою праці. По суті, в даному випадку прихильність підміняється своєрідним «підкупом». Ефективність і раціональність таких рішень залишимо на совісті їх створюють.

І останнє: етап четвертий - організація корпоративного навчання, спрямованого на підвищення згуртованості колективу.

Існує досить велика кількість тренінгів з командоутворення. Всі вони спрямовані на досягнення формування команди для реалізації цілей, які були озвучені вище. В даному випадку тільки хочеться відзначити, що таке навчання необхідно. Сформувати команду не вийде тільки за рахунок спільного корпоративу.

Звичайно ж, ми не розглянули всіх можливих і існуючих напрямків підвищення привабливості вашої компанії в очах і умах ваших співробітників, ми розглянули тільки основні напрямки. Взагалі для виявлення точних причин незадоволеності персоналом своїм місцем роботи необхідно проведення постійного моніторингу проблеми, заснованого на анкетуванні увольнюющогося персоналу, з тестуванням чесності відповідей. Ця робота на компанію, бажаному

створити і гордо нести над головою як прапор свій HR-бренд, повинна вестися постійно. Постійно виявляючи все нові і нові недоліки в роботі системи управління персоналом і причини невдоволення співробітників. виправити все джерела невдоволення навряд чи вдасться.

Таким чином, нами були визначені шляхи підвищення привабливості ДП «Новатор» для власного персоналу. Спочатку потрібно змінити систему (не розмір) оплати праці, що виключає «виживання» з робочих місць нових працівників і передбачає виплату фіксованої частини заробітної плати при просте виробництва не з вини персоналу. Потім провести профілактичні бесіди з керівним персоналом про неприпустимість некоректної поведінки по відношенню до підлеглих, провести тренінг, спрямований на розвиток управлінських навичок у керівників підрозділів. Також повинні бути обладнані побутові приміщення, вчасно видаватися спецодяг, і організована доставка персоналу вахтовим автобусом. За результатами подальшого опитування в результаті проведення даних заходів частка нелояльних співробітників знизиться до 20% (в 4 рази!), А плинність персоналу зменшиться з 80 до 18 % в рік. При цьому варто особливо відзначити, що істотних витрат, порівнянних з підвищенням оплати праці всього колективу підприємства, ДП «Новатор» не зазне.

### **3.2 Ефективність маркетингових комунікацій у контексті розвитку HR-брендингу ДП «Новатор»**

В сучасному конкурентному середовищі підприємства повинні постійно взаємодіяти з існуючими та потенційними споживачами. При цьому базові інструменти маркетингових комунікацій вже не є достатньо ефективними.

Інтегрований підхід до формування комплексу маркетингових комунікацій таким чином здатен допомогти підприємствам стратегічно правильно побудувати комунікацію зі споживачами. Багатостороннє дослідження поняття інтегрованих

маркетингових комунікацій та його відмінності від комплексу маркетингових комунікацій є основою для визначення його ролі у формуванні комунікацій між підприємствами та споживачами [91, с.30].

Метою визначення ефективності маркетингових комунікацій у контексті розвитку HR-брендингу ДП «Новатор» є дослідження поняття інтегрованих маркетингових комунікацій, передумов їх формування та інтеграції. Головним завданням є визначення взаємозв'язку між інтегрованими маркетинговими комунікаціями та ефективною діяльністю підприємств.

Сучасні компанії постійно намагаються знайти нові способи комунікації зі споживачами та вдосконалити існуючі; переконати споживачів у якості та перевагах, що надає їх продукт. Саме тому маркетингові комунікації відіграють вирішальну роль у створенні та збереженні відносин зі споживачами. Зростаюча конкуренція на ринку підвищує інтерес до створення стійких та інтегрованих зв'язків [92].

Успішна комбінація різних маркетингових інструментів формує інтегровані маркетингові комунікації як цілісну систему діяльності підприємства, спрямовану на досягнення максимальної економічної ефективності від синтезу різних маркетингових інструментів та принципів управління комунікативними процесами.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це стратегія, яка переводить відділ маркетингу від окремих функцій до єдиного взаємопов'язаного підходу. ІМК охоплює різні маркетингові канали та об'єднує їх одним чітким повідомленням.

Одним з основоположників теорії інтегрованих маркетингових комунікацій є Поль Сміт (Англія, Лондон). У фундаментальній монографії «Маркетингові комунікації. Інтеграційні досягнення» (1993 р.) він визначив інтегровані маркетингові комунікації як «взаємодію всіх форм комплексу комунікацій, при якому кожна форма комунікацій повинна бути інтегрована з іншими інструментами маркетингу і підкріплена ними для досягнення максимальної економічної ефективності». [92]

Т. Дункан визначав інтегровані маркетингові комунікації як стратегічну комунікацію всіх повідомлень та медіа використовуваних організацією для впливу на сприйняття цінності бренду. У роботах Д. Шульца зазначено маркетингові комунікації як процес розробки процесу майбутніх програм комунікацій та їх реалізація з поточними та потенційними клієнтами.

За визначенням Американської асоціації рекламних агентств, інтегровані маркетингові комунікації – це концепція планування маркетингових комунікацій, що ґрунтується на необхідності оцінки стратегічної ролі їхніх окремих напрямів (реклами, стимулювання збуту, PR тощо) і оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності та пошуку максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх повідомлень [93, с. 203].

Виникнення у другій половині ХХ століття концепції інтегрованих маркетингових комунікацій пов'язано зі зміною поняття маркетингу та зростанням актуальності комплексного підходу до маркетингових комунікацій. Існують декілька позицій відносно первинних чинників їх виникнення. Ф. Котлер і К. Келлер вказують на проблему якісного і кількісного розширення ринкової пропозиції в економіці, у зв'язку з чим розсіюється увага споживачів і, відповідно, підприємства мають цілеспрямовано і творчо задіяти множину форм комунікації [94, с. 761].

У той же час деякі дослідники пов'язували виникнення інтегрованих маркетингових комунікацій зі зниженням ефективності телевізійної реклами на західних ринках у середині минулого століття, що пов'язано зі звиканням до телебачення, зростанням недовіри до інформації отриманої таким чином та відсутністю креативних ідей. Це призвело до необхідності переосмислення підходів до комунікації та виникнення ідей щодо інтеграції маркетингових інструментів.

Таким чином серед головних причин виникнення інтегрованих маркетингових комунікацій у 90-х роках ХХ століття можна назвати:

- 1) втрату ефективності від традиційних заходів;

2) виникнення у зв'язку з технологічним розвитком нових каналів комунікацій;

3) звуження та концентрація цільової аудиторії;

4) зміни в мотивах споживачів, зростає роль марки та бренду. Це вимагає здійснювати підбір комунікацій так, щоб донести правильний посил та ідею до споживача;

5) зростання потреби в утриманні клієнтів. Завоювання нового клієнта обходиться підприємству у 6-10 разів дорожче, ніж утримання постійного. Оцінки свідчать про те, що основний прибуток приносять 25% лояльних споживачів. Це актуалізує завдання не лише залучення, але і утримання клієнтів, чому сприяють інтегровані маркетингові комунікації [95, с. 130].

6) глобалізація ринків, що змушує враховувати національні особливості при формуванні маркетингових комунікацій.

Спроба інтегрувати, узгодити і скоординувати програми маркетингових комунікацій стає викликом багатьом традиційним організаційним структурам. Впровадження програми ІМК потребує акцентування на клієнтах та перспективах, а не продуктах та послугах і поєднувати зусилля з точки зору клієнта, а не з точки зору організації. Зростання активності електронної комерції та комунікації, тобто Інтернет та революція у Всесвітній мережі, забезпечило ще більшу потребу в інтеграції. Саме ці технології не тільки зробили ІМК можливим, але і створили попит на інтеграцію у всіх сферах діяльності фірми.

Потрібно визначити критерії інтегрованості комунікацій. Серед них можна виділяє наступні:

– узгодженість комунікаційних цілей з маркетинговими цілями та загальними цілями компанії;

– взаємодія маркетингових комунікацій з іншими функціями бізнесу, пов'язаними з менеджментом;

– узгодженість інструментів маркетингу (маркетингового міксу) з необхідними комунікативними повідомленнями;

– використання всіх складових комплексу маркетингових комунікацій для

надання необхідної допомоги споживачу на кожному етапі процесу здійснення акту покупки (замовлення);

– взаємодія всіх підрозділів над спільно розробленим та узгодженим планом та стратегією;

– ефективне використання розробленого та виділеного бюджету на маркетингові комунікації [96].

Поль Сміт та його послідовники виділяли такі принципи інтегрованих маркетингових комунікацій:

1. Забезпечення встановлення діалогу зі споживачем;
2. Інтегрування загальної бізнес-стратегії із потребами конкретного споживача;
3. Координація комунікації бізнесу у рамках набору інструментів маркетингових комунікацій;
4. Створення інтегрованих маркетингових комунікацій для кожної марки, бренду окремо.

Інтегрування маркетингових комунікацій підвищує значимість комплексу просування. Це дозволяє зберегти єдине позиціонування в межах кожного цільового сегменту, інструменти комунікації підсилюють один одного і створюють ефект синергії. Синергізм проявляється у тому, що ефект комплексного застосування засобів комунікації відрізняється від простого додавання ефектів від застосування кожного засобу окремо [97, с.51].

Інтегровані маркетингові комунікації дають можливість розв'язати одразу дві взаємопов'язані проблеми:

1. Створення системи комунікаційних повідомлень з використанням різних засобів комплексу маркетингових комунікацій, які б не протирічили один одному та були б скоординовані між собою.
2. Досягнення максимізації ефективності маркетингових комунікацій через пошук оптимальних комбінацій основних засобів маркетингових комунікацій [98, с. 130].

Американські автори Д. Піктон та А. Бродерік розглядають ІМК в

комплексі 4 С [99]:

- доповнюваність (Complementary): всі елементи системи підтримують та доповнюють один одного;
- неперервність (Continuity): комунікації є неперервними та пов'язані між собою;
- послідовність (Consistency): різні повідомлення пов'язані з брендом посилюють один одного;
- когерентність (Coherence): всі комунікації логічно пов'язані між собою.

При розробці плану інтегрованих маркетингових комунікацій важливо ретельно проаналізувати і визначити цільову аудиторію, яка часто складається з поточних або потенційних клієнтів. Також важливо визначити характеристики клієнтів, які можуть включати вік, рівень освіти, стать, дохід і географічне розташування. Після того, як аудиторія ідентифікована, розробник інтегрованої маркетингової стратегії намагається задовольнити потреби клієнта, визначаючи цільові демографічні проблеми.

Виходячи з того, що інтегровані маркетингові комунікації як процес діють одразу на декількох рівнях виділяють чотири різновиди інтеграції:

- Зовнішня інтеграція передбачає передачу компанії завдання маркетингу маркетинговій фірмі або фірмі зі зв'язків з громадськістю, замість того, щоб обробляти її внутрішньо. Аутсорсинг може бути корисним, коли фірма хоче отримати інше бачення від експертів, які не пов'язані з фірмою і, ймовірно, будуть більш об'єктивними.

- Внутрішня інтеграція передбачає дії керівництва вищого рівня, які гарантують узгодженість дій внутрішніх підрозділів підприємства та проінформованість співробітників про нововведення, рекламу, стандарти та партнерів.

- Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання різних відділів та узгодженість дій між маркетинговими комунікаціями та іншими функціями бізнесу. Відкритий потік інформації та комунікації між відповідними відомствами забезпечує необхідну синергію для побудови найбільш ефективною та повною

маркетингової стратегії.

- Вертикальна інтеграція вимагає, щоб розроблений продукт відповідав корпоративній політиці, а також структурі компанії. Це означає, що продукт повинен бути в межах місії та цілей компанії.

На відміну від комплексу маркетингових комунікацій інтегровані маркетингові комунікації характеризуються певними особливостями:

1. Інтегровані маркетингові стратегії допомагають об'єднати всі повідомлення у єдине ціле, щоб переконатися, що інформація не є роз'єднаною і заплутаною. В умовах сьогодення, коли споживачі постійно отримують незліченну кількість інформаційних повідомлень із різноманітних каналів комунікацій, комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій забезпечує передачу одного чіткого повідомлення незалежно від каналу.

2. Побудова та підтримка прибуткових відносин зі споживачами. Комунікації один із головних інструментів забезпечення довготривалого успіху організації. Для інноваційних підприємств застосування інтегрованого підходу до формування комплексу маркетингових комунікацій є особливо актуальним. Це дозволить не лише знайти свого споживача, а й сформувати стійку конкурентну позицію.

3. Маркетингові комунікації перейшли від простого методу координації та узгодження зовнішніх повідомлень до більш цілісного погляду на комунікацію як основу не тільки функції маркетингової діяльності, але й всього підприємства.

Маркетингові комунікації на ДП «Новатор» за всіма напрямками своєї спрямованості впливають на ефективність діяльності компанії. Формування ефективної комунікації з клієнтами впливає на збільшення кількості замовлень та проектів. Активне використання інструментів маркетингових комунікацій на українському праці сприяє формуванню HR-бренду компанії та дозволяє залучати кваліфікованих співробітників. За рахунок цього ДП «Новатор» вже котрий рік демонструє стабільне зростання, що дозволяє покращувати інноваційну активність, впроваджувати інновації як в організаційну діяльність так і розширювати спектр надаваних послуг.

Для визначення того, як маркетингові комунікації впливають на ефективність діяльності підприємства використаємо метод кореляційно-регресійного аналізу. Доцільно розглянути вплив маркетингових комунікацій в контексті розвитку HR-бренду. Тому дослідимо взаємозв'язки між чисельністю розробників, а також витратами на маркетингові комунікації. Як результуючу ознаку оберемо прибуток підприємства, що характеризує стійкість технологічного зростання і свідчить про ефективність розвитку підприємства. В якості першої факторної ознаки візьмемо чисельність розробників, адже як вже було зазначено саме людські ресурси є основним ресурсом компанії та здатні формувати його інноваційний потенціал. В якості другої факторної ознаки візьмемо загальні витрати на маркетингові комунікації, адже вони сприяють залученню як співробітників, так і клієнтів. В якості третьої факторної ознаки оберемо коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат, щоб показати, що ефективно планування та використання комплексу маркетингових комунікацій впливає на інноваційний потенціал.

Для визначення взаємозв'язків між маркетинговими комунікаціями та ефективністю діяльності ДП «Новатор» використаємо метод кореляційно-регресійного аналізу. Розрахунки проведемо за допомогою програми Excel.

Зв'язок між результативною та факторними ознаками описується рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3, \quad (3.1)$$

де  $y$  – прибуток підприємства, тис.грн;

$x_1$  – чисельність розробників, осіб;

$x_2$  – загальні витрати на маркетингові комунікації, тис.грн;

$x_3$  – коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат;

$a_0$  – вільний член рівняння регресії;

$a_i$  – коефіцієнти рівняння регресії, що характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника.

Вихідні дані для кореляційно-регресивного аналізу представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для кореляційно-регресивного аналізу

Показник	Рік					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Прибуток підприємства, тис.грн	49776	45389	43849	3564	24262	1835
Чисельність розробників, осіб	20	34	42	50	60	70
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	2476	2754	3498	879	4326	809
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	20,1	16,5	12,5	4,1	5,6	2,3

За допомогою функції в MS Excel проведемо кореляційний аналіз окремих показників діяльності ДП «Новатор» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Результати кореляційного аналізу

Показник	Прибуток підприємства, тис.грн	Чисельність розробників, осіб	Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат
Прибуток підприємства, тис.грн	1	-	-	-
Чисельність розробників, осіб	0,658	1	-	-
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	0,641	0,871	1	-
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	0,389	0,662	0,402	1

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чедокка. Зокрема, відповідно до цієї шкали:

- слабкий зв'язок, коли результат знаходиться у межах [0,1 - 0,3];
- помірний зв'язок, коли результат знаходиться у межах [0,3 - 0,5];
- помітний зв'язок, коли результат знаходиться у межах [0,5 - 0,7];
- високий рівень зв'язку, коли результат знаходиться у межах [0,7 - 0,9];
- дуже високий зв'язок, коли результат знаходиться у межах [0,9 - 0,99].

Результати представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Характеристика тісноти зв'язку коефіцієнту інноваційного зростання із факторними ознаками

Показник	Чисельність розробників, осіб	Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат
Прибуток підприємства, тис.грн	Помітний зв'язок	Помітний зв'язок	Помірний зв'язок

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що мультиколінеарність наявна, але помірна. Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками проведемо регресійний аналіз. Для його проведення використано функцію «Аналіз даних – Регресія» у MS Excel (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5- Регресійна статистика

Множинний R	0,9105
R-квадрат	0,7642654
Нормований R-квадрат	0,42876758
Стандартна помилка	0,01675761

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2 \approx 0,89$ , тобто зміна результативної ознаки на 89 % спричинена зміною факторних.

Таблиця 3.6 - Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	0,013454	0,001134	2,308369829	0,319527945
Залишок	3	0,000899	0,000388		
Всього	5	0,004236			

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера:  $f = 2,30836 > f_{табл} = 0,31952$

За результатами регресійного аналізу (таблиця 3.7), оскільки для усіх показників Р – значення менше 0,5 коефіцієнти можна вважати нульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну.

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія, при значеннях t –статистики,

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 0,1822 + 0,000736x_1 + 0,000018x_2 + 0,0174x_3 \quad (3)$$

Коефіцієнт множинної детермінації становить 0,77, отже результативний показник залежить від факторних на 77%. Коефіцієнт множинної кореляції становить 0,88 і свідчить про тісний зв'язок між показниками і таким чином демонструє взаємозв'язок між маркетинговою комунікаційною діяльністю та інноваційним розвитком ДП «Новатор».

Таблиця 3.7 - Результати регресійного аналізу

Показник	Стандартна помилка	t -статистика	P - значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Прибуток підприємства, тис.грн	0,033214719	5,6561788	0,02048225	0,0368876	0,3436278
Чисельність розробників	0,001473498	-0,779135	0,48249204	-0,0179020	0,0047183
Загальні витрати на маркетингові комунікації	1,09898E-05	1,8128813	0,23861697	-2,72439E-2	6,24871E-05
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	0,016316423	1,146741	0,398960127	-0,0769143	0,16866964

Інтегровані маркетингові комунікації здатні забезпечити координацію та управління комунікаційними програмами. В умовах постійного зростання рівня конкуренції на ринку компанії потребують формування інтегрованих маркетингових комунікацій з метою забезпечення та підтримки довготривалих відносин з наявними та потенційними споживачами.

На основі проведеного дослідження розвитку та особливостей формування можна визначити наступні переваги інтегрованих маркетингових комунікацій:

- послідовність повідомлень;
- творча цілісність;
- ефективніше використання медіа;
- підвищення ефективності маркетингу;

- економія витрат;
- операційна ефективність.

На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу було встановлено взаємозв'язок між ефективністю діяльністю компанії, кількістю розробників у штаті, витратами на маркетингові комунікації та рентабельністю цих витрат.

Варто зазначити, що одним із основних напрямків маркетингових комунікацій підприємств є формування HR-бренду ДП «Новатор». У контексті постійного розширення компанії значення людського ресурсу як визначального фактору розвитку компанії стає особливо актуальним. Саме тому доцільним вважатимемо розвиток маркетингових комунікацій в контексті підтримки розвитку HR-бренду та підвищення лояльності з боку потенційних співробітників. Координовані дії цих підрозділів спрямовані на кадрове забезпечення ДП «Новатор» людськими ресурсами забезпечать ефективну діяльність та розвиток компанії в умовах конкурентного середовища. Для вдосконалення організації роботи підрозділів пропонуємо впроваджувати Agile-підходи (від англ. «agile» - гнучкий) до організації роботи.

### **3.3 Економіко-математичне моделювання впливу факторів на формування позитивного HR-брендингу ДП «Новатор»**

Для здобуття підприємством конкурентних переваг важливе значення має формування позитивного іміджу як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці. Для характеристики іміджу підприємства на ринку праці використовується поняття «бренд роботодавця». Бренд роботодавця характеризує набір переваг (матеріальних і нематеріальних), які можуть одержати наймані працівники від підприємства, з яким вони перебувають у трудових відносинах.

Підприємства, які не дбають про бренд роботодавця, не приділяють уваги формуванню привабливих пропозицій для персоналу, не тільки не можуть залучити компетентних, мотивованих працівників, здатних результативно

працювати та продукувати інновації, а й ризикують втратити наявних власників людського капіталу, що негативно впливатиме на результативність діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг). У зв'язку з цим формування позитивного бренду роботодавця стає одним із ключових завдань менеджменту багатьох провідних компаній.

Зростання значущості бренду роботодавця для залучення та закріплення на підприємстві компетентних і кваліфікованих працівників, а також посилення їхньої лояльності до роботодавця та мотивації обумовлює необхідність опрацювання концептуальних засад, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця», виявлення факторів, що впливають на його формування, та розроблення інструментарію формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Мета економіко-математичне моделювання впливу факторів на формування позитивного HR-брендингу ДП «Новатор» полягає в обґрунтуванні найбільш значущих факторів, які сприяють формуванню позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії.

Ключовим поняттям дослідження є «бренд роботодавця». Оскільки це поняття є відносно новим у теорії управління, зокрема управління персоналом, то доцільно навести його змістові характеристики.

С. Берроу та Т. Емблер трактують бренд роботодавця як сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг, які можна одержати в результаті роботи в певній компанії [100]. Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як імідж організації, що має «відмінне місце роботи» у свідомості співробітників і основних заінтересованих сторін [101]. Як зазначають Л. Сартейн і М. Шуманн, бренд роботодавця є обіцянкою співробітникам забезпечити такі емоції, які б своєю чергою мотивували б їх доносити до покупця споживчий бренд [102].

Окремі автори пропонують розглядати «бренд роботодавця» з таких позицій: образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх заінтересованих осіб; сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, які одержує

працівник; спосіб, у який власники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових цінностей, і, закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх заінтересованих осіб [103, с. 9].

На основі узагальнення дефініцій різних авторів, з урахуванням змісту поняття «бренд» та специфіки соціально-трудових відносин нами сформульовані концептуальні положення, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця»: 1) бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця роботи, який існує у свідомості певних категорій людей або громадськості загалом; 2) бренд роботодавця як певний образ підприємства є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи; 3) бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, що викликає певні емоції у працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів; 4) бренд роботодавця визначається набором характеристик, зокрема унікальних, що вирізняють підприємство з-поміж інших; 5) бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [104, с. 389].

Отже, бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [105].

З метою аналізу практики формування позитивного бренду роботодавця на вітчизняних підприємствах та оцінки впливу на нього різних факторів проведено соціологічне дослідження (у формі анкетування).

Генеральна сукупність – наймані працівники, що обіймають посади, які належать до категорій керівників і професіоналів. Вік респондентів – від 30 до 48 років. Аналіз оцінки респондентами бренду роботодавця здійснено на основі

статистичних показників: середніх (середньоарифметичної, медіани, моди), коефіцієнтів варіації та асиметрії, ексцесу та ін. Для встановлення стохастичного зв'язку між результативною та факторними ознаками використано таблиці взаємної спряженості.

Підтвердження чи спростування гіпотези про наявність стохастичного зв'язку здійснено за критерієм Пірсона. Силу зв'язку визначено за допомогою коефіцієнта взаємної спряженості. Вимірювання щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками здійснено на основі кореляційного відношення.

Для обґрунтування механізму формування варіації результативної ознаки під впливом факторних ознак використано інструменти економіко-математичного моделювання. Для виявлення ознак мультиколеніарності застосовано алгоритм Фаррара – Глобера. Аналіз моделі здійснено з використанням даних регресійної статистики. Коефіцієнт детермінації перевірено на статистичну значущість за критерієм Фішера.

Для визначення основних напрямів інвестування коштів та розроблення плану заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця потрібно обрати цільову аудиторію та обґрунтувати найбільш значущі фактори, які сприяють формуванню позитивного бренду роботодавця серед відповідної цільової аудиторії.

У межах нашого дослідження вважаємо за доцільне трактувати цільову аудиторію як сформовану за певними ознаками (характеристиками) групу осіб, на яку спрямована маркетингова комунікація, зокрема заходи щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Пропонуємо скористатися традиційним підходом до виокремлення внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій. До внутрішньої цільової аудиторії формування позитивного бренду роботодавця належать працівники підприємства. До зовнішньої цільової аудиторії пропонуємо віднести такі групи осіб: особи, які навчаються; особи, які шукають роботу, у тому числі безробітні; особи, котрі працюють у компаніях – конкурентах, інших компаніях, і, які можуть бути

потенційними кандидатами на вакантні посади, та ін.

Для обґрунтування найбільш значущих факторів, які сприяють формуванню позитивного бренду роботодавця, обрано внутрішню цільову аудиторію, оскільки соціологічне дослідження проводилося серед найманих працівників і запитання анкети побудовані таким чином, щоб респонденти могли дати оцінку бренду роботодавця компанії, у якій вони працюють, та різним аспектам роботи в ній.

У процесі соціологічного дослідження для оцінки HR-брендингу ДП «Новатор» та імовірних факторів впливу на нього використано числову шкалу (від 0 до 100 %), відповідно до якої респонденту потрібно було оцінити бренд роботодавця на ринку праці та різні аспекти роботи в компанії.

Респондентам було запропоновано оцінити аспекти роботи, які імовірно можуть впливати на сприйняття ними HR-брендингу ДП «Новатор»: рівень задоволення компенсаційним пакетом; рівень задоволення умовами праці; наявність умов для професійного та кар'єрного зростання; ставлення керівництва компанії до працівників.

Результати статистичного аналізу оцінки респондентами HR-брендингу ДП «Новатор» подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Статистичні показники щодо оцінки респондентами бренду роботодавця

Статистичний показник	Значення
Середнє	71,8
Стандартна помилка	2,6
Медіана	60
Мода	80
Стандартне відхилення	18,6
Дисперсія вибірки	288,7
Ексцес	-0,61
Асиметричність	-0,58
Інтервал	60
Мінімум	20
Максимум	100

За даними таблиці 3.8 розрахуємо коефіцієнт варіації за формулою:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\% , \quad (3.1)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне (стандартне) відхилення;

$\bar{x}$  – середнє арифметичне значення [106, с. 134].

Коефіцієнт варіації дорівнює 31,2 %. Оскільки коефіцієнт варіації менше 33 %, то за даними [106, с. 140] це вказує на те, що за оцінками бренду роботодавця наймані працівники, які брали участь в дослідженні, є однорідними.

Коефіцієнт асиметрії має від'ємне значення (див. таблицю 3.8) і перевищує (за модулем) 0,5 ( $|A| > 0,5$ ), що свідчить за даними [106, с. 140] про лівобічну високу асиметрію розподілу працівників за оцінкою бренду роботодавця компаній, в яких вони працюють. При цьому від'ємне значення ексцесу ( $E_k < 0$ ) вказує за даними [106, с. 142] на те, що розподіл є більш плосковершинним порівняно з нормальним.

Не зважаючи на високі середні статистичні показники (середньоарифметичне, медіанне та модальне значення) оцінок респондентами бренду роботодавця, майже третина з них оцінила бренд роботодавця на 60 і менше відсотків. Це вказує на не достатню увагу з боку роботодавців, керівників, співробітників служб персоналу до питань формування позитивного бренду роботодавця.

З метою обґрунтування напрямів формування позитивного бренду роботодавця серед цільової аудиторії (найманих працівників) перевіримо значущість вибраних нами факторів, які потенційно можуть впливати на бренд роботодавця.

Ознаку «бренд роботодавця» візьмемо за результативну й позначимо  $y$ . Факторні ознаки:  $x_1$  – рівень задоволення компенсаційним пакетом;  $x_2$  – рівень задоволення умовами праці;  $x_3$  – наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;  $x_4$  – ставлення керівництва компанії до працівників.

Наявність стохастичного зв'язку між результативною ( $y$ ) та факторними

ознаками ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) визначимо за допомогою таблиць взаємної спряженості. Таблицю взаємної спряженості для ознак «бренд роботодавця» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом» наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Таблиця взаємної спряженості для ознак «бренд роботодавця» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом»

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, $x_1$	Оцінка бренду роботодавця, $y$				Разом $f_{i0}$
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	2	3	0	0	5
50–60	2	5	10	6	23
70–80	1	1	11	10	23
90–100	0	5	2	4	11
Разом $f_{0j}$	5	14	23	20	62

Зважаючи на характер розподілу частот, не можемо зробити висновок щодо наявності стохастичного зв'язку між брендом роботодавця та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

Для підтвердження чи спростування гіпотези про наявність стохастичного зв'язку між результативною та факторною ознаками розрахуємо критерій Пірсона  $\chi^2$  за формулою:

$$\chi^2 = n \left[ \sum_i \sum_j \frac{f_{ij}^2}{f_{i0} f_{0j}} - 1 \right], \quad (3.2)$$

де  $f_{ij}$  – частота  $j$ -го стовпчика  $i$ -го умовного розподілу;

$f_{i0}$  – підсумкові частоти за ознакою  $x$ ;

$f_{0j}$  – підсумкові частоти за ознакою  $y$  [106, с. 221].

За даними таблиці 3.9 визначаємо критерій Пірсона  $X^2$  для ознак  $y$  та  $x_1$ :  $X_1^2 = 34,3$ . Критичне значення  $X^2$  для  $\alpha=0,05$  і числа ступенів свободи  $df=(4-1)(4-1)=9$  дорівнює 16,7. Фактичне значення перевищує критичне, тому з імовірністю 0,95 можна говорити про істотність зв'язку між оцінкою працівниками бренду роботодавця та рівнем задоволення ними компенсаційним пакетом.

Оцінимо також силу зв'язку за допомогою коефіцієнта взаємної спряженості. Кількість груп факторної та результативної ознак однакова, тому для оцінки сили зв'язку використаємо формулу Чупрова [106, с. 222–223]:

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{n \cdot \sqrt{(m_x - 1)(m_y - 1)}}}, \quad (3)$$

де  $n$  – обсяг сукупності;

$m_x$  – кількість груп за ознакою  $x$ ;

$m_y$  – кількість груп за ознакою  $y$ .

Коефіцієнт взаємної спряженості ( $C_1$ ) дорівнює 0,46. Значення коефіцієнта вказує на помірний зв'язок між оцінкою працівниками бренду роботодавця та рівнем задоволення ними компенсаційним пакетом.

Аналогічно нами побудовано таблиці взаємної спряженості результативної ( $y$ ) та інших факторних ознак ( $x_2, x_3, x_4$ ), розраховано критерії Пірсона  $X^2$  і коефіцієнти взаємної спряженості. За результатами аналізу виявлено пряму залежність між результативною та факторними ознаками.

Розраховані критерії Пірсона  $X^2$  за всіма факторними ознаками перевищують критичне значення, тому зв'язки між результативною ознакою ( $y$ ) та факторними ознаками ( $x_2, x_3, x_4$ ) визнаються істотними.

Коефіцієнти взаємної спряженості дорівнюють:

$C_2=0,45$ ;  $C_3=0,49$ ;  $C_4=0,53$ . Значення коефіцієнтів спряженості вказують на те, що між  $y$  та  $x_2, x_3, x_4$  існує помірний зв'язок.

З метою встановлення міри впливу обраних нами зовнішніх факторів на результативну ознаку  $y$  кожній групі за факторною ознакою обчислимо середні значення результативної (таблиця 3.10).

Зростання групових середніх від групи до групи вказує на наявність кореляційного зв'язку між факторною та результативною ознакою. Дані табл. 3 свідчать про наявність кореляційного зв'язку між результативною та усіма

факторними ознаками.

Таблиця 3.10 - Залежність бренду роботодавця від факторних ознак

Значення факторних ознак	Середнє значення оцінок бренду роботодавця			
	факторні ознаки			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	ставлення керівництва компанії до працівників
30–40	46,0	43,0	38,4	38,0
50–60	52,7	53,8	51,6	54,1
70–80	66,0	72,9	65,4	76,8
90–100	73,2	87,0	80,5	93,1

Для вимірювання щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками розрахуємо кореляційне відношення за формулою [106, с. 227]:

$$\eta^2 = \frac{\delta^2}{\sigma^2} \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

де  $\delta^2$  – міжгрупова, факторна дисперсія;

$\sigma^2$  – загальна дисперсія.

Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками

Показник	Факторні ознаки			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	ставлення керівництва компанії до працівників
Міжгрупова, факторна дисперсія, $\delta^2$	47,8	47,8	47,8	47,8
Загальна дисперсія, $\sigma^2$	203,5	121,5	128,6	174,5
Кореляційне відношення, $\eta^2$	22,8	38,0	36,1	26,8

Перевірку істотності кореляційного зв'язку здійснено на основі порівняння фактичного значення  $\eta^2$  з критичним. Критичне значення кореляційного

відношення  $\eta_{1-a}^2(3;52) = 0,142$  [106, с. 228, 346]. Емпіричні кореляційні відношення, наведені в таблиці 3.11, перевищують критичні, отже, зв'язок між брендом роботодавця, з одного боку, та усіма факторними ознаками з імовірністю 0,98 визнається істотним.

Для обґрунтування механізму формування варіації результативної ознаки (у) під впливом факторних ознак ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) використаємо інструменти економіко-математичного моделювання.

Між результативною ознакою (бренд роботодавця) і факторними ознакам існує регресійний зв'язок. Оскільки пояснювальних змінних – регресорів кілька, тому маємо множинну регресію.

Однією з передумов побудови регресійних моделей є відсутність мультиколеніарності – лінійної залежності між регресорами моделі. Для виявлення ознак мультиколеніарності скористаємося алгоритмом Фаррара – Глобера [107, с. 426–429]. У результаті розрахунків виявлено, що регресор  $X^2$  «рівень задоволення умовами праці» суттєво залежить від решти факторів, а також корелює з регресором  $X^1$ . У зв'язку з цим вважаємо за доцільне виключити з моделі регресор  $X_2^2$ .

Зробимо коригування окремих буквених символів для факторних ознак:  $x_1$  – рівень задоволення компенсаційним пакетом;  $x_2$  – наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;  $x_3$  – ставлення керівництва компанії до працівників.

Для побудови моделі спочатку її необхідно специфікувати – визначити вид функціональної залежності  $y_i = f(x_i)$ . Для визначення характеру зв'язку між результативною та факторними ознаками нами побудовано графіки залежності у від  $x_1, x_2, x_3$ . Виходячи з побудованих графіків, зроблено висновок, що між результативною та факторними ознаками існує зв'язок, близький до лінійного. Емпіричне рівняння матиме вигляд [107, с. 402]:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \quad (3.5)$$

Для побудови моделі нами використано інструмент «Регресія» пакета «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel. Параметри моделі наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Параметри моделі

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	13,324	6,832	1,877	0,059	-0,654	26,165
Змінна x1	0,253	0,165	1,798	0,073	-0,019	0,508
Змінна x2	0,374	0,113	3,188	0,011	0,11	0,578
Змінна x3	0,263	0,129	2,498	0,012	0,058	0,527

Наведемо дані регресійної статистики:

- множинний R (коефіцієнт кореляції) – 0,788;
- R-квадрат (коефіцієнт детермінації) – 0,631;
- нормований R-квадрат (скоригований  $R^2$ ) – 0,612;
- стандартна похибка – 11,8;
- спостережень (обсяг сукупності) – 56.

Дисперсійний аналіз моделі наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Дисперсійний аналіз моделі

	df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	3	10576,21	3538,64	27,52	5,76829E-11
Залишок	52	6346,71	131,62	-	-
Усього	55	16890,74	-	-	-

За результатами аналізу регресійна модель залежності бренду роботодавця від рівня задоволення працівниками компенсаційним пакетом, наявності умов для професійного та кар'єрного зростання та ставлення керівництва компанії до працівників має вигляд:

$$Y = 13,324 + 0,253x_1 + 0,374x_2 + 0,263x_3$$

Для перевірки статистичної значущості параметрів моделі визначаємо  $t_{кр}(0,01;51)^2 = 1,67$ .

Отже, область значень статистичного критерію, при яких статистична

гіпотеза  $H_0: \beta_i = 0$  є справедливою, дорівнюватиме  $[-1,67; 1,67]$ .

Згідно з даними таблиці 3.13:  $t_{\beta_0} = 1,911$ ,  $t_{\beta_1} = 1,814$ ,  $t_{\beta_2} = 3,215$ ,  $t_{\beta_3} = 2,534$

Оскільки  $t_{\beta_j}$  не належить діапазону  $[-1,67; 1,67]$  ( $j = 0, 1, 2, 3$ ), то відхиляємо нульову гіпотезу  $H_0$  про рівність нулю параметрів  $\beta_0$ ,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  та  $\beta_3$ . Отже, з імовірністю 0,9 можна стверджувати про істотність впливу факторних ознак на результативну.

Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,638$ ) вказує на те, що включені в модель фактори пояснюють 63,8 % варіації оцінок респондентами бренду роботодавця. Перевіримо коефіцієнт детермінації на статистичну значущість за критерієм Фішера. З цією метою розрахуємо спостережувальне значення критерію Фішера за формулою [107, с. 421]:

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{n - m - 1}{m} \quad (3.6)$$

Спостережувальне значення критерію Фішера дорівнює 29,47.

Критичне значення для критерію Фішера  $F_{кр} (0,01; 3; 51) = 4,21$  [107, с. 520].

Оскільки  $F > F_{кр}$ , то статистична гіпотеза  $H_0: R^2 = 0$  відхиляється. Отже, усі фактори мають вплив на результативну ознаку.

Визначимо частинні коефіцієнти еластичності, які є границею відношення зміни у відсотках  $Y$  при зміні на 1 % одного з регресорів  $X_i$ :

$$K_{Ei} = \lim \frac{\frac{\Delta y}{y}}{\frac{\Delta X_i}{X_i}} \quad (3.7)$$

Частинні коефіцієнти еластичності відповідно дорівнюють 0,019; 0,027 та 0,022. Розраховані коефіцієнти еластичності вказують на те, що при зміні кожного показника (оцінки працівниками міри своєї задоволеності компенсаційним пакетом, можливостей для професійного та кар'єрного зростання, ставлення

керівництва компанії до працівників) на 1 % бренд роботодавця змінюється менше, ніж на 1 %.

Для здобуття підприємством конкурентних переваг важливе значення має формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій. З метою виявлення суттєвих факторів, які впливають на формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії, було проведено соціологічне дослідження. Установлено наявність зв'язку між брендом роботодавця та рівнем задоволення працівників компенсаційним пакетом; рівнем задоволення умовами праці; наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання, а також ставленням керівництва компанії до працівників. За результатами дослідження побудовано регресійну модель залежності бренду роботодавця від рівня задоволення працівниками компенсаційним пакетом, наявності умов для професійного та кар'єрного зростання та ставлення керівництва компанії до працівників.

Виходячи з побудованої моделі встановлено, що у разі, якщо кожен фактор (рівень задоволеності працівників компенсаційним пакетом, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, ставлення керівництва компанії до працівників) буде перебувати на мінімальному рівні (10 %), то з імовірністю 90 % оцінка бренду роботодавця дорівнюватиме 22 %. Якщо усі фактори моделі дорівнюватимуть 50 %, то з імовірністю 90 % бренд роботодавця оцінюватиметься у 58 %. У разі, коли всі фактори будуть оцінені у 90 %, то бренд роботодавця з імовірністю 90 % оцінюватиметься у 93 %. У зв'язку з цим з метою формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії керівництво особливу увагу має приділяти розробці конкурентної, справедливої компенсаційної політики, створювати умови для професійного та кар'єрного зростання, а також позитивно ставитися до підлеглих працівників.

Аналіз впливу різних факторів на сприйняття найманими працівниками бренду роботодавця засвідчив, що для формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії, а отже, формування лояльності працівників до роботодавця та закріплення на підприємстві, керівники та

співробітники служби персоналу мають розробляти комплексні програми розвитку бренду роботодавця. У разі, якщо підприємство приділятиме увагу лише окремим аспектам роботи з персоналом, приміром надаватиме конкурентний компенсаційний пакет, проте не будуть створені належні умови для професійного та кар'єрного зростання, не будуть налагоджені хороші взаємини між керівниками та підлеглими, то імовірно за все працівники негативно оцінюватимуть бренд роботодавця підприємства. Дослідження також засвідчило, що виявлені фактори (задоволення компенсаційним пакетом, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, ставлення керівництва компанії до працівників) на 62,6 % пояснюють варіації оцінки працівниками бренду роботодавця, тому подальші дослідження мають бути спрямовані на виявлення інших значущих факторів, які впливають на сприйняття найманими працівниками бренду роботодавця.

### **Висновки до розділу 3**

З метою удосконалення використання інструментів ефективного управління ДП «Новатор» шляхом формування позитивного HR-брендингу запропонована методологія формування сприятливого іміджу роботодавця в системі управління персоналом компанії. Створення HR-бренду допомагає залучати найцінніші кадри, знижувати витрати на навчання і отримувати можливість проводити реалізацію програм за допомогою високоефективних співробітників. На шляху побудови брендингу підстерігають певні перешкоди. В основі цих перешкод лежить відсутність усвідомлення, що команда повинна знаходитися в одному ціннісному полі.

В умовах дефіциту цінних кадрів необхідно враховувати, які умови роботи в організації вважаються найпривабливішими для кандидатів на вакантні посади. Повинні бути створені конкурентні умови по заробітній платі, соціальним пакетом, перспективам зростання, розвитку та адаптації. Нематеріальні стимули

так само можуть залучити найбільш цінних кандидатів. Методики мотивації, заохочення, стимуляції варто розробити і переглянути заздалегідь.

Запропоновано використання маркетингових комунікацій у контексті розвитку HR-брендингу ДП «Новатор» та їх ефективність. Розглянуто інтегровані маркетингові комунікації як чинник забезпечення ефективного розвитку підприємств. Сформовано визначення інтегрованих маркетингових комунікацій та досліджено, як дане поняття розглядали різні автори. Проаналізовано причини виникнення інтегрованих маркетингових комунікацій у другій половині ХХ століття. Визначено основні критерії та види інтеграції. Розглянуто принципи комунікації за П. Смітом.

Особливостями формування інтегрованих маркетингових комунікацій та їх відмінностями від звичайного комплексу маркетингу визначено: чітке визначення цілей маркетингових комунікацій, що відповідають загальним цілям підприємства; плановий підхід, що передбачає узгодження всієї маркетингової комунікаційної діяльності; ранжування цільової аудиторії; управління всіма формами контактів, як основа комунікаційної діяльності; ефективний менеджмент та інтеграція всіх елементів просування; ранжування інструментів просування. Визначено переваги такої інтеграції порівняно із традиційним підходом.

Для визначення того, як маркетингові комунікації впливають на ефективність розвитку підприємств використаємо метод кореляційно-регресивного аналізу. Для досліджуваного підприємства А доцільно розглянути вплив маркетингових комунікацій в контексті розвитку HR-бренду. Досліджено взаємозв'язки між чисельністю розробників, витратами на маркетингові комунікації та їх вплив на результуючу ознаку – прибуток підприємства. В якості першої факторної ознаки візьмемо чисельність розробників, адже як вже було зазначено саме людські ресурси є основним ресурсом компанії та здатні формувати його інноваційний потенціал. В якості другої факторної ознаки візьмемо загальні витрати на маркетингові комунікації, адже вони сприяють залученню як співробітників, так і клієнтів. В якості третьої факторної ознаки оберемо коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат, щоб показати, що

ефективне планування та використання комплексу маркетингових комунікацій впливає на прибутковість підприємства.

Розроблене економіко-математичне моделювання впливу факторів на формування позитивного HR-брендингу ДП «Новатор». Сформульовано концептуальні положення, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця». Установлено наявність зв'язку між брендом роботодавця та рівнем задоволення працівників компенсаційним пакетом, умовами праці, наявністю умов для професійного і кар'єрного зростання та ставленням керівництва компанії до працівників. За результатами дослідження побудовано регресійну модель залежності бренду роботодавця від факторних ознак.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи узагальнено теоретичні основи визначення HR-брендингу як інструменту ефективного управління компанією. Розглянуто сутнісні характеристики та теоретичні підходи концепту HR-брендингу як інструменту управління компанією; досліджено особливості застосування технологій HR-брендингу на сучасній компанії; обґрунтовано моделі формування бренду роботодавця .

HR-брендинг у деякому розумінні можна назвати революцією HR-технологій. Сьогодні діяльність будь-якої компанії дедалі частіше розглядають у вигляді реалізації певних проектів. На ринок виводять нові продукти, торгові марки, бренди, інноваційні технології, термін реалізації яких – від одного-двох до трьох-п'яти років. Для роботи над такими проектами необхідний, як правило, персонал, котрому за вельми короткий проміжок часу потрібно стати згуртованим колективом. І тут без грамотного створювання команди не обійтися. Сама ж команда, як відомо, потребує місії, девізу, гімну, командних принципів. Саме тому HR-брендинг виконує подвійну функцію з добору персоналу: ознайомлює якомога більшу кількість потенційних претендентів із ідеологією компанії та об'єднує вже працюючих фахівців, які приймають цінності компанії, в команду ефективних співробітників.

Окрім того, HR-брендинг дає змогу не тільки утримувати лояльних співробітників, а й відсівати небажаний контингент. У боротьбі за кваліфікованих співробітників роботодавці «перенасичили» ринок і тепер часто вимушені платити кандидатові більше, ніж він вартує насправді. Старі інструменти мотивації і залучення досвідчених фахівців уже не дають минулого ефекту, у зв'язку з чим виникає потреба в пошуку нових ефективних методів боротьби за таланти.

Для України HR-брендинг – це поки що лише незнайома комбінація знайомих слів. Справа в тому, що роботу над HR-іміджем ведуть одиниці. Водночас спостерігається тенденція успішної реалізації кадрової політики і в

невеликих компаніях. В українського HR-брендингу, безумовно, велике майбутнє. Інша справа, що нині він – на кустарному рівні. Власне, ця галузь – не формалізована. Ніде не написано, як цим займатися, але все ж у згаданому напрямку фахівці щось роблять. Ще проблема у тому, що саме з окресленого питання обов'язкова тісна взаємодія HR-департаментів і маркетологів.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз концепції розвитку HR-брендингу на ДП «Новатор». Дано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко – економічних показників. Дана оцінка інтеграції концепції HR-брендингу роботодавця в систему управління персоналом. Досліджено фактори формування лояльності працівників до брендингу ДП «Новатор» та його оцінка.

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ДП «Новатор» зменшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 10,6 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 6,7 %. Середньооблікова чисельність персоналу ДП «Новатор» зменшилась. Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися на 25,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 32,6 %. Спостерігається зростання вартості середньорічної вартості основних фондів. Середньорічна вартість оборотних засобів ДП «Новатор» впродовж досліджуваного періоду має змінний характер.

Продуктивність праці одного працівника, яка у 2019 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 4,2 %, а у 2020 р. збільшилась на 17,7 % по відношенню до 2019 р. Зростання матеріаловіддачі у 2020 р. на 56,0 % призвело до ефективного використання матеріальних ресурсів. Фондовіддача основних засобів у 2019 р. зменшилась на 15,2 %, а у 2020 р. збільшилась на 4,8 %. Кількість обертів оборотних засобів ДП «Новатор» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 19,4 %. Відбувається зменшення фонду заробітної плати працівників ДП «Новатор» у 2020 р. порівняно з 2019 р. - на 21,7 %, у зв'язку із звільненням працівників.

Найбільшу питому вагу у 2018 р. серед обігових коштів займає готова продукція, питома вага якої склала 29,1 %. У 2019-2020 рр. лідируючі позиції перебрала на себе дебіторська заборгованість, питома вага якої збільшилась з 24,2

% у 2019 р. до 32,4 % у 2020 р. Грошові кошти та їх еквіваленти впродовж досліджуваного періоду збільшується.

Майно ДП «Новатор» у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилось на 11759,5 тис. грн, що головним чином зумовлено зменшенням оборотних активів. У 2020 р. порівняно з 2019 р. майно підприємства збільшилось на 54049,0 тис. грн. ДП «Новатор» характеризується надто високою матеріаломісткістю виробництва і енергоємністю. Величина нематеріальних активів у 2019 р порівняно з 2018 р. збільшилася на 112,5 тис.грн., а у 2020 р. зменшилась на 463,5 тис.грн. Незавершені капітальні інвестиції впродовж досліджуваного періоду мають змінний характер.

Створюючи привабливий бренд компанії на ринку праці, HR-менеджери забезпечують як залучення нових співробітників, так і утримання тих, хто вже працює в компанії. Завдяки цьому компанія може стабільно розвиватися, вирішувати окреслені з боку керівництва бізнес-завдання. Ще одним важливим аспектом є економія засобів, скерованих до фонду оплати праці й на тривалу рекламу вакансій компанії в ЗМІ.

Складовими управління HR-брендом підприємства є: управління брендом підприємства-роботодавця, управління брендом персоналу підприємства. Основна мета управління HR-брендом підприємства в умовах маркетингової орієнтації – одержання довготермінових конкурентних переваг підприємства і персоналу на ринку праці. Управління HR-брендом підприємства доцільно досліджувати з позицій процесного, системного і комплексного підходів, зокрема як: циклічний процес виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація); сукупність етапів діяльності з управління HR-брендом підприємства (маркетингові дослідження, формування, просування, розвиток HR-бренду підприємства); систему, що виступає органічною складовою інтегрованої системи управління персонал-маркетингом підприємства.

Процес побудови бренда роботодавця передбачає послідовне використання моделей бренда роботодавця. У даній статті наведено класифікацію та надано стислу характеристику різних моделей брендингу роботодавця.

Виходячи зі здійсненого аналізу моделей брендингу роботодавця загалом можна стверджувати, що існує незайнята теоретична ніша і потреба в розробці нового виду моделі брэнда роботодавця, алгоритм якої буде враховувати і систематизувати всі необхідні види робіт. Така модель буде націлена на якісне ведення процесів брендингу роботодавця, а також на формування привабливого образу роботодавця із врахуванням специфіки і особливостей певних сегментів спеціалістів на ринку праці.

З метою удосконалення використання інструментів ефективного управління ДП «Новатор» шляхом формування позитивного HR-брендингу запропоновано методологію формування сприятливого іміджу роботодавця в системі управління персоналом компанії; вдосконалено використання маркетингових комунікацій та їх ефективність у контексті розвитку HR-брендингу ДП «Новатор». Розроблено економіко-математичне моделювання впливу факторів на формування позитивного HR-брендингу ДП «Новатор».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

- 1 Марченко В. Что есть бренд работодателя и зачем он нужен. [Электронный ресурс] / В. Марченко // URL: <https://prohr.rabo-ta.ua/chto-est-brend-rabotodatelya/> (дата обращения: 3.02.2019)
- 2 Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность / Г.Л. Тульчинский // – СПб.: Питер, 2001. – 269 с.
- 3 Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор // – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 1040 с.
- 4 Ambler T., Barrow S. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // Journal of brand management. – 1996. – V. 4, № 3. – P. 286.
- 5 Berthon P., Ewing M., Nah L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding / T. Ambler, S. Barrow // International journal of advertising. – 2005. – Vol. 24, № 2ю – P. 189.
- 6 Mangold W.G., Miles S.J. The Employee Brand: Is Yours an All-Star // Business Horizons. – 2007. – V. 50, № 5. – P. 423–433.
- 7 Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н.А. Осовицкая // – СПб.: Питер, 2012. – 319 с.
- 8 Осовицкая Н.А. HR DIGITAL. Практики лучших работодателей / Н.А. Осовицкая // – СПб.: Питер, 2018. – 416 с.
- 9 Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding // Career Development International. – 2004. – V. 9., № 5. – P. 501–517.
- 10 Elevens F. Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, and Military Employees // Human Resource Management. – 2007. – V. 46, № 1. – P. 51–69.
- 11 Дойль П. Стратегии бренда, основанные на ценности бренда для акционеров / П. Дойль // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. – № 1. – С. 38–48.
- 12 Котляров, И.Д. Оценка стоимости бренда и классификация брендов / И.Д. Котляров // Практический маркетинг. – 2011. – № 7. – С. 11–17.

13 Панкрухин А.П. Бренды и брендинг / А.П. Панкрухин // Практический маркетинг. – 2011. – № 4. – С. 4–15.

14 Платонов Ю.П., Кучеров Д.Г. Концепция международного управления человеческими ресур-сами: анализ основных подходов / Ю.П. Платонов, Д. Г. Кучеров // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2008. – Вып. 2. – С. 84–107.

15 Boselie P., Dietz G. and Boon, C Commonalities and contradictions in HRM and performance re-search // Human Resource Management Journal. – 2005. – V. 15 (3). – P. 67–94.

16 Quinn Mills D. Planning with people in mind // Harvard Review. – November-December. – P. 97–105.

17 Wood S. Human resource management and performance // International Journal of Management Reviews. – 1999. – V. 1 (4). – P. 397–413.

18 Collins C.J., & Clark K.D. Strategic human resource practices, top management team social net-works, and firm performance: The role of human re-source practices in creating organizational competi-tive advantage // Academy of Management Journal. – 2003. – V. 46(6). – P. 740–751.

19 Трофимова Г.А. Принципы-деструкции в регулировании трудовых отношений / Г.А. Трофимова // Гражданин и право. – 2017. – № 3. – <https://base.garant.ru/55882050/3ac805f6d87af32d44de92b042d51285/>

20 Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренда роботодавця / С. М. Мокіна // Бізнесінформ № 2, 2014. 0 С. 12-18.

21 Пасека А. С., Красномовец В. А. HR-брендинг у системі управління персоналом / А. С. Пасека, В. А. Красномовец // Науковий вісник ЧДІЕУ. № 4 (16), 2012. – С. 14-21.

22 Криницына В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга / В. Криницына // Вестник науки Сибири. 2013. № 4 (10) - С.8-13.

23 Алексеева Л.А. Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и офенка / Л.А. Алексеева // "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2008, № 11- С. 14-19.

24 Ambler T., Barrow S, The employer bran [Text] / Ambler T/, Barrow S, // The

Journal of Brand Management, Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3 pp.185-206

25 Sartain, L. and Schumann M., Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. - San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. — 272 p.

26 Bratt Minchington. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain -CLA, Collective Learning Australia, 2006 -232p.

27 Балашова, Е. HR-брендинг: пустые траты или долгосрочные инвестиции? / Балашова Е.// Управление персоналом — 2008. — № 20. — С. 25-27.

28 Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя [Текст] / Бруковская О., Осовицкая Н. – СПб: Питер, 2010. –288с.

29 Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации : автореф. дис... к-та эк. наук: 08.00.05 / СПГУ . - Санкт-Петербург, 2012 – 34с.

30 Арькова, Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда / Т.Ю. Арькова// Известия Волгоградского государственного педагогического университета: рецензируемый журнал. — 2011. — Т. 57. — № 3. — С. 125-129.

31 Сардак, О.В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / Сардак О.В.// Наук. вісн. НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 276–282.

32 Пасека, А.С. HR-брендинг в системе управления персоналом [Текст] / Пасека А.С., Красномовец В.А. //Вісник ЧДІЕУ.– 2012.- №4(16). С.132-137.

33 Надыч, Л.Н. Стратегия развития бренда работодателя Электронный ресурс / Надыч Л.Н. – Режим доступа: <http://nadych.net/employer-brand-2/>

34 Шевцова, С., Харитонова, Е., Терентьева. Т.Ценности hr-бренда [Электронный ресурс] / Шевцова С., Харитонова Е., Терентьева. Т. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2376/>

35 Шевцова, С. HR-бренд изнутри и снаружи Электронный ресурс/ Шевцова С. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2319>

36 Садыкова, Г. Как компании оценить собственный HR-бренд [Электронный ресурс] / Садыкова Г. – Режим доступа: <http://hrbrand.ru/2008/conversations/23/>

37 Безручко, П. Бренд компании как работодателя [Текст] /П. Безручко // The Human Resources Times Magazine – 2008. – № 9. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>

38 Немеш М. Про імідж роботодавця [Електронний ресурс] /Немеш М. – Режим доступа: <http://www.employerbranding.com.ua/theory/1/>- Назва з екрана

39 Sullivan J. “Eight elements of a successful employment brand” [Text] / Sullivan J. - ER Daile, 23 Febryary 2004 p.// available at: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

40 Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.

41 Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: БВХ-Петербург, 2011. 320 с.

42 Арькова Т.Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга / Т.Ю. Арькова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 62–66.

43 Балашова Е. HR-брендинг: пустые траты или долгосрочные инвестиции? / Е. Балашова // Управление персоналом. – 2008. – № 20. – С. 25–27.

44 Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2009. –№ 3. – С. 98–120.

45 Купцова Е. Создание адекватного HR-бренда требует немалых затрат / Е. Купцова // Управление персоналом. – 2010. – № 6. – С. 52–57.

46 Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця / С.М. Мокіна // Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 353–357

47 Сидоркина С. Опыт построения бренда компании как работодателя / С. Сидоркина // Управление персоналом. – 2007. – № 18. – С. 33–36.

48 Мартин Гр., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. / Гр. Мартин, С. Хетрик // Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. – М.: Группа ИДТ, 2012. – 336 с.

49 Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала; пер. с англ. И.Л. Белоус и др. – М.: Вершина, 2005. – С. 326.

50 Громова Н.В. HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний. Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 1 (55). С. 43–53

51 Тульчинский Г.Л., Терентьева В.И. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.И. Терентьева // – М.: Вершина, 2007. – С. 103.

52 Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації / М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова // Економіка і регіон. 2014. № 2. С. 57–62.

53 Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти / С.О. Цимбалюк // Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247–252.

54 Мокіна С.М. Моделі формування бренда роботодавця / С.М. Мокіна // Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 389–398.

55 Цимбалюк С.О. Формування бренда роботодавця на ринку праці / С.О. Цимбалюк // Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 1. С. 21–25.

56 Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International. 2004. Vol. 9. № 5. P. 501–517.

57 Ambler T., Barrow S. The employer brand. The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. № 3. P. 185–206.

58 Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia, 2006. 232 p.

59 Sartain L., Schumann M. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. 272 p.

60 Пасека А.С., Красномовец В.А. HR-брендінг у системі управління персоналом. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 132–137.

61 Цимбалюк С.О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренду роботодавця / С.О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2016. Вип. 1. С. 22–31..

62 Мокіна С.М. Концепція брендуроботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування / С.М. Мокіна // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 6(1). С. 189–196.

63 Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця / С.М. Мокіна // Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 238–242.

64 Мокіна С.М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту / С.М. Мокіна // Інноваційна економіка. 2014. № 1. С. 132–145.

65 Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки / О.В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282.

66 Збрицька Т.П., Савченко Г.О. HR-брендинг як інструменту спішної реалізації кадрової політики. Формування ринкової економіки. Спецвипуск «Соціально-трудові відносини: теорія та практика». 2010. Т. 3. С. 119–128.

67 Шаповал В.М., Гетьман О.О. Механізм побудови HR-брендів у вітчизняній практиці / В.М. Шаповал, О.О. Гетьман // Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 21. С. 18–23.

68 Burke P. Forced Focus – the essence of employer branding / P. Burke // East Malvern. – Vic. : Essence, 1st ed. – 2007.

69 Гетьман О.О., Тіткова Ю.С. HR-брендинг як інноваційний механізм розвитку регіону. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 424–432.

70 Цибулько А.І. Формування механізму HR-бренду Дніпропетровського регіону: поточний стан та розвиток. Економіка і організація управління. 2016. № 1 (21). С. 219–226.

71 Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер / Пер. с англ.; общ. ред и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М. : Прогресс. – 1990.

72 Зазыкин В. Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности / В. Г. Зазыкин // Материалы интерактивной

конференции «Практические аспекты связей с общественностью». Москва, 25 – 26 апреля 2001 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tandem-forum.ru/articles/info/article23.html>

73 Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. – Спб. : БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.

74 Гэд Т. 4D брендинг: взламывая код сетевой экономики / Т. Гэд. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2005.

75 Backhaus, K. Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, N 5. – P. 501 – 517.

76 Minchington B. 12 Employer branding best practices to focus on in 2012 / B. Minchington [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.brettminchington.com/free-resources/trends/132-12-employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2012.html>

77 Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. – Сер.8. – Вып. 3. – 2009. – С. 9-12.

78 Minchington B. Build Employer Brand Equity / B. Minchington // HR Future Magazine. – 2011. – № 13. – P.56-61

79 Employer Branding Today. The employer branding plan is a holistic three-step approach / [Electronic source]. – Mode of access : <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>

80 Aggerholm H. K. Conceptualising employer branding in sustainable organizations / H. K. Aggerholm, S. E. Andersen, C. Thomsen // Emerald Group Publishing Limited. – 2011. – № 16. – P.65-71

81 Botha, A. An employer brand predictive model for talent attraction and retention / A. Botha, M. Bussin, L. De Swardt // SA Journal of Human Resource Management. – Vol. 9. – 2011. – № 1. – P.76-84

82 Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування / С. М. Мокіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький. 2014. № 6. С. 189–196.

83 Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon : paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate : Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 1990.

84 Barrow S., Mosley R. The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Wiley. 2005. 232 p.

85 Пащук Л., Красномовець В. HR-брендинг у системі управління персоналом / Л. Пащук, В. Красномовець // Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 132–137.

86 Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці / С. О. Цимбалюк // Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 1. С. 21–25.

87 Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 314–32.

88 Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров // Санкт-Петербург : БХВ-Петербург. 2011. 224 с.

89 Татаревська М. С., Сорока В. О., Лосікова О. О. HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації / М. С. Татаревська, В. О.Сорока, О. О. Лосікова // Економіка і регіон. 2014. № 2. С. 57–62.

90. Мансуров Р. Е. Экономический эффект от HR-брендинга, или «Хватит болтовни, нужен конкретный результат». URL: <https://marketing.wikireading.ru/20539> (дата звернення: 20.02.2021).

91 Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко // Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. С.30.

92 Краузе О. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства. Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. Журнал „Соціально-економічні проблеми і держава“. 2008. №1. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1778/1/Krauze.pdf> (дата звернення: 21.02.2019).

93 Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу /Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова, В. Ю. Гречков // Москва: Экономистъ, 2003. 568с.

94. Котлер Ф. Основы маркетинга : 2-е европ. изд. / пер. с англ. Издательский дом «Вильямс». Москва : Вильямс, 178 2002. 944 с.

95 Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток: монографія / І.О. Башинська // Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. 199 с.

96 Цуканова І.В., Зозульов О.В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку консалтингових послуг / І.В. Цуканова, О.В. Зозульов // Актуальні проблеми економіки та управління: Зб. наук. праць. Київ: НТУУ „КПІ”. Вип. 7. 2013. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf> (дата звернення: 24.02.2019).

97 Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств у сучасних умовах / С.М. Войнаренко // Вісник Хмельницького Національного Університету. 2011. №6. Т.2. С.51-54.

98 Новикова Н.В., Черненко С.В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій / Н.В. Новикова, С.В. Черненко // Економіка. Менеджмент. Бізнес: збірник наукових праць. 2014. №1(9). С. 130-134.

99 Integrated marketing communications. Smart Insights Digital Marketing: website. URL: <https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/integrated-marketing-communications/> (date of treatment: 16.04.2019)

100 Barrow S. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. – New York: John Wiley & Sons, 2005. – 214 p. <https://doi.org/10.1177/097215091101200215>.

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

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

103 Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая // – СПб.: Питер, 2011. – 272 с.

104 Edwards M.R. Employer Branding: Developments and Challenges / M.R. Edwards // *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. – New York: John Wiley & Sons, 2012. – P. 389–410.

105 Martin G. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR / G. Martin, S. Hetrick. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. – 400 p. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6950-4.50011-9>.

106 Єріна А.М. Статистика: підручник / А.М. Єріна, З.О. Пальян // – К.: КНЕУ, 2010. – 351 с.

107 Економіко-математичне моделювання: навч. посібник / [В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, О.Д. Шарапов та ін.]; за заг. ред. В.В. Вітлінського // – К.: КНЕУ, 2008. – 536 с.

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 5.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 15%

ID: 98762 Название: HR-брендинг як бізнес-економічний інструмент ефективного управління компанією (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-10 Авторы: Клімас Вадим Анатолійович Руководители: Ведерніков М. Д. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	154885	1177	23224 (15%)	223 (19%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы



Ім'я користувача  
Кафедра УПЕП Волянська\_Савчук

Дата перевірки  
08.12.2021 12:38:47 EET

Дата звіту:  
08.12.2021 13:30:45 EET

ID перевірки:  
1009597582

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100008309

Назва документа: **Диплом Клімас**

Кількість сторінок: 107 Кількість слів: 24762 Кількість символів: 189052 Розмір файлу: 1.47 MB ID файлу: 1009601733

## 11.8% Схожість

Найбільша схожість: 1.88% з Інтернет джерелом (<https://www.sworld.com.ua/konfer27/69.pdf>)

11.8% Джерела з Інтернету 103

Сторінка 109

Не знайдено джерел з Бібліотеки

## 0.47% Цитат

Цитати 6

Сторінка 110

Посилання 1

Сторінка 110

## 19.7% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

18.4% Вилучення з Інтернету 92

Сторінка 111

1.63% Вилученого тексту з Бібліотеки 49

Сторінка 111

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті

Замінені символи 25

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Клімас Вадим Анатолійович на захист дипломного проєкту (роботи)  
(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: HR-брендинг як бізнес-економічний інструмент ефективного управління компанією (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.



Декан факультету

(підпис)

Єв. Гондаришко  
(ім'я, прізвище)

**ДОВІДКА УСПІШНОСТІ**

Клімас В. А. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за:  
національною шкалою: відмінно 100,00 %, добре 0,00 %, задовільно 0,00 %.  
шкалою ЄКТС: А 73,33 %, В 0,00 %, С 0,00 %, D 20,00 % Е 6,67 %.

Методист факультету

(підпис)

Єв. Гондаришко  
(ім'я, прізвище)

**ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ)  
ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ**

Студент Клімас Вадим Анатолійович виконав дипломну роботу на актуальну тему. Робота містить надійний матеріал та рисунки, що є фоновним текстовим матеріалом, наочно підтверджують теоретичні та практичні висловки автора. Дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні експертної комісії.

Оцінка дипломного проєкту (роботи) задовільно на оцінку, відмінно

Керівник дипломного проєкту

(підпис)

Відерніков М.Д.  
(ім'я, прізвище)

" 13 " 12 2021 р.

**ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)**

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Клімас В. А. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в експертній комісії.

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки праці  
(назва)

Відерніков М.Д.

(підпис, ім'я, прізвище)

" 13 " 12 2021 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Клімас Вадим Анатолійович

Тема дипломної роботи: HR-брендинг як бізнес-економічний інструмент ефективного управління компанією (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

**Обсяг дипломного проекту (роботи)**

кількість листів креслень: 23; кількість сторінок записки: 108

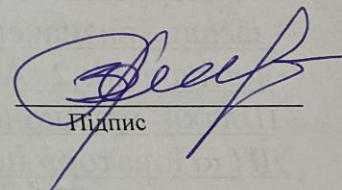
1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні засади визначення HR-брендингу як інструмент ефективного управління компанією; 2. Аналіз концепції розвитку HR-брендингу на ДП «Новатор»; 3. Шляхи удосконалення використання інструментів ефективного управління ДП «Новатор» шляхом формування позитивного HR-брендингу.
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі наведено теоретичні засади визначення HR-брендингу як інструмент ефективного управління компанією. У другому розділі наведено аналіз концепції розвитку HR-брендингу на ДП «Новатор». Третій розділ присвячено удосконаленню використання інструментів ефективного управління ДП «Новатор» шляхом формування позитивного HR-брендингу, а саме: методологія формування сприятливого іміджу роботодавця в системі управління персоналом компанії; ефективність маркетингових комунікацій у контексті розвитку HR-брендингу ДП «Новатор»; економіко-математичне моделювання впливу факторів на формування позитивного HR-брендингу ДП «Новатор».
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору проведення аналізу концепції розвитку HR-брендингу на ДП «Новатор» та розробки економіко-математичного моделювання впливу факторів на формування позитивного HR-брендингу ДП «Новатор».

5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Замозіт О.В. І.є.и. проф. кафедри обліку,  
аудиту та банківської справи

«16» грудня 2021 року

  
Підпис