

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Формування позитивного HR-бренду організації (на прикладі
ТДВ «ЗАВОД АДВІС», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці
КРБІНЕ. 023292.01.01.00

Виконав
студент 2 курсу
група БІНЕМз-23-1



Микола БАКАЙ

Керівник
к.е.н., доцент



Олена КОШОНЬКО-
ПОМИЛУЙКО

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

19 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
 Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
 Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність _____ 051 Економіка
 Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бакай Микола Миколайович

1. Тема роботи: «Формування позитивного HR-бренду організації (на прикладі ТДВ «ЗАВОД АДВІС», м. Хмельницький)».

Керівник роботи Кощонько-Помилуйко О.В., канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань забезпечення конкурентоспроможності персоналу та фінансова звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні засади формування HR-бренду організації; 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС»; 3. Напрями формування позитивного HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Класифікація HR-бренду. Механізм побудови стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку. Детермінація стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку. Динаміка активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках. Дослідження зовнішнього і внутрішнього HR-бренду. Напрями удосконалення бренду роботодавця в ТДВ «ЗАВОД АДВІС». Авторські трактування поняття «бренд роботодавця» вітчизняними вченими. Аналіз абсолютних та відносних змін активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» в 2021-2023 роках. Аналіз складу та структури пасивів ТДВ

«ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках. Фінансові результати діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках. Розподіл працівників за типом задоволеності по атрибутах HR-бренду. Потенційні ризики івент-стратегії ТДВ «ЗАВОД АДВІС».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

Студент


Підпис

Микола БАКАЙ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Олена КОШОНЬКО-ПОМИЛУЙКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування позитивного HR-бренду організації (на прикладі ТДВ «ЗАВОД АДВІС», м. Хмельницький)»

Виконав студент гр. БНЕМз-23-1 М.М. Бакай, керівник О.В. Кошонько-Помилуйко, канд. екон. наук, доц.

Обсяг 75 с., 10 рис., 17 табл., 5 додатків, 20 джерел.

Ключові слова: HR-бренд, бренд роботодавця, івент-менеджмент, управління людськими ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення особливостей процесу оцінювання та формування HR-бренду організації з урахуванням специфіки її діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування позитивного HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС».

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування HR-бренду організації та визначено ключові напрями його вдосконалення на прикладі ТДВ «ЗАВОД АДВІС». У першому розділі розкрито сутність та принципи формування бренду роботодавця, проаналізовано етапи, фактори створення HR-бренду та класифіковано його види. Другий розділ містить аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС», дослідження ефективності використання трудових ресурсів, а також вивчення політики підприємства у сфері формування бренду роботодавця. Третій розділ спрямований на оцінку рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом, розробку пропозицій щодо впровадження івент-менеджменту та удосконалення HR-бренду підприємства. На основі проведеного дослідження було розроблено практичні рекомендації для покращення внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця ТДВ «ЗАВОД АДВІС», що сприятиме підвищенню привабливості компанії на ринку праці, рівня лояльності працівників та ефективності управління трудовими ресурсами.





ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади формування HR-бренду організації.....	8
1.1 Сутність та принципи формування бренду роботодавця	8
1.2 Етапи та фактори створення HR-бренду організації.....	13
1.3 Класифікація видів бренду роботодавця та особливості його формування	19
Висновки до розділу 1.....	25
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС».....	27
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС».....	27
2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТДВ «ЗАВОД АДВІС».....	42
2.3 Дослідження політики ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у сфері формування бренду роботодавця.....	47
Висновки до розділу 2.....	52
3 Напрями формування позитивного HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС».....	53
3.1 Оцінка задоволеності працівників HR-брендом.....	53
3.2 Впровадження івент-менеджменту для формування успішного бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС»	57
3.3 Пропозиції щодо формування та удосконалення HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС».....	63
Висновки до розділу 3.....	68
Висновки.....	70
Перелік джерел посилання.....	72
Додатки.....	75

ВСТУП

У сучасному бізнесі HR-бренд стає ключовим фактором конкурентоспроможності для компаній. Його ефективне формування і управління може мати значний вплив на успіх організації. За допомогою сильного HR-бренду компанія може привернути найкращих кандидатів на вакантні посади. Кваліфіковані фахівці будуть зацікавлені працювати в організації, яка має репутацію як привабливого роботодавця. Сильний HR-бренд допомагає залучити не лише талановитих, а й відданих працівників, які залишаються у компанії на тривалий термін, сприяючи стабільності та розвитку бізнесу. Робота в компанії з сильним HR-брендом може сприяти підвищенню мотивації та задоволення працівників, що в свою чергу позитивно позначається на їхній продуктивності та результативності. Привабливий HR-бренд може створювати позитивну робочу атмосферу та сприяти згуртованості колективу, що підвищує ефективність командної роботи та сприяє інноваціям. Сильний HR-бренд може впливати на сприйняття компанії споживачами. Якщо споживачі бачать, що компанія дбає про своїх працівників, це може позитивно вплинути на їхнє ставлення до продуктів або послуг, що надає компанія. Отже, інвестування в формування сильного HR-бренду може мати далекосяжні позитивні наслідки для успіху організації.

Робота над брендом роботодавця вимагає системного підходу та уваги до різноманітних аспектів, таких як корпоративна культура, комунікаційна стратегія, кар'єрні можливості, соціальні пакети та багато іншого. Для стратегічного формування позитивного HR-бренду варто ретельно вивчити потреби, цінності та очікування потенційних та поточних співробітників. Розуміння цих аспектів допоможе вам створити HR-бренд, який привертає та утримує талановитих працівників. Слід виділити ті аспекти вашої компанії, які роблять її особливою та привабливою для працівників. Це може бути інноваційна культура, гнучкі умови роботи, програми розвитку кар'єри тощо. Розробити

стратегію, яка відобразатиме цінності та ідентичність вашої компанії. Визначте, які повідомлення ви хочете передати своїм працівникам та потенційним кандидатам. Забезпечити ефективну комунікацію вашого бренду через різні канали, такі як веб-сайт, соціальні мережі, події та інші медіуми. Створіть привабливий образ компанії, що відповідає вашій брендовій стратегії. Постійно вдосконалювати свою HR-стратегію, впроваджуючи нові ідеї та зміни. Важливо також відстежувати ефективність вашого HR-бренду через різні метрики, такі як рівень задоволення працівників, час і витрати на найм, рівень збереження персоналу тощо. Збалансований та стратегічний підхід до формування HR-бренду допоможе організації привертати та утримувати найкращих талантів, що стане важливим фактором у вашому успіху на ринку праці.

Багато зарубіжних науковців досліджували теоретичні та прикладні аспекти формування HR-бренду, обґрунтовуючи його значущість для забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку. Серед них можна виділити С. Берроу, Т. Емблера, Г. Мартіна, Б. Мінчінгтона, Р. Мослі, Л. Сартейна, С. Хетрік, М. Шуманна та інших. В Україні питання управління брендом роботодавця досліджували такі науковці, як С. Мокіна, С. Цимбалюк, В. Оберемчук, О. Сорока, К. Красовська, В. Рибінцев, Л. Балабанова, О. Сардак та інші. Однак, незважаючи на значний внесок цих учених, вітчизняна наукова література досі недостатньо розглядає певні аспекти впровадження концепції бренду роботодавця у систему управління персоналом. Зокрема, бракує методичного інструментарію для оцінювання HR-бренду компанії, а також не розроблено чіткого процесу формування бренду роботодавця на основі отриманих даних. Це і визначило напрямок нашого дослідження, підкреслюючи актуальність обраної теми.

Метою роботи є вивчення особливостей процесу оцінювання та формування HR-бренду організації з урахуванням специфіки її діяльності. Відповідно до цього в роботі поставленні та вирішенні наступні завдання:

- визначення сутності HR-бренду та характеристика його різновидів;
- обґрунтування цілей формування бренду роботодавця;

- узагальнення витрат та вигод від інвестицій у формування HR-бренду;
- вивчення підходу до оцінювання ефективності HR-брендингу
- характеристика методичного інструментарію дослідження HR-бренду;
- дослідження особливостей процесу формування HR-бренду організації.

Об’єктом нашого дослідження виступає процес формування позитивного HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади оцінювання і формування HR-бренду організації.

Методологічною основою дослідження є сукупність принципів, загальнонаукових методів та підходів, спрямованих на розробку системи формування позитивного HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС».

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти України, дані ТДВ «ЗАВОД АДВІС», наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, що аналізують питання HR-брендингу в установах, підприємствах і організаціях, а також матеріали періодичних видань та інтернет-джерел за тематикою дослідження.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці концептуального підходу до вирішення проблеми створення системи забезпечення позитивного HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки комп’ютерного тексту. У роботі представлено 13 таблиць, 14 рисунків та 3 додатки, які займають 8 сторінок. Список використаних джерел налічує 30 найменувань і розміщений на 3 сторінках.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та принципи формування бренду роботодавця

У сучасних умовах потенціал та конкурентоспроможність будь-якої організації тісно пов'язані з якістю її людських ресурсів. Особливо важливим це стає на тлі висококонкурентного ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів, великої мобільності працівників і зниження їхньої лояльності до роботодавців. Така ситуація робить актуальним пошук нових і більш ефективних методів залучення та утримання співробітників, що стає ключовою умовою для забезпечення виживання та динамічного розвитку сучасних організацій [1].

У ситуаціях фінансових складнощів, коли часто відбувається зменшення витрат на персонал та управління ресурсами, важливу роль відіграють альтернативні, не монетарні методи збереження персоналу. Одним із таких методів є збереження позитивного іміджу організації в очах співробітників, що відомо як HR-бренд або бренд роботодавця [2]. Сильний бренд роботодавця сприяє збільшенню лояльності та ангажованості працівників, що позитивно впливає на їх продуктивність і, як наслідок, покращує фінансові показники банківської установи.

Концепція бренда роботодавця виникла на перетині маркетингу та управління людськими ресурсами. Термін «бренд» спочатку був тісно пов'язаний із маркетингом, але з кінця минулого століття почав активно вивчатися в контексті управління персоналом. Відносно недавно введене поняття «HR-бренд» зміцнило своє місце в сучасних практиках управління персоналом.

Термін «бренд роботодавця» (employer brand) вперше був представлений публіці у 1990 році Саймоном Берроу, президентом компанії People in Business, під час щорічної конференції Королівського інституту розвитку персоналу в

Великобританії [3]. У грудні 1996 року Саймон Берроу разом з Тімом Амблером детальніше розглянули цю концепцію в статті для журналу *Journal of Brand Management*. Подальше вивчення та обґрунтування бренду роботодавця С. Берроу провів спільно з Р. Мослі, результати чого були опубліковані у книзі «*The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*», що стала першою працею, присвяченою цій темі [3].

В Україні вивчення бренду роботодавця розпочалося у 2005 році завдяки дослідженню, проведеному компанією «Ernst & Young» у рамках проєкту «Найкращий роботодавець». Опитування студентів та кандидатів із досвідом роботи стало першим кроком у цій сфері [2]. Враховуючи, що дослідження бренду роботодавця в інших країнах розпочалося раніше, для більш глибокого розуміння цього поняття доцільно звернутися до трактувань зарубіжних науковців, таких як С. Берроу, Т. Емблер, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартен, М. Шуман, Дж. Салліван та інших (таблиця 1.1, додаток А.1).

До числа українських дослідників, чії роботи зосереджені на аналізі бренду роботодавця, належать С. Мокіна, С. Цимбалюк, О. Сорока, К. Красовська, В. Рибінцева, Л. Балабанова, О. Сардак та інші. Різні інтерпретації дефініція «бренд роботодавця» українськими вченими представлені в таблиці 1.2. Аналіз наукових трактувань показує значні розбіжності в підходах дослідників до визначення цього поняття. Наприклад, Л. Пашук, В. Красномовець, С. Цимбалюк, Т. Білорус, С. Фірсова та Б. Мінчінгтон трактують «бренд роботодавця як сприйняття організації як найкращого місця праці як існуючими, так і потенційними працівниками». З іншого боку, Т. Емблер, С. Берроу, Л. Сартен, М. Шуманн, Р. Мансуров, М. Татаревська, В. Сорока та О. Лосікова наголошують на конкретних діях компанії, які формують на ринку праці її позитивний імідж.

Незважаючи на відмінності у підходах, аналіз визначень «HR-бренду» виявив кілька ключових спільних характеристик, які об'єднують різні трактування: HR-бренд виступає як репутація компанії та її сприйняття зацікавленими особами; це комплексне явище, що включає корпоративну

культуру компанії та економічні і психологічні переваги для співробітників; HR-бренд може бути сформований та розвинений; головна мета HR-бренду — приваблення та утримання кваліфікованих фахівців.

Таблиця 1.2 - Авторські трактування поняття «бренд роботодавця» вітчизняними вченими

№	Автор	Сутність
1	Мокіна С. [7]	«...це комплекс цілеспрямовано створених характеристик підприємства-роботодавця, які сприймаються цільовою аудиторією як унікальний та позитивний набір матеріальних і нематеріальних переваг умов працевлаштування, що забезпечують на ринку праці конкурентну перевагу організації»
2	Пащук Л., Красномовець В. [11]	«...це репутація компанії в уявленні співробітників і потенційних кандидатів на ринку праці, яка формується через такі підсистеми hr, як розвиток персоналу, корпоративний імідж, організаційна культура, цінності та система матеріального заохочення»
3	Сардак О. [15]	«...це поєднання складових бренду, включаючи бренд роботодавця та бренд персоналу, спрямоване на забезпечення їхньої взаємної гармонії та досягнення цілей компанії»
4	Татаревська М., Сорока В., Лосікова О. [17]	«...це набір характеристик і особливостей системи управління персоналом, які вирізняють конкретну компанію серед інших та визначають унікальні умови, створені для її співробітників»
5	Цимбалюк С. [19]	«...це стійкий, емоційно насичений образ компанії, сформований на основі досвіду взаємодії різних категорій людей з підприємством як фактичним або потенційним місцем роботи. Він визначається набором характеристик (переваг) працевлаштування, включаючи унікальні, які виділяють компанію серед інших, підкреслюючи її привабливість для поточних і майбутніх співробітників, а також конкурентоспроможність на ринку праці»
6	Білорус Т., Фірсова С. [1]	«...це характеристики компанії-роботодавця, які сприймаються цільовою аудиторією як безумовно позитивний імідж і унікальний набір матеріальних та нематеріальних переваг, що відрізняють цю організацію на ринку праці»

Гонтарева І.В. та Тимошенко К.А. підкреслюють, що бренд роботодавця може розглядатися як комплекс заходів, спрямованих на взаємодію з поточними співробітниками та потенційними кандидатами для забезпечення привабливості компанії як місця праці. Вони також звертають увагу на активне управління іміджем компанії, побудову корпоративної культури, і позиціонування компанії як зручного місця для роботи з можливостями для кар'єрного зростання і

підвищення продуктивності праці [2].

За вказівкою С. Мокіної, яку ми повністю підтримуємо, концепція бренду роботодавця дозволяє організації підтримувати свою ідентичність з трьох ключових аспектів: як надійного роботодавця для поточних співробітників, як привабливого місця роботи для майбутніх працівників, а також як відповідального постачальника або партнера для клієнтів [8]. При розробці ефективного бренду роботодавця критично важливо чітко зрозуміти, кого мають цілити рекламні заходи, які інструменти будуть найбільш ефективними для їх реалізації та які результати компанія хоче отримати наприкінці. Важливо вибрати напрямок бренду роботодавця, що відповідатиме загальній стратегії розвитку організації. На підставі свого аналізу корпоративних брендів С. Мокіна розробила типологію брендів роботодавця, класифікуючи їх за шістьма критеріями: цілеспрямованість формування, ступінь раціонального сприйняття, охоплення цільової аудиторії, напрям прояву, емоційне забарвлення та зміст (рисунок 1.1).

Між внутрішнім і зовнішнім брендами установи чи організації як роботодавця повинен бути міцний функціональний зв'язок, адже будь-які невідповідності між ними можуть спричинити втрату довіри до організації та її репутації як роботодавця. З метою ефективного розвитку власного HR-бренду, компанія спершу має визначити свою конкурентоспроможність на ринку праці. Цей процес включає кілька ключових етапів:

- виявлення переваг, які найбільше цінуються цільовими групами кандидатів;
- аналіз пропозицій від конкурентів;
- зіставлення ключових характеристик, важливих для кандидатів, із пропозиціями конкурентів;
- порівняння важливих характеристик для кандидатів з тим, що пропонує ваша компанія;
- визначення шляхів підсилення власних конкурентних переваг.

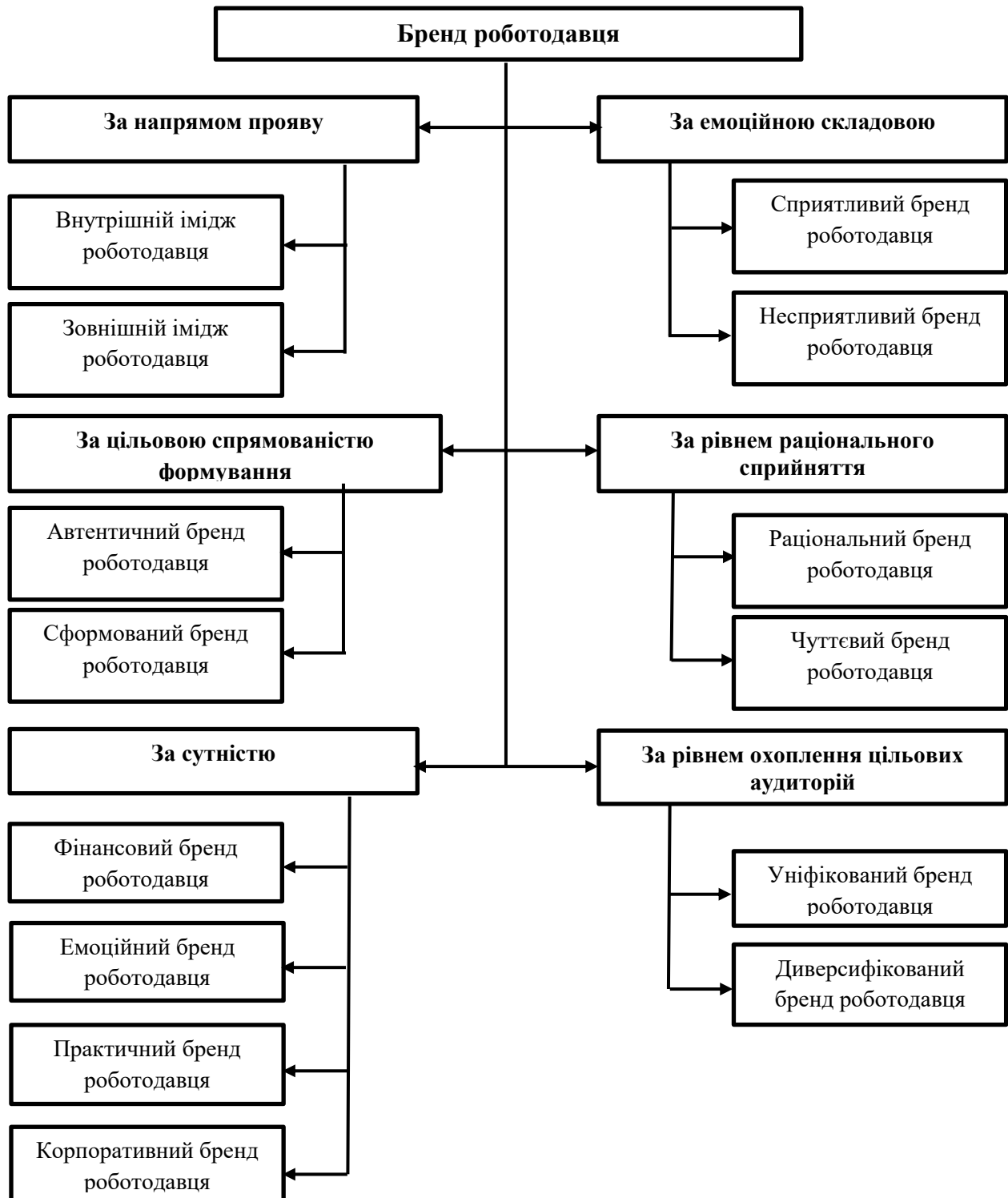


Рисунок 1.1 - Класифікація HR-бренду [9]

Після оцінки конкурентних переваг на ринку праці компанія може переходити до створення свого бренду роботодавця. Для забезпечення успіху HR-бренду важливо дотримуватися таких основних принципів:

- чітке усвідомлення та ефективне використання конкурентних переваг компанії як роботодавця для підкреслення її унікальності на ринку праці;

- інтеграція кадрових маркетингових ініціатив у діяльність усіх підрозділів і рівнів організації, що забезпечить їхню цілісність та системність;
- залучення та підтримка менеджменту на всіх рівнях у процесі розвитку та утримання HR-бренду, адже керівники є ключовими фігурами у взаємодії з персоналом;
- позиціонування компанії на ринку праці як привабливого та конкурентоспроможного місця роботи;
- заохочення і винагородження ініціативності та новаторства серед співробітників, що сприятиме оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності;
- постійний моніторинг рівня задоволеності співробітників робочим місцем та мотивацією, оскільки лояльні працівники ефективно передають позитивний образ компанії, що сприяє вірусному розповсюдженню інформації про роботодавця [20].

Дієвість цих принципів була підтверджена лідерами і переможцями рейтингів кращих роботодавців.

1.2 Етапи та фактори створення HR-бренду організації

Традиційно, брендинг спрямовувався на створення у споживачів упізнаваності та взаємодії з брендами. Компанії зосереджувалися на поширенні і домінуванні своїх брендів, розглядаючи хорошо розрекламований бренд як "особистого друга", за словами Томсона, які пізніше перетворились у системний підхід до побудови брендів.

Під час формування HR-бренду компанії зосереджуються на чотирьох ключових аспектах, які визначають їхню привабливість для нинішніх і майбутніх співробітників: імідж і репутація організації; компенсаційний пакет із різноманітними видами заохочень, такими як умови праці, бонуси та додаткові

виплати; характер роботи, рівень відповідальності, а також взаємини з колегами та керівниками; можливості для професійного зростання та навчання.

Вагомим аспектом побудови стійкого HR-бренду є визначення ключових детермінант, авторська інтерпретація яких була надана в роботі О. Гетьмана і А. Цибулька, де підкреслюється, що HR-бренд є продуктом компанії, який має бути привабливим для цільової аудиторії (існуючих і потенційних співробітників) для забезпечення його популярності, перетворюючи його на "улюблену марку" [19]. Основою такої марки є емоційне задоволення працівників, підкріплене економічними параметрами і функціональними характеристиками, що підсилюють позитивні емоції. Вищий рівень організації бізнесу доповнює ці елементи. Згідно з цими детермінантами було розроблено механізм створення стійкого HR-бренду для компанії-роботодавця, де основні інструменти представлені на рисунку 1.2 [19].

На нашу думку, ключ до успішного формування та управління HR-брендом організації полягає в знаходженні балансу між вимогами і очікуваннями компанії та потребами її працівників. Це стосується взаємодій між роботодавцем та працівником, а також між самими працівниками. Компанія має бути здатною задовольняти потреби у кваліфікованому та компетентному персоналі для досягнення своїх стратегічних цілей, утримуючи при цьому сильні позиції на ринку праці. Процес ефективної побудови HR-бренду можна розділити на кілька ключових етапів: встановлення мети і завдань для створення позитивного образу бренду роботодавця; формування команди експертів, відповідальних за розробку концепції HR-бренду; ідентифікація цільової аудиторії; визначення потреб цільової аудиторії; аналіз конкурентних позицій на ринку праці; аналіз поточного стану HR-бренду в компанії; розробка концепції бренду роботодавця, включаючи ціннісну пропозицію; впровадження заходів щодо позитивного формування HR-бренду; моніторинг ефективності впроваджених заходів; адаптація та оновлення концепції HR-бренду згідно з отриманими результатами і змінами на ринку.

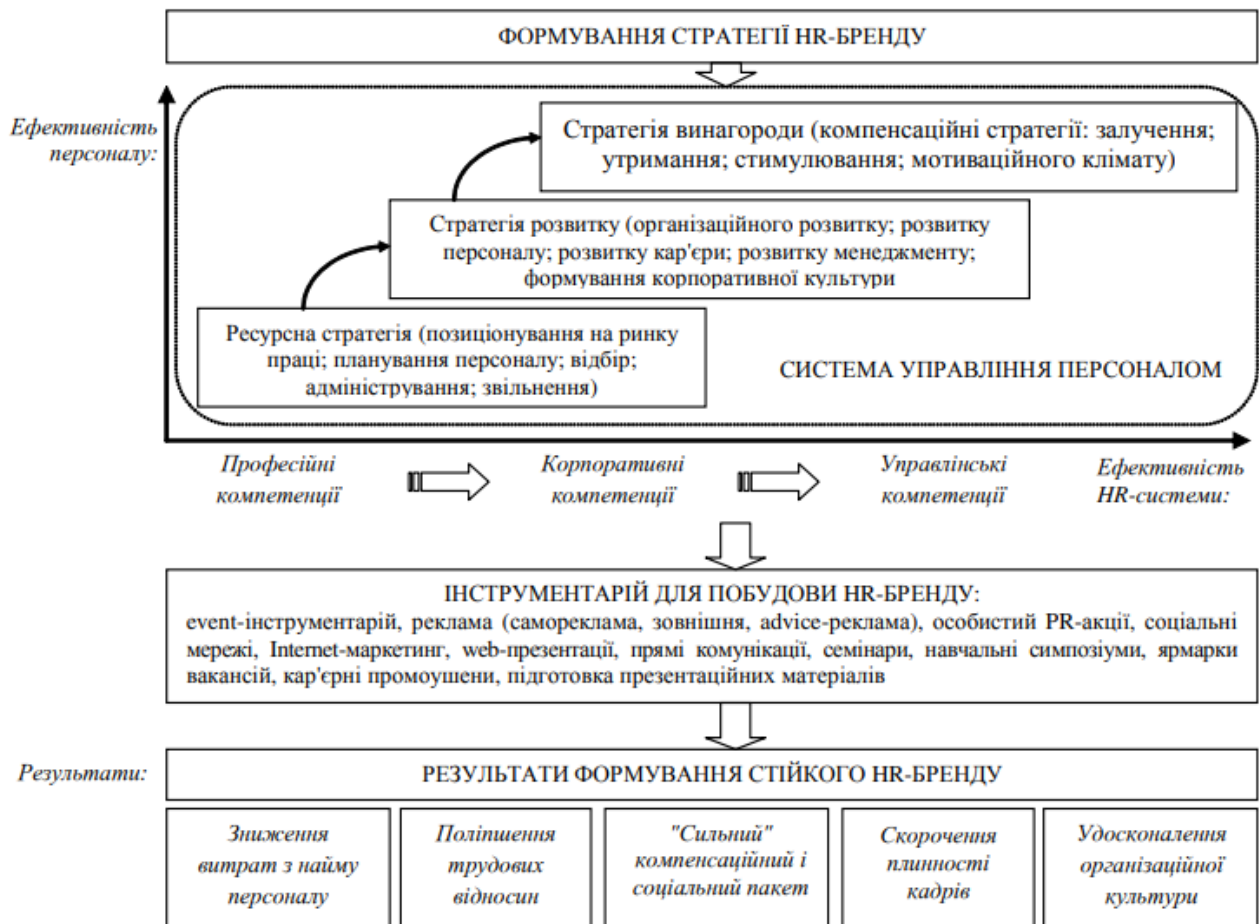


Рисунок 1.2 - Механізм побудови стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку

Формування HR-бренду - комплексний стратегічний процес, який передбачає послідовні та взаємопов'язані 4 етапи. На першому (підготовчому) етапі відбувається: визначення цілей з урахуванням загальної стратегії компанії; аналіз корпоративних цінностей; проведення інтерв'ю з топ-менеджментом; чітке формулювання завдань: підвищення залученості персоналу, утримання кращих співробітників, нарощування потоку кваліфікованих кандидатів. На другому (формування проектної групи): створення міждисциплінарної команди; залучення фахівців різного профілю: HR-спеціалісти, маркетологи, PR-фахівці, керівники структурних підрозділів; узгодження бюджету та необхідних ресурсів.

Третій етап (дослідження сприйняття бренду роботодавця) включає: аналіз зовнішньої аудиторії: потенційні кандидати, студенти, партнери ринку праці, колишні співробітники; аналіз внутрішньої аудиторії: працюючі співробітники,

оцінка корпоративної культури, вивчення внутрішніх настроїв. Четвертий етап (методи дослідження) здійснюється шляхом: проведення фокус-груп; анкетування; моніторингу інформації про компанію в інтернеті; аналізу внутрішніх документів; вивченню каналів комунікації; дослідженню корпоративних медіа. Ключова мета цього процесу - створення привабливого образу компанії як роботодавця, здатного залучати та утримувати найкращих фахівців.

Етап формування концепції HR-бренду включає кілька ключових складових:

- розробка концептуальних засад, яка включає наступне: створення загальної концепції бренду роботодавця; розроблення креативної ідеї; визначення унікальних візуальних елементів; формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP);

- сутність EVP (Employment Value Proposition) розкривається у наступному: комплексне відображення корпоративної сутності; унікальне позиціонування компанії на ринку роботодавців; чітке визначення переваг для потенційних та працюючих співробітників;

- комунікаційна стратегія впроваджується через різні канали поширення ціннісної пропозиції, зокрема: інтернет-реклама, реклама в спеціалізованих виданнях, проведення презентацій у навчальних закладах, участь у ярмарках вакансій, а також просування корпоративного вебсайту;

- диференційований підхід до цільових аудиторій: можливість розроблення кількох ціннісних пропозицій; збереження єдиного концептуального ядра; прикладні варіації для різних груп співробітників: технічні фахівці центрального офісу, співробітники регіональних представництв, врахування специфіки ринку праці, оцінка цінності фахівців для компанії;

- Principles of EVP Formation: індивідуальний підхід, гнучкість пропозицій, збереження загальної корпоративної ідентичності.

Ключова мета - створити багатошарову, але цілісну ціннісну пропозицію, яка буде привабливою для різних категорій співробітників і водночас відображатиме унікальну корпоративну культуру організації. Успішна EVP

поєднує індивідуальний підхід з чітким дотриманням стратегічних цілей компанії та її ключових цінностей.

Стратегія просування HR-бренду включає широкий спектр комунікаційних каналів: корпоративний портал, Job-сайти, YouTube-канали, соціальні мережі та друковані ЗМІ (статті, інтерв'ю). Також ефективним є проведення публічних заходів: Дні відкритих дверей, навчальні майстер-класи та професійні тренінги. При цьому формування основи бренду роботодавця здійснюється завдяки презентації компанії, варіантами можуть бути: на базі споживчого бренду, через актуальні корпоративні цілі, з опорою на унікальні цінності організації.

Не варто забувати і про ключові принципи побудови HR-бренду, такі як: повна відповідність загальнокорпоративному бренду; узгодженість зовнішнього позиціонування та реальних умов праці; уникнення комунікаційних розривів. Головну роль у формуванні бренду відіграють і співробітники як живе втілення корпоративної культури, потенціал впливу на зовнішнє сприйняття - промоутери бренду, можливі демотиватори.

Ключова мета - створити цілісний, автентичний образ компанії, який буде привабливим для потенційних співробітників і відповідатиме реальному корпоративному середовищу. Методологічною базою HR-брендингу стане: корпоративна стратегія, місія компанії, цінності організаційної культури.

Позиціонування HR-бренду - це стратегічний процес формування унікального образу компанії на ринку праці, який включає: ключові складові позиціонування: ідентифікація конкурентних переваг, практична реалізація унікальних характеристик, створення привабливого образу роботодавця; концепція ціннісної пропозиції (EVP): визначення унікальних ознак привабливості, формування compelling proposition для цільових аудиторій, демонстрація відмінностей від інших роботодавців; ключові питання, на які має відповісти EVP: мотивація працювати в компанії, причини продовження роботи, стимули працювати з максимальною віддачею, аргументи для рекомендації компанії як роботодавця; структура ціннісної пропозиції: раціональні переваги, емоційні складові, професійні можливості, соціальні гарантії; механізми формування EVP:

глибокий аналіз очікувань цільових груп, врахування корпоративної культури, чітке визначення унікальних пропозицій. Головна мета - створити переконливу, багат шарову ціннісну пропозицію, яка перетворює роботу в компанії на привабливу життєву перспективу для талановитих фахівців [13].

Наявність HR-бренду сприяє виникненню таких позитивних тенденцій у розвитку діяльності підприємства [3]:

- підвищення конкурентоспроможності під час вибору співробітниками місця роботи;
- зростання кількості кандидатів, зацікавлених у вакансіях компанії;
- зниження рівня плинності кадрів;
- покращення кваліфікаційного рівня персоналу.

Бренд роботодавця активно розвивається, що призвело до появи нового напрямку в менеджменті — управління брендом роботодавця. Це зумовлює необхідність адаптації управлінських заходів, що ефективно сприятимуть формуванню та розвитку бренду роботодавця (Employer Brand Manager). З розвитком цього напрямку роль менеджера, відповідального за створення та підтримку HR-бренду, набуває все більшого значення. Успішна реалізація програми розвитку бренду роботодавця значною мірою залежить від активної участі та усвідомлення важливості цього завдання керівниками на всіх рівнях управління. Саме ефективне керівництво є ключовим фактором сталого розвитку HR-бренду. У цьому процесі важливу роль відіграють члени робочої групи, зокрема маркетологи, HR-фахівці, лінійні менеджери та експерти з внутрішніх комунікацій.

Фахівці з маркетингу, своєю чергою, відповідають за визначення зовнішніх вимог до бренду роботодавця, проведення досліджень і аналізу ринку праці, активізацію HR-бренду, а також за формування функціональних та емоційних зв'язків між брендом роботодавця і працівниками.

1.3 Класифікація видів бренду роботодавця та особливості його формування

Метою HR-брендингу є перетворення компанії на бажане місце роботи, де кожен співробітник відчуває себе цінним та має можливості для професійної самореалізації. Зусилля компанії спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище організації, оскільки саме якісний імідж роботодавця є ключовою рушійною силою HR-процесів. Позитивний та контрольований імідж роботодавця виступає основою HR-ідеології, адже HR-бренд — це не лише співпраця на основі професійних навичок, але й взаємодія через професійний імідж.

Високий імідж компанії чи організації як роботодавця сприяє залученню кваліфікованих фахівців, скороченню витрат на адаптацію та навчання нових співробітників. При цьому заощаджені ресурси можна буде сфокусувати на розвиток інноваційних напрямків діяльності HR-служб, що посилить у майбутньому конкурентоспроможність організації на ринку праці.

Поступове формування іміджу компанії приймає чітку залежність від думок та відгуків кількох цільових груп, які мають суттєвий вплив на HR-брендинг організації:

- співробітники - їхнє ставлення до компанії формує зовнішній імідж організації. Задоволений працівник, який позитивно оцінює умови роботи, наявність перспективи кар'єрного зростання, можливість підвищення кваліфікації, соціальні пільги та корпоративну культуру, стає джерелом позитивної інформації, що сприяє зміцненню репутації компанії;

- колишні співробітники, вони нерідко відкрито висловлюють свою думку про компанію після звільнення. При цьому причини звільнення можуть мати різний характер і емоційне забарвлення. Важливо дотримуватися поважного підходу до процесу розставання, оскільки це впливає на реакцію як колег, що залишаються, так і на імідж роботодавця;

- потенційні співробітники. Маркетингові дослідження показують, що

при виборі роботодавця переважним критерієм є конкурентний рівень заробітної плати, відповідність діяльності інтересам кандидата, перспективи просування по кар'єрним сходинкам. Важливою умовою також є міжособистісні відносини в колективі та корпоративна культура, що слугуватиме перспективним утриманням працівників на робочому місці;

– клієнти - успішний розвиток компанії залежить від підтримки лояльності існуючих клієнтів і залучення нових. Задоволений клієнт стає джерелом позитивної інформації, яка може привабити як нових потенційних клієнтів, так і співробітників. Негативні відгуки, навпаки, можуть негативно вплинути на репутацію компанії;

– конкуренти - їх діяльність завжди впливає на компанію. Важливо уникати конфліктів і «інформаційної війни», адже це може зашкодити обом сторонам. Регулярний моніторинг ринку праці, включаючи пропозиції конкурентів, допоможе вдосконалювати власну політику, зокрема кадрову [26].

Грунтовне вивчення поняття має на меті розгляд та вивчення різновидів HR-бренду, які прийнято розглядати у контексті внутрішнього та зовнішнього бренду, що наведені на рисунку 1.3.

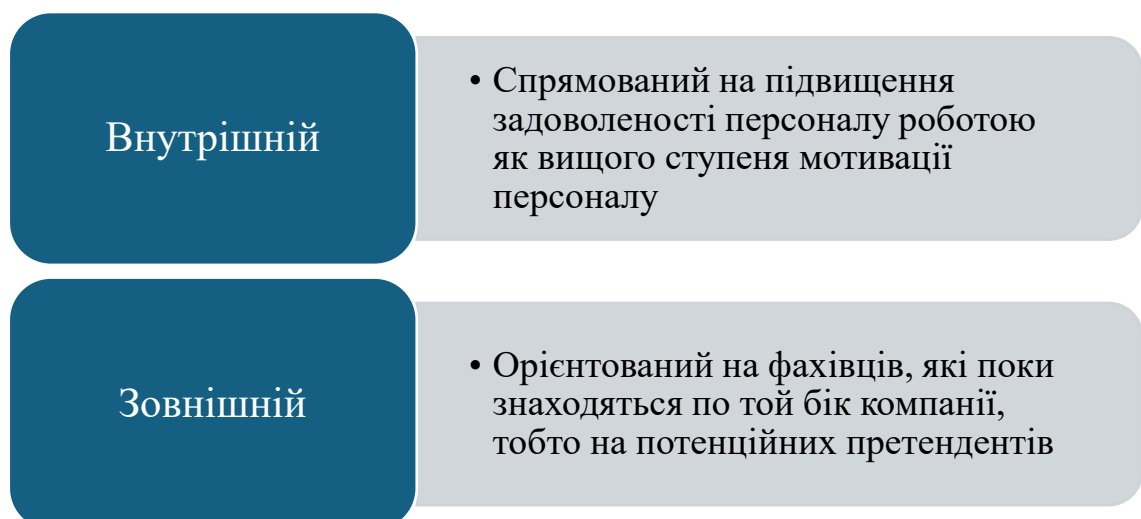


Рисунок 1.3 - Види HR-бренду роботодавців

Внутрішній брендинг роботодавця спрямований на створення позитивного емоційного клімату всередині компанії, завдяки якому співробітники пишаються

своїм місцем роботи та із задоволенням рекомендують її товари чи послуги.

Внутрішній HR-бренд має відображати корпоративну культуру компанії, яка відіграє важливу роль у підтримці залученості працівників. Задля успішної залученості співробітників до компанії варто стимулювати їх до виконання завдань з додатковими зусиллями, які перевищують звичайні очікування, сприяючи прояву творчого мислення та ініціативи.

До інструментів внутрішнього брендингу належать: створення кадрового резерву, впровадження програм управління кар'єрою співробітників, ініціативи з підтримки лояльності персоналу, розвиток корпоративних медіа (включаючи корпоративний веб-сайт, журнали, дайджести, новинні блоки, сторінки «Кар'єра» та «Історії успіху працівників» на корпоративному сайті), програми для підтримки нових працівників, організація семінарів і тренінгів, а також проведення корпоративних заходів та інших активностей [14].

Зовнішній бренд роботодавця орієнтований насамперед на залучення цільових груп працівників, а також на підтримку й підвищення ефективності корпоративного або товарного бренду. Для компанії вкрай важливо, щоб бренд роботодавця був узгоджений і гармонійно взаємодіє з іншими брендами організації. Завдяки зовнішньому HR-бренду компанія може виділити себе на ринку праці, що сприяє залученню найкращих кандидатів.

Унікальність бренду роботодавця допомагає компанії залучати найефективніших ключових працівників. Загалом, після знайомства з компанією потенційні кандидати формують уявлення про неї, які надалі, працюючи в організації, підтримують і сприяють зміцненню її цінностей та підвищенню їхньої власної прихильності до роботодавця. Виходячи з загальних характеристик, функцій та типів іміджу, науковці розробили узагальнені моделі корпоративного іміджу зі схожою структурою. Основою цих моделей є припущення, що загальне сприйняття компанії формується шляхом об'єднання різноманітної інформації про організацію, її діяльність, взаємодію з діловими партнерами, поведінку співробітників тощо.

Автори ґрунтували свої дослідження на різних теоретичних концепціях або

соціально-психологічних емпіричних дослідженнях. Згідно з даними В.В. Меньщикова та Е.П. Утліка, ключовими факторами, які впливають на довіру до організації та формування її позитивного іміджу, є уявлення людей про наступне:

- фінансовий стан організації: асоціації з такими характеристиками, як «процвітаюча», «стабільна», «з високими доходами»;
- історія організації, традиції та репутація: уявлення про компанію як таку, що «існує тривалий час», «має традиції», «співпрацює з надійними партнерами»;
- особистість керівника: образ лідера як «солідної, порядної людини», «прогресивного, розумного»;
- публічність та реклама: наявність «гарної реклами», «позитивних відгуків», поширення інформації через «хорошу репутацію»;
- турбота про персонал: забезпечення умов, де «співробітники почувуються як у родині», мають «свободу і відповідальність» та «впевнені у майбутньому»;
- соціальна відповідальність: орієнтація на споживача, клієнта та суспільство через «якісну продукцію», «допомогу нужденним» та «обов'язковість»;
- управління організацією: спроможність компанії «долати складні ситуації» завдяки «науково обґрунтованим управлінським методам»;
- фірмовий стиль: елементи, що асоціюються з іміджем, як-от «солідний офіс», «приваблива емблема», «яскравий слоган»;
- етичність діяльності: репутація компанії як «чесної», «відкритої», такої, що «не обманює клієнтів».

Ці фактори відіграють вирішальну роль у формуванні довіри до організації та її позитивного сприйняття.

До зовнішніх цілей HR-бренду належать: залучення кваліфікованих і талановитих фахівців, створення привабливого іміджу компанії на ринку праці як престижного місця роботи, а також покращення корпоративного іміджу. Серед зовнішніх інструментів для формування позитивного бренду роботодавця виділяють: співпрацю з закладами вищої освіти, впровадження програм

рекрутингу, аутстафінгу та аутплейсменту, рекламну кампанію в ЗМІ як успішного роботодавця, управління іміджем компанії та проведення зовнішнього PR, використання сайтів для працевлаштування, розвиток корпоративного вебсайту з акцентом на засоби комунікації з зовнішньою цільовою аудиторією, а також організацію та участь у конференціях і семінарах [14].

На основі досліджень у сфері бренд-менеджменту визначено, що стратегія розвитку бренду роботодавця включає наступні ключові елементи:

- визначення та цілей компанії є ключовими елементами її стратегії, які сприяють успішному розвитку та стабільності на стабільному ринку;
- аналіз ринку, який охоплює сегментацію, оцінку місткості ринку та його сегментів, вивчення динаміки ринку і основних конкурентів;
- аналіз внутрішнього середовища компанії, включаючи аудит інтелектуального капіталу та бренд-аналіз;
- створення крос-функціональної робочої групи, до складу якої залучаються топ-менеджмент, співробітники HR-відділу та відділу маркетингу, для розробки бренду роботодавця;
- розробка ціннісної пропозиції (EVP) для співробітників і роботодавця. EVP має бути унікальним, актуальним і переконливим, спрямованим на залучення, утримання та мотивацію талановитих фахівців для досягнення цілей компанії;
- формулювання стратегії розвитку бренду роботодавця;
- визначення бюджету для реалізації цієї стратегії;
- реалізація маркетингових та комунікаційних заходів, з метою розвитку бренду роботодавця. основними каналами комунікації є друкована реклама, розміщення інформації на кар'єрних порталах, співпраця з рекрутинговими агентствами. також використовуються сучасні додаткові канали, такі як SEO/SEM для кар'єрних сайтів, соціальні мережі, мобільний маркетинг, а також внутрішні служби пошуку кваліфікованого персоналу. Ці елементи забезпечують комплексний підхід до створення та просування бренду роботодавця, сприяючи залученню і утриманню найкращих фахівців.

Ключовим аспектом у створенні стійкого HR-бренду є визначення його основних детермінант, представлених на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 - Детермінація стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку

Відповідно до авторської інтерпретації, HR-бренд є продуктом компанії, який для досягнення популярності серед цільової аудиторії (існуючих і потенційних працівників) повинен бути привабливим, перетворюючись на "улюблену марку". Основою такого бренду є психологічна задоволеність працівників, що формується на емоційному рівні. Економічні параметри та функціональні характеристики виступають додатковими елементами, які підсилюють цей позитивний емоційний ефект. Завершальною складовою є високий рівень організації бізнес-процесів, який доповнює і підкреслює успішність HR-бренду.

Компанії, які мають сильний HR-бренд, не лише виграють у конкуренції за талановитих фахівців та оптимізують витрати на рекрутинг і компенсації, але й демонструють кращі фінансові результати. Витрати на мотивацію та заохочення

співробітників значно нижчі, ніж витрати, пов'язані зі звільненням працівника і навчанням нових кадрів. Таким чином, під час формування HR-бренду важливо враховувати економічні, соціально-психологічні та інші фактори, що впливають на рішення співробітника залишитися чи змінити місце роботи. Сильний HR-бренд створює унікальну систему управління персоналом, яка включає виняткові умови праці, що стимулюють бажання співробітників залишатися і працювати в компанії.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нові підходи до вирішення актуального науково-прикладного завдання, що стосується формування та вдосконалення HR-бренду організації.

Встановлено, що для підвищення конкурентоспроможності організації важливе значення має формування позитивного іміджу як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці. Поняття «бренд роботодавця» або «HR-бренд» характеризує сукупність матеріальних та нематеріальних переваг, які працівники можуть отримати при працевлаштуванні. Організації, які не приділяють увагу власному іміджу на ринку праці та не створюють привабливих умов для персоналу, стикаються з труднощами у залученні кваліфікованих, мотивованих працівників, здатних ефективно працювати та генерувати інновації. Крім того, такі компанії ризикують втратити наявний людський капітал, що негативно позначається на їх продуктивності та конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг.

Метою HR-брендингу є створення іміджу організації як ідеального місця для роботи. При цьому зусилля компанії спрямовані як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище. Якісний бренд роботодавця виступає головною рушійною силою HR-процесів та є ключовим елементом HR-стратегії. Позитивний і керований імідж роботодавця забезпечує не лише професійну співпрацю, а й співпрацю професійних іміджів. Гарна репутація компанії як роботодавця допомагає залучати висококваліфікованих фахівців, знижувати

витрати на їх адаптацію та навчання, а заощаджені ресурси спрямовувати на розвиток нових напрямків діяльності HR-служб.

Процес формування HR-бренду передбачає врахування економічних, соціально-психологічних та інших факторів, що впливають на рішення працівників щодо зміни місця роботи. Завдяки ефективному HR-бренду створюється унікальна система управління персоналом, яка забезпечує виняткові умови праці та мотивує співробітників залишатися в організації.

У межах дослідження запропоновано заходи щодо вдосконалення HR-бренду, зокрема покращення внутрішніх комунікацій, підтримка співробітників, підвищення продуктивності та навчання. Також надано рекомендації щодо просування бренду роботодавця на зовнішньому та внутрішньому рівнях.

Серед рекомендацій для посилення зовнішнього бренду виділено такі заходи: моніторинг і аналіз згадувань про компанію як роботодавця; участь у професійних заходах і ярмарках вакансій; зовнішній PR; впровадження гейміфікації у процесі рекрутингу. Зазначені заходи сприятимуть підвищенню впізнаваності компанії як привабливого роботодавця.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

ТДВ «ЗАВОД АДВІС» сучасне багатопрофільне машинобудівне підприємство, яке є крупним виробником вузлів, агрегатів, комплектуючих виробів до с/г техніки. За час свого існування - понад 60 років - підприємство набуло великого досвіду в галузях ливарного виробництва, виробництва компресорів, транспортерів та іншої продукції. За останні роки проведені господарські реформи, на 85% змінився асортимент продукції [30].

Основні види продукції і послуг: компресори пневмосистем для тракторів, автомобілів, автобусів; вузли і деталі до двигунів, в т.ч. механізми газорозподілу до двигунів Д-240, Д-243, СМД та інші; запасні частини до вантажних автомобілів, в т.ч. шкворяні для КАМАЗа, ЗІЛа, ГАЗа; вузли та деталі до навантажувально-розвантажувальних механізмів с/г техніки, транспортних засобів для отримання стисненого повітря; заготовки сталевих литва; товари широкого вжитку: слюсарно-монтажний інструмент, садово-городній інструмент, предмети широкого вжитку; малогабаритна механізована техніка, мотоблоки, сіно- та газонокосарки. На основі фінансової звітності ТДВ «ЗАВОД АДВІС» здійснено оцінку та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства протягом 2021–2023 років. У таблиці 1.1, додатку Б представлено аналіз складу та структури активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за цей період [30].

У 2021 році основну частину загальної структури активів компанії становили основні засоби, питома вага яких складала 83,66%. Решта статей балансу займали незначну частку в загальній структурі активів. Зокрема, частка запасів на кінець 2021 року становила 4,57%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги – 5,86%, дебіторська заборгованість за

виданими авансами – 2,22%, гроші та їх еквіваленти – 2,85%, інші оборотні активи – 0,4%. Частка інших статей балансу коливалася в межах від 0,01% до 0,32% [30].

Аналіз складу та структури активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021–2023 роки [30]:

- усього необоротних активів: частка в активах стабільно зростала, досягнувши 90,52% у 2023 році (+6,39 в.п. порівняно з 2022 роком);
- оборотні активи: запаси - частка в активах зменшилася з 4,57% у 2021 році до 2,37% у 2023 році (-1,75 в.п. у 2023 році порівняно з 2022 роком). це можна свідчити про оптимізацію запасів; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги: знизилася на зростання в абсолютних значеннях, частка знизилася до 4,47% у 2023 році (-1,20 в.п. порівняно з 2022 роком); дебіторська заборгованість за виданими авансами: частка в структурі активів зменшилася до 1,14% у 2023 році (-1,28 в.п. порівняно з 2022 роком);
- гроші та їх еквіваленти: відзначили значне скорочення у 2023 році (до 0,86% у структурі активів, -2,09 в.п.), що може свідчити про зменшення ліквідності;
- інші оборотні активи: частка зросла в 2022 році (+0,21 в.п.) і залишилася стабільною в 2023 році (0,61%);
- інші активи: необоротні активи, утримувані для продажу: частка в структурі зменшилася і склала 0,00% у 2023 році;
- баланс: загальна сума активів значно зросла у 2023 році (5282385 тис. грн), що відображає загальну динаміку зростання активів підприємства.

На рисунку 2.1 відображено узагальнену структуру активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» в 2021-2023 роках. У період 2021–2023 років структура активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» була переважно сформована за рахунок необоротних активів, основну частину яких складали основні засоби. У кінці 2021 року питома вага необоротних активів становила 83,98%. У 2022–2023 роках цей показник зріс: на 0,14 в.п. у 2022 році (до 84,12%) та на 6,39 в.п. у 2023 році (до 90,52%). Оборотні активи складали 16,0% від загальної структури активів станом на кінець 2021 року. У 2022 році їхня частка зменшилась на 0,13 в.п., досягнувши 15,87%. У кінці 2023 року частка оборотних активів скоротилася ще більше, до 9,48%, що

становить зниження на 6,39 в.п. порівняно з 2021 роком [30]. Аналіз структури активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» свідчить про домінування основних засобів у їх складі, що є характерною ознакою для підприємств, які працюють у галузях, пов'язаних з енергетикою. У таблиці 2.2 подано порівняльний аналіз абсолютних і відносних змін активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021–2023 роки .

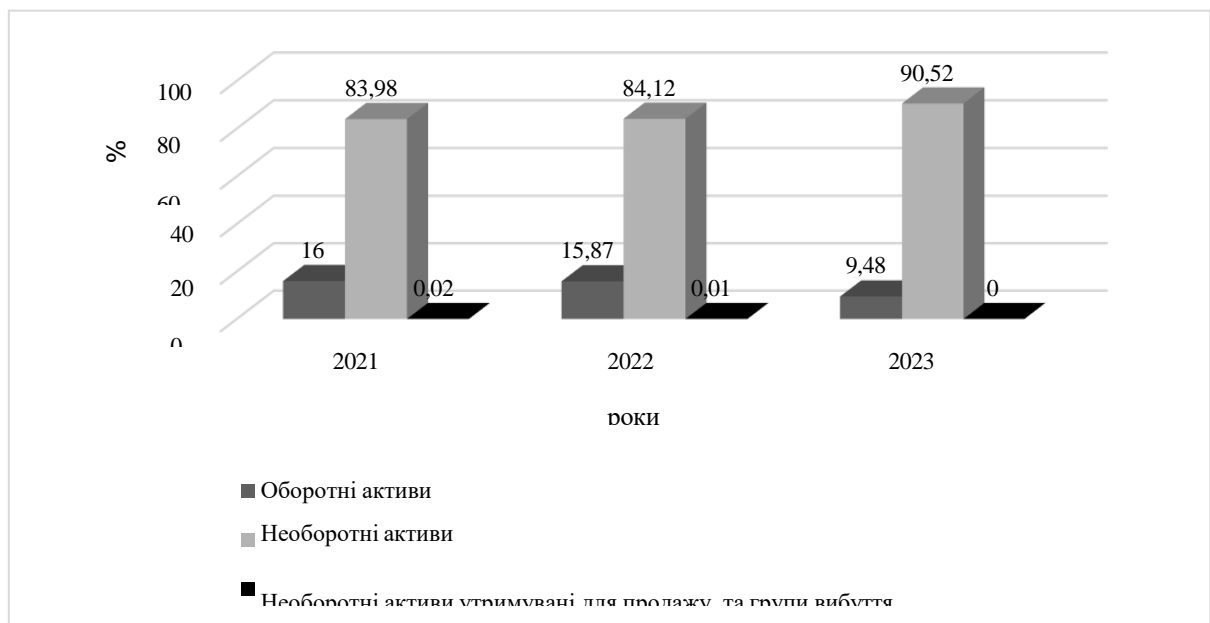


Рисунок 1.1 – Структура активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

Протягом 2021–2023 років активи ТДВ «ЗАВОД АДВІС» значно зросли, збільшившись із 2 708 376 тис. грн у 2021 році до 5 282 385 тис. грн у 2023 році. Основним фактором такого зростання стало збільшення вартості основних засобів. На кінець 2021 року їх вартість становила 2 265 898 тис. грн, у 2022 році зросла на 216 136 тис. грн (+9,54 %) до 2 482 034 тис. грн, а у 2023 році піднялася ще на 2 286 330 тис. грн (+92,12 %) і досягла 4 768 364 тис. грн [30].

Нематеріальні активи також демонстрували стабільне зростання. У 2021 році їх вартість складала 8 554 тис. грн, у 2022 році збільшилася на 2 135 тис. грн (+24,96 %) до 10 689 тис. грн, а у 2023 році — ще на 2 345 тис. грн (+21,94 %), досягнувши 13 034 тис. грн. Запаси у 2021 році оцінювалися в 123 751 тис. грн, проте у 2022 році зменшилися на 1 725 тис. грн (-1,39 %) до 122 026 тис. грн. У 2023 році вони зросли на 3 290 тис. грн (+2,7 %), досягнувши 125 316 тис. грн [30].

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги зросла

з 158 639 тис. грн у 2021 році до 236 172 тис. грн у 2023 році. У 2022 році цей показник підвищився на 9 470 тис. грн (+5,97 %) до 168 109 тис. грн, а у 2023 році — ще на 68 063 тис. грн (+40,49 %). Дебіторська заборгованість за виданими авансами у 2021 році становила 60 113 тис. грн, у 2022 році збільшилася на 11 775 тис. грн (+19,59 %) до 71 888 тис. грн, але у 2023 році зменшилася на 11 441 тис. грн (-15,92 %) до 60 447 тис. грн [30].

Таблиця 2.2 – Аналіз абсолютних та відносних змін активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» в 2021-2023 роках

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст / зменшення), %	
				2022/2021 рр.	2023/2022 рр.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Необоротні активи							
Нематеріальні активи	8554	10689	13034	2135	2345	24,96	21,94
Основні засоби	2265898	2482034	4768364	216136	2286330	9,54	92,12
Усього необоротних активів	2274452	2492723	4781398	218271	2288675	9,60	91,81
Оборотні активи							
Запаси	123751	122026	125316	-1725	3290	-1,39	2,70
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	158639	168109	236172	9470	68063	5,97	40,49
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	60113	71888	60447	11775	-11441	19,59	-15,92
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	15	397	10	382	-387	2546,67	-97,48
Інша поточна дебіторська заборгованість	2852	2263	771	-589	-1492	-20,65	-65,93
Поточні фінансові інвестиції	200	200	200	0	0	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	77089	87372	45493	10283	-41879	13,34	-47,93
Інші оборотні активи	10699	18042	32388	7343	14346	68,63	79,51
Усього оборотних активів	433358	470297	500797	36939	30500	8,52	6,49
Необоротні активи утримувані для продажу, та групи вибуття							
Необоротні активи утримувані для продажу, та групи вибуття	566	190	190	-376	0	-66,43	0,00
Баланс	2708376	2963210	5282385	254834	2319175	9,41	78,27

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2021 році становили 77 089 тис. грн, у 2022 році їх вартість збільшилася на 10 283 тис. грн (+13,34 %) до 87 372 тис. грн, проте у 2023 році знизилася на 41 879 тис. грн (-47,93 %) до 45 493 тис. грн. Необоротні активи підприємства зросли з 2 274 452 тис. грн у 2021 році до 4 781 398 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 91,81 % (+2 288 675 тис. грн). Оборотні активи також демонстрували зростання, збільшившись із 433 358 тис. грн у 2021 році до 500 797 тис. грн у 2023 році. Загальна вартість активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2022 році підвищилася на 254 834 тис. грн (+9,41 %) до 2 963 210 тис. грн, а у 2023 році зросла ще на 2 319 175 тис. грн (+78,27 %) до 5 282 385 тис. грн [30]. На рисунку 2.2 представлено динаміку активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» в 2021-2023 роках.

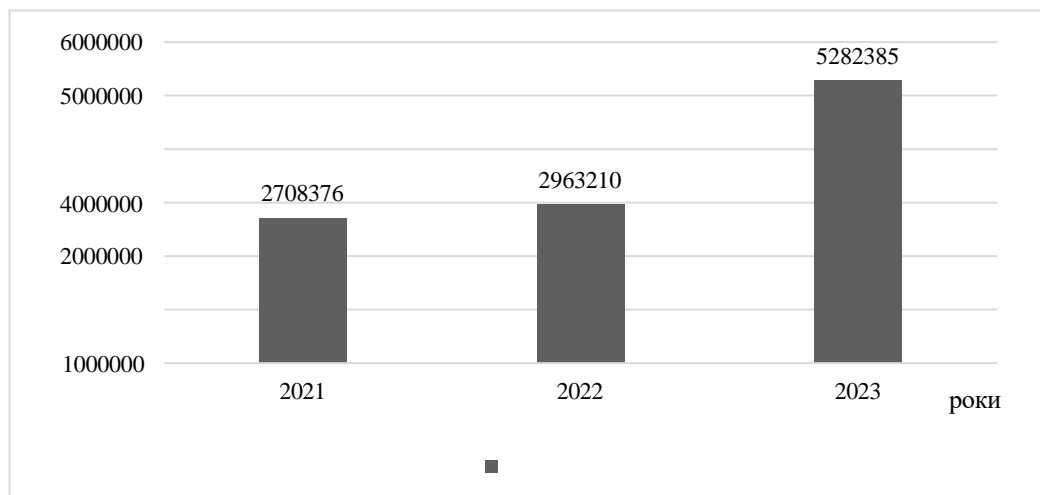


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

Згідно з фінансовою звітністю ТДВ «ЗАВОД АДВІС» (додаток А), в таблиці 2.3 проведено аналіз джерел фінансування діяльності підприємства (пасивів) за 2021–2023 роки. У 2021 році основну частку в структурі джерел фінансування діяльності компанії складав капітал у дооцінках, який становив 49,87% від загального обсягу пасивів. Частка зареєстрованого (пайового) капіталу на кінець 2021 року склала 1,24%, що є відносно невеликим показником у загальній структурі джерел фінансування. Додатковий капітал займав 6,52% у загальній структурі пасивів підприємства, що свідчить про його важливу роль у фінансуванні. Нерозподілений прибуток складав 17,73%, демонструючи значну

частку у фінансуванні діяльності підприємства, що вказує на реінвестування прибутку у розвиток. Частка довгострокових зобов'язань та забезпечень становила 6,33% від загальної структури пасивів, що свідчить про певну залежність підприємства від довгострокових джерел фінансування [30]. Такий розподіл джерел фінансування свідчить про збалансовану структуру пасивів, де значну роль відіграють власні кошти підприємства.

Відповідно до аналізу джерел фінансування діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021–2023 роках (таблиця 2.3), структура пасивів підприємства продемонструвала низку змін.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та структури пасивів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Частка у пасивах			Зміни в структурі, в.п.	
				2021 рік,%	2022 рік,%	2023 рік,%	2022/2021	2023/2022
Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	33638	33638	33638	1,24	1,14	0,64	-0,11	-0,50
Капітал у дооцінках	1350651	1350280	3286635	49,87	45,57	62,22	-4,30	16,65
Додатковий капітал	176698	176698	176698	6,52	5,96	3,35	-0,56	-2,62
Резервний капітал	22642	22642	35590	0,84	0,76	0,67	-0,07	-0,09
Нерозподілений прибуток	480259	587576	494506	17,73	19,83	9,36	2,10	-10,47
Усього власного капіталу	2063888	2170834	4024067	76,20	73,26	76,18	-2,94	2,92
Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Відстроченні податкові зобов'язання	171466	143152	512880	6,33	4,83	9,71	-1,50	4,88
Усього довгострокових зобов'язань	171466	143152	512880	6,33	4,83	9,71	-1,50	4,88
Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	98786	128482	313677	3,65	4,34	5,94	0,69	1,60
за розрахунками з бюджетом	38299	27371	48019	1,41	0,92	0,91	-0,49	-0,01
за розрахунками зі страхування	12251	6975	6961	0,45	0,24	0,13	-0,22	-0,10
за розрахунками з оплати праці	48510	29230	27885	1,79	0,99	0,53	-0,80	-0,46

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	175038	321162	193243	6,46	10,84	3,66	4,38	-7,18
Поточні забезпечення	72684	107336	114952	2,68	3,62	2,18	0,94	-1,45
Інші поточні зобов'язання	27454	28668	40701	1,01	0,97	0,77	-0,05	-0,20
Усього поточних зобов'язань	473022	649224	745438	17,47	21,91	14,11	4,44	-7,80
Баланс	2708376	2963210	5282385	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

У 2022 році зберігалася перевага власного капіталу, хоча його частка знизилася до 73,26% (зменшення на 2,94 в.п.). Частка капіталу в дооцінках зменшилася до 45,57% (зниження на 4,3 в.п.), зареєстрованого капіталу — до 1,14% (зменшення на 0,11 в.п.), а додаткового капіталу — до 5,96% (зниження на 0,56 в.п.). Однак частка нерозподіленого прибутку зросла до 19,83% (збільшення на 2,1 в.п.). Позичковий капітал склав 26,74%, з яких 4,83% припадало на довгострокові зобов'язання, а 21,91% — на поточні. Поточна кредиторська заборгованість за авансами зросла до 10,84%, за товари, роботи та послуги — до 4,34%. Зобов'язання за розрахунками з бюджетом та оплатою праці зменшилися на 0,92% і 0,99% відповідно. Частка поточних забезпечень зросла до 3,62% (збільшення на 0,94 в.п.), а інших поточних зобов'язань знизилася до 0,97% (зменшення на 0,05 в.п.) [30].

У 2023 році частка власного капіталу збільшилася до 76,18% (зростання на 2,92 в.п.). Капітал у дооцінках досяг 62,22% (збільшення на 16,65 в.п.), тоді як частка додаткового капіталу знизилася до 3,34% (зменшення на 2,62 в.п.), зареєстрованого капіталу — до 0,64% (зменшення на 0,5 в.п.), а нерозподіленого прибутку — до 9,36% (зниження на 10,47 в.п.). Довгострокові зобов'язання зросли до 9,71% (збільшення на 4,88 в.п.). Поточні зобов'язання зменшилися до 14,11% (зниження на 7,8 в.п.). Кредиторська заборгованість за авансами зменшилася до 3,66% (зниження на 7,18 в.п.), а за товари, роботи та послуги зросла до 5,94% (збільшення на 1,6 в.п.). Поточні забезпечення зменшилися до 2,18% (зниження на 1,45 в.п.), а інші поточні зобов'язання — до 0,77% (зниження на 0,2 в.п.). У цілому, структура джерел фінансування у 2023 році показала

збільшення частки власного капіталу, особливо за рахунок капіталу в дооцінках, та зменшення позикового капіталу, що свідчить про зниження фінансових ризиків [30].

На рисунку 2.3 представлена структура капіталу ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021-2023 роки. Згідно з аналізом пасивів підприємства, можна зазначити, що протягом аналізованого періоду діяльність підприємства фінансувалась переважно за рахунок власного капіталу. Це вказує на високий рівень фінансової безпеки компанії, що обумовлено її фінансовою стабільністю та незалежністю від зовнішніх джерел фінансування.

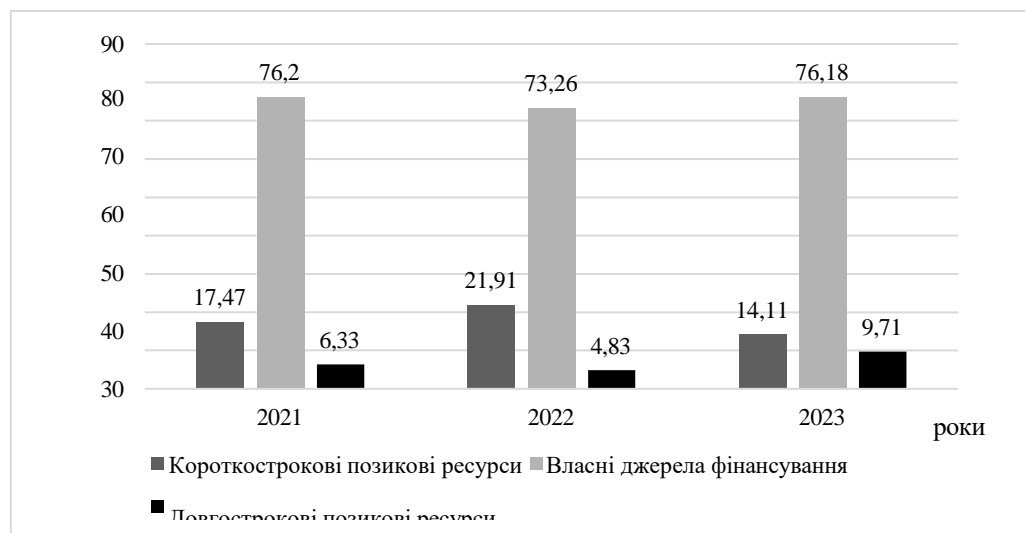


Рисунок 2.3 – Структура капіталу ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

На основі наведених даних таблиці 2.4 можна провести наступний аналіз динаміки основних статей пасивів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021–2023 роках: зареєстрований (пайовий) капітал: протягом 2021–2023 років зареєстрований капітал залишався незмінним і становив 33 638 тис. грн; капітал у дооцінках: на кінець 2021 року капітал у дооцінках складав 1 350 651 тис. грн, у 2022 році цей показник зменшився на 371 тис. грн (або на 0,03%) і склав 1 350 280 тис. грн, у 2023 році капітал у дооцінках значно зріс на 1 936 355 тис. грн (або на 143,40%), досягнувши 3 286 635 тис. грн; додатковий капітал: протягом 2021–2023 років додатковий капітал залишався сталим і складав 176 698 тис. грн; резервний капітал:

у 2021–2022 роках резервний капітал залишався незмінним на рівні 22 642 тис. грн, у 2023 році резервний капітал зріс на 12 948 тис. грн (або на 57,19%), досягнувши 35 590 тис. грн; нерозподілений прибуток: на кінець 2021 року нерозподілений прибуток становив 480 259 тис. грн, на кінець 2022 року нерозподілений прибуток зріс до 587 576 тис. грн [30]. Цей аналіз свідчить про стабільне збільшення капіталу в дооцінках та значний приріст резервного капіталу, що підкреслює зміцнення фінансової позиції підприємства у 2023 році.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки пасиву ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021- 2023 роках

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст / зменшення), %.	
				2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	33638	33638	33638	0	0	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1350651	1350280	3286635	-371	1936355	-0,03	143,40
Додатковий капітал	176698	176698	176698	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал	22642	22642	35590	0	12948	0,00	57,19
Нерозподілений прибуток	480259	587576	494506	107317	-93070	22,35	-15,84
Усього власного капіталу	2063888	2170834	4024067	106946	1853233	5,18	85,37
Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстроченні податкові зобов'язання	171466	143152	512880	-28314	369728	-16,51	258,28
Усього довгострокових зобов'язань	171466	143152	512880	-28314	369728	-16,51	258,28
Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	98786	128482	313677	29696	185195	30,06	144,14
за розрахунками з бюджетом	38299	27371	48019	-10928	20648	-28,53	75,44
за розрахунками зі страхування	12251	6975	6961	-5276	-14	-43,07	-0,20
за розрахунками з оплати праці	48510	29230	27885	-19280	-1345	-39,74	-4,60

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	175038	321162	193243	146124	-127919	83,48	-39,83
Поточні забезпечення	72684	107336	114952	34652	7616	47,67	7,10
Інші поточні зобов'язання	27454	28668	40701	1214	12033	4,42	41,97
Усього поточних зобов'язань	473022	649224	745438	176202	96214	37,25	14,82
Баланс	2708376	2963210	5282385	254834	2319175	9,41	78,27

Позитивна динаміка нерозподіленого доходу у 2022 році змінилася на спад у 2023 році, що може свідчити про збільшення витрат або розподіл прибутку серед акціонерів наведено на рисунку 2.4.

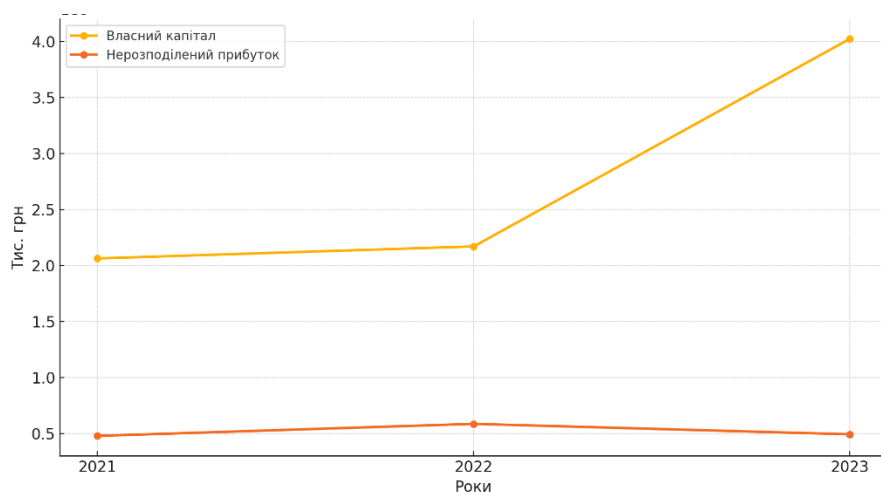


Рисунок 2.4 – Динаміка власного капіталу та нерозподіленого прибутку ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

На кінець 2021 року довгострокові зобов'язання ТДВ «ЗАВОД АДВІС» становили 171 466 тис. грн. У 2022 р. цей показник знизився на 28 314 тис. грн (або на 16,61%), досягнувши 143 152 тис. грн. Протягом 2023 р. спостерігався значний ріст довгострокових зобов'язань, які збільшилися майже втричі — на 369 728 тис. грн (або на 258,28%), до 512 880 тис. грн [30]. Ці зміни свідчать про активне залучення довгострокових позикових коштів у 2023 році, ймовірно, для інвестицій в розвиток, розширення виробництва або оновлення активів, що

показано на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Динаміка довгострокових зобов’язань ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021–2023 роки. Аналіз власного капіталу: зареєстрований (пайовий) капітал залишався незмінним протягом 2021–2023 рр. на рівні 33 638 тис. грн, що свідчить про стабільність початкового внеску власників підприємства; капітал у дооцінках демонструє незначне зменшення у 2022 році на 0,03% (-371 тис. грн), однак у 2023 р. відбулося значне зростання на 143,40% (+1 936 355 тис. грн) порівняно з 2022 р. - це свідчить про переоцінку активів, що значно підвищило вартість капіталу; додатковий капітал залишився стабільним протягом трьох років на рівні 176 698 тис. грн; резервний капітал у 2023 році зріс на 57,19% (+12 948 тис. грн), що вказує на формування додаткових резервів для зміцнення фінансової стійкості; нерозподілений прибуток демонструє нестабільність: у 2022 році він зріс на 22,35% (+107 317 тис. грн), але у 2023 році зменшився на 15,84% (-93 070 тис. грн), що може свідчити про використання прибутку на інші потреби або зменшення ефективності діяльності; загальний обсяг власного капіталу у 2023 році значно зріс на 85,37% (+1 853 233 тис. грн) порівняно з попереднім роком, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства [30].

Аналіз довгострокових зобов'язань: відстрочені податкові зобов'язання у 2022 році зменшилися на 16,51% (-28 314 тис. грн), але у 2023 році спостерігалося значне зростання на 258,28% (+369 728 тис. грн) - це може вказувати на зміни у податкових розрахунках чи збільшення зобов'язань на майбутні періоди; загалом довгострокові зобов'язання у 2023 році становили 512 880 тис. грн, що свідчить про зростання фінансового навантаження у довгостроковій перспективі [30].

Аналіз поточних зобов'язань: поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 30,06% (+29 696 тис. грн) у 2022 р. та на 144,14% (+185 195 тис. грн) у 2023 р., що може свідчити про збільшення обсягу операційної діяльності або залежність від кредиторів; заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2022 р. знизилася на 28,53% (-10 928 тис. грн), але в 2023 р. зросла на 75,44% (+20 648 тис. грн), що може бути пов'язано зі зростанням податкових зобов'язань; заборгованість зі страхування та з оплати праці знизилася в обох роках, що свідчить про поліпшення управління короткостроковими зобов'язаннями перед працівниками та соціальними фондами; кредиторська заборгованість за одержаними авансами зросла у 2022 р. на 83,48% (+146 124 тис. грн), але у 2023 р. зменшилася на 39,83% (-127 919 тис. грн). це свідчить про виконання зобов'язань перед замовниками; поточні забезпечення зросли на 47,67% (+34 652 тис. грн) у 2022 р. та на 7,10% (+7 616 тис. грн) у 2023 р., що вказує на формування резервів для покриття можливих витрат; інші поточні зобов'язання демонструють стабільне зростання, що може свідчити про збільшення короткострокових операційних потреб; загальна сума поточних зобов'язань зросла на 37,25% (+176 202 тис. грн) у 2022 р. та на 14,82% (+96 214 тис. грн) у 2023 р., що вказує на зростання фінансового навантаження у короткостроковому періоді (рисунок 2.6) [30].

Загалом, баланс підприємства зріс з 2 708 376 тис. грн у 2021 р. до 5 282 385 тис. грн у 2023 р.. Темпи зростання склали 9,41% у 2022 р. та 78,27% у 2023 р.. Це свідчить про значне збільшення активів компанії, що може бути результатом переоцінки активів, залучення капіталу або розширення діяльності

[30]. Фінансово-господарська діяльність ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021–2023 роках характеризується значним зростанням власного капіталу та активів підприємства, що є позитивним сигналом для його фінансової стійкості. Однак спостерігається зростання як довгострокових, так і поточних зобов'язань, що вимагає ретельного контролю для уникнення фінансових ризиків у майбутньому.

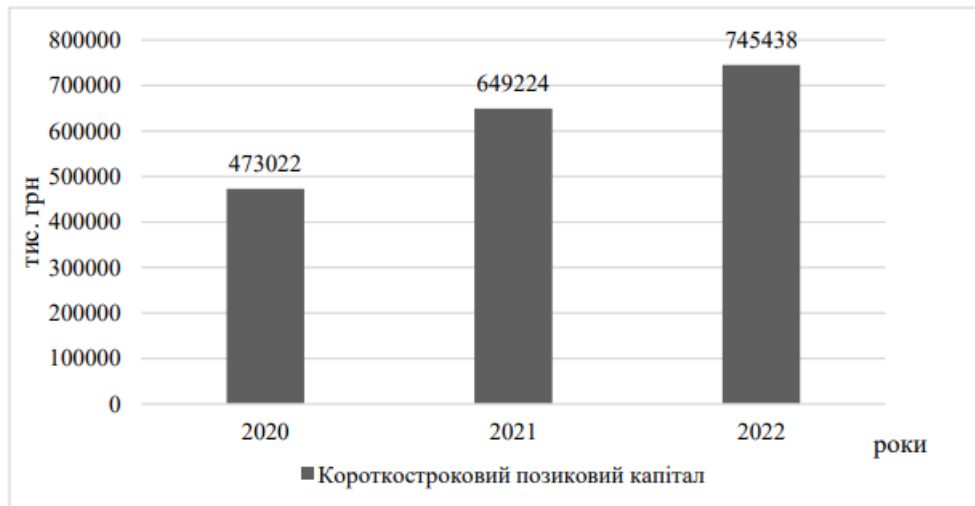


Рисунок 2.6 – Динаміка короткострокового позикового капіталу
ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

Аналіз фінансових результатів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021–2023 роках представлено у таблиці 2.5. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. зріс на 31,41% (+543 875 тис. грн) порівняно з 2021 р., що свідчить про успішне нарощування обсягів реалізації продукції; у 2023 р. темпи зростання сповільнилися, і чистий дохід зріс лише на 5,22% (+118 663 тис. грн) порівняно з 2022 р., що може вказувати на стабілізацію продажів або певні труднощі на ринку збуту [30].

Собівартість реалізованої продукції зросла на 25,12% (+418 545 тис. грн) у 2022 р. та на 18,50% (+385 706 тис. грн) у 2023 р.. Це свідчить про зростання виробничих витрат, що частково пояснює уповільнення зростання чистого доходу та впливає на рентабельність діяльності. Валовий прибуток зріс у 2022 р. на 192,29% (+125 330 тис. грн), що є позитивним результатом, незважаючи на зростання собівартості. У 2023 р. ситуація погіршилася, і підприємство отримало

валовий збиток у розмірі 76 537 тис. грн, що є спадом на 140,18% (-267 043 тис. грн) порівняно з 2022 р. Це вказує на перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів [30].

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

Показник	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст/ зменшення), %	
				2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1731437	2275312	2393975	543875	118663	31,41	5,22
Собівартість реалізованої продукції	(1666261)	(2084806)	(2470512)	418545	385706	25,12	18,50
Валовий прибуток (збиток)	65176	190506	(76537)	125330	-267043	192,29	-140,18
Інші операційні доходи	278000	240831	277480	-37169	36649	-13,37	15,22
Адміністративні витрати	(105313)	(118013)	(128411)	12700	10398	12,06	8,81
Інші операційні витрати	(64705)	(72999)	(60339)	8294	-12660	12,82	-17,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	173158	240325	12193	67167	-228132	38,79	-94,93
Інші фінансові доходи	2850	–	67	-2850	67	-100	100
Інші доходи	3818	4889	48552	1071	43663	28,05	893,09
Фінансові витрати	–	–	(3441)	–	3441	–	100
Інші витрати	(452)	(839)	(40615)	387	39776	85,62	4740,88
Фінансові результати до оподаткування	179374	244375	16756	65001	-227619	36,24	-93,14
Витрати з податку на прибуток	(33336)	(45414)	(4484)	12078	-40930	36,23	-90,13
Чистий фінансовий результат	146038	198961	12272	52923	-186689	36,24	-93,83

Інші операційні доходи у 2022 р.і зменшилися на 13,37% (-37 169 тис. грн), але у 2023 р. відбулося зростання на 15,22% (+36 649 тис. грн). Це свідчить про певне відновлення додаткових доходів від операційної діяльності. Інші операційні витрати у 2022 р. зросли на 12,82% (+8 294 тис. грн), але в 2023 році зменшилися на 17,34% (-12 660 тис. грн), що позитивно вплинуло на загальні

витрати підприємства. Адміністративні витрати у 2022 р. зросли на 12,06% (+12 700 тис. грн), а у 2023 р. ще на 8,81% (+10 398 тис. грн). Поступове зростання цих витрат може свідчити про посилення управлінських потреб або інфляційний вплив на адміністративні витрати [30].

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 р. зріс на 38,79% (+67 167 тис. грн), що свідчить про ефективність операційних процесів, 2023 р. відбулося різке зниження на 94,93% (-228 132 тис. грн), що призвело до значного скорочення прибутку. Інші доходи у 2022 р. зросли на 28,05% (+1 071 тис. грн), а у 2023 р. різко збільшилися на 893,09% (+43 663 тис. грн), що може свідчити про отримання разових чи непередбачених доходів. Інші витрати показали значне зростання у 2023 р. на 4740,88% (+39 776 тис. грн), що вказує на виникнення непередбачених витрат або втрат [30].

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. фінансовий результат до оподаткування зріс на 36,24% (+65 001 тис. грн), але у 2023 р. відбулося різке зниження на 93,14% (-227 619 тис. грн). Це є наслідком зростання витрат та зниження операційної ефективності. Чистий прибуток у 2022 р. зріс на 36,24% (+52 923 тис. грн), що свідчить про успішний рік для підприємства (рисунок 2.7).

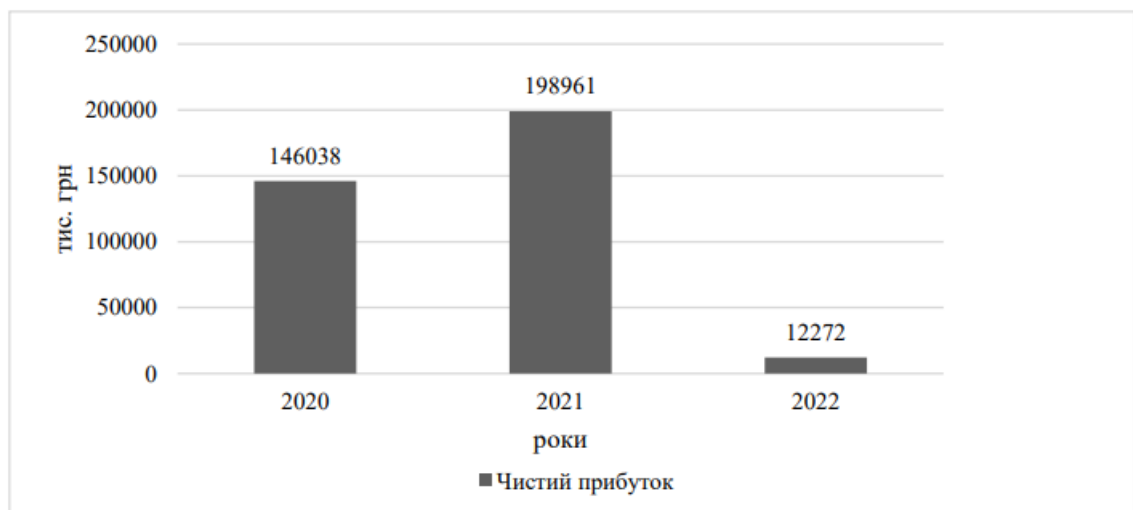


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у 2021-2023 роках

У 2023 р. чистий фінансовий результат різко скоротився на 93,83% (-186 689 тис. грн), досягнувши лише 12 272 тис. грн [30]. Це стало наслідком зниження валового прибутку, зростання витрат та негативних зовнішніх чинників. Фінансові результати ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021–2023 роки демонструють нестабільну динаміку. У 2022 р. підприємство досягло зростання доходів і прибутковості, але у 2023 р. ситуація суттєво погіршилася через зростання собівартості, адміністративних та інших витрат, що призвело до валового збитку та різкого зниження чистого прибутку. Для покращення фінансових показників підприємству слід оптимізувати витрати, посилити контроль за собівартістю та зосередитися на підвищенні ефективності операційної діяльності.

2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

Для виявлення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства необхідно провести детальний аналіз використання робочого часу працівниками, особливо дослідити причини його непродуктивних витрат. На кожному підприємстві визначається номінальний фонд робочого часу, який обчислюється на основі чисельності працівників, встановленої законом тривалості робочого дня та робочого тижня, а також кількості вихідних, святкових днів, відпусток та пільг для окремих категорій персоналу. Порівнюючи номінальний фонд робочого часу (у людино-днях або людино-годинах) з фактично відпрацьованим часом, можна оцінити ефективність використання робочого часу на підприємстві (дані наведені у таблиці 2.6).

Згідно з даними таблиці 2.6, у 2023 році працівники підприємства загалом відпрацювали 2 180 117 людино-годин, що становить значну частину корисного фонду робочого часу. При цьому загальна кількість цілоденних невиходів на

роботу та простоїв склала 10 094 людино-години [30].

Таблиця 2.6 - Аналіз використання робочого часу в ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021-2023 рр.

Показник	Один. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання	
					2022р./2021р., %	2023р./2022р., %
1	2	3	4	5	6	7
Календарний фонд часу	днів	366	365	365	99,73	100,00
Кількість неробочих днів - всього	днів	114	114	114	100,00	100,00
у тому числі: святкові	днів	64	64	64		
вихідні	днів	252	251	251	99,60	100,00
Кількість календарних робочих днів	днів	252	251	251	99,60	100,00
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	3138	3135	3099	81,83	98,85
Корисний фонд робочого часу	люд-годин	3872736	3524040	3181021	91,00	90,27
Відпрацьовано, всього	люд-годин	2964738	2246332	2180117	75,77	97,05
Невідпрацьовано всього	люд-годин	890358	1216752	100904	136,66	8,29
у тому числі: щорічні відпустки (основні та додаткові)	люд-годин	291624	255472	214056	87,60	83,79
тимчасова непрацездатність	люд-годин	247072	172920	159136	69,99	92,03
навчальні відпустки та інші "законні" неявки	люд-годин	9840	6848	17744	69,59	259,11
неявки з дозволу адміністрації	люд-годин	13360	18552	24168	138,86	130,27
відпустки за ініціативою адміністрації	люд-годин	265208	342640	0	129,20	0,00
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений день, тиждень	люд-годин	56246	414608	353280	737,13	85,21
з інших причин	люд-годин	7008	5712	12520	81,51	219,19
Коефіцієнт використання максимального фонду часу		365	366	365	100,27	99,73
Коефіцієнт використання номінального фонду часу		114	114	114	100,00	100,00
Коефіцієнт використання календарного фонду часу		64	64	64		

До основних причин цих втрат належать щорічні відпустки, тимчасова непрацездатність, навчальні відпустки, неявки за дозволом адміністрації, переведення на скорочений робочий день/тиждень, а також інші причини.

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу включає аналіз рівня його раціонального застосування, вивчення причин неповного або неефективного використання, а також визначення загальних втрат робочого часу, зокрема явних і прихованих втрат праці. Це також передбачає порівняння фактичного сукупного фонду робочого часу з його потенційною величиною. Для виявлення нераціональних витрат необхідно здійснити групування причин втрат робочого часу за основними напрямками. Для більш детального аналізу розглянемо динаміку працівників за якісним складом, використовуючи дані таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка працівників за якісним складом в ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2022р./2021р.		Відхилення, 2023р./2022р.	
				Абсолютне , +- %	Відносне, %	Абсолютне , +- %	Відносне, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	3138	3135	3099	-8	-10,52	1	1,33
з них: кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	0	0	3	3	0	0	0,00
кількість працюючих у віці: 15-34 років	173	167	265	98	58,68	-6	-3,47
50-54 років	18	20	350	330	1650,00	2	11,11
55-59 років	17	19	312	293	1542,11	2	11,76

кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища	394	344	309	-35	-10,17	-50	-12,69
повна вища освіта	328	311	293	-18	-5,79	-17	-5,18

Як видно з таблиці 2.7, у 2021–2023 роках більшість працівників підприємства належали до вікової групи 50–54 роки. У 2023 році спостерігалось збільшення чисельності працівників у цій категорії до 350 осіб. Це свідчить про те, що протягом останнього року підприємство не залучало молодих спеціалістів, водночас відбулося зростання кількості працівників пенсійного віку.

Аналіз плинності кадрів здійснюється як для підприємства в цілому, так і окремо для кожної ділянки чи відділу. Такий підхід дозволяє більш детально оцінити стан кадрової стабільності, виявити проблемні ділянки та розробити ефективні заходи для утримання працівників і зменшення плинності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Рух кадрів в ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2022р./2021р.		Відхилення, 2023р./2022р.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	3138	3135	3099	-36	-1,15	-3	-0,10
Прийнято працівників, осіб	65	44	40	0,00	0,00	-21	-32,31
Вибуло працівників, усього з них:	43	55	67	0,00	0,00	12	27,91
за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	43	55	67	0,00	0,00	12	27,91
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3138	1755	3099	1344,00	76,58	-1383	-44,07

Коефіцієнт з прийняття кадрів	0,02	0,03	0,01	-0,01	-48,52	0,00	21,04
Коефіцієнт зі звільнення кадрів	0,01	0,03	0,02	-0,01	-31,01	0,02	128,70
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,03	0,06	0,03	-0,02	-38,79	0,02	63,90
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,03	0,02	-0,01	-31,01	0,02	128,70
Коефіцієнт сталості кадрів	1,00	1,79	1,00	-0,79	-44,02	0,79	78,63

Заробітна плата, як соціально-економічна категорія, є основним засобом задоволення особистих потреб працівників, а також економічним інструментом, що стимулює розвиток суспільного виробництва, підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво та є важливим чинником перерозподілу кадрів між галузями національної економіки. Аналіз змін показників праці та заробітної плати в ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021-2023 роки представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Зміна показників з праці та заробітної плати в ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2022р./2021р.		Відхилення, 2023р./2022р.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг товарної продукції, тис.грн	99832,70	109337,50	142337,20	32999,70	30,18	9504,80	9,52
Облікова кількість штатних працівників, осіб	3138	3135	3099	-36	-1,15	-3,00	-0,10
Річна продуктивність праці працівників, тис.грн/особу	31,81	34,88	45,93	11,05	31,69	3,06	9,63
Денна продуктивність	126,25	138,40	182,99	44,59	32,22	12,15	9,63

праці працівників, грн/особу							
Годинна продуктивність праці працівників, грн/особу	15,82	17,34	22,93	5,59	32,22	1,52	9,63

Як показано в таблиці 2.8, незважаючи на щорічне зменшення облікової кількості штатних працівників, обсяг валової продукції зростає: у 2021 році він становив 99 832,70 тис. грн, у 2022 році — 109 337,50 тис. грн, а у 2023 році — 142 337,20 тис. грн. Також зростає денна продуктивність праці, яка збільшилася з 126,25 грн у 2021 році до 182,99 грн у 2023 році [30].

2.3 Дослідження політики ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у сфері формування бренду роботодавця

Сучасні вітчизняні компанії активно шукають способи підвищення ефективності управління персоналом. Власники та топ-менеджери все більше усвідомлюють важливість грамотного управління цим ключовим ресурсом. Якщо раніше багато організацій дотримувалися підходу «звільнити й знайти заміну», то зараз спостерігається зміна пріоритетів.

Для покращення роботи з персоналом і підвищення іміджу компанії необхідно спершу визначити її сильні та слабкі сторони. Матриця первинного стратегічного SWOT-аналізу компанії як роботодавця стане цінним інструментом для HR-фахівців. Вона дозволить сформуванати унікальну ціннісну пропозицію для працівників та кандидатів, а також оцінити ризики, які можуть негативно вплинути на репутацію роботодавця порівняно з конкурентами. SWOT-аналіз також корисний для періодичної оцінки позиції компанії на ринку праці, і його проведення є обов'язковим попереднім етапом дослідження (рис. 2.8).

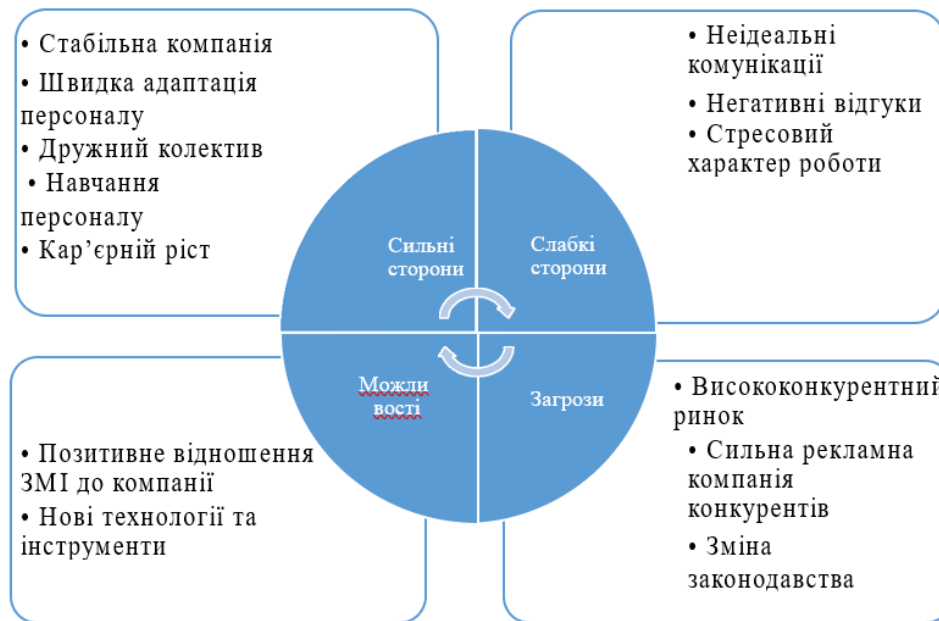


Рисунок 2.8 – SWOT-аналіз HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

Аналіз сильних та слабких сторін ТДВ «ЗАВОД АДВІС» як роботодавця:

- **сильні сторони:** однією з ключових переваг підприємства є його надійність як партнера і роботодавця, підтверджена понад 10-річною присутністю на ринку. Компанія створює комфортну атмосферу для співробітників завдяки ефективній системі адаптації, дружньому колективу та підтримці нових працівників. Після завершення стажування кожен співробітник отримує «Welcome box» із сувенірною продукцією компанії (блокноти, ручки, чашки), а з часом – футболки, рюкзаки та еко-сумки. Це сприяє відчуттю приналежності до команди, підвищуючи лояльність і залученість персоналу з перших днів роботи. Компанія також забезпечує постійний професійний розвиток працівників. Для цього була створена онлайн-бібліотека з доступною літературою для всіх відділів, а також організовані тренінги та навчальні курси. Співробітники мають можливість ділитися своїм досвідом та освоювати нові знання, виділяючи для цього 4 години робочого часу. Такий підхід сприяє покращенню навичок та розвитку кар'єри;

- **слабкі сторони:** серед викликів виділяється недостатня комунікація між відділами, що значною мірою стало наслідком переходу на дистанційний режим роботи. Для покращення внутрішньої взаємодії потрібно створити

корпоративні сторінки у соціальних мережах, де буде опублікована інформація про діяльність компанії, заходи та цінності. Це не лише покращило внутрішній бренд роботодавця, але й дозволило кандидатам краще ознайомитися з компанією перед співбесідою;

- можливості: сучасний розвиток технологій створює нові можливості для менеджерів з персоналу, даючи змогу покращити процеси пошуку кандидатів, адаптації співробітників та оптимізації HR-процесів;

- загрози: однією з основних загроз є висококонкурентний ринок праці, що перейшов від моделі «роботодавець обирає» до «працівник обирає». Це створює жорстку конкуренцію за кваліфікованих спеціалістів, тому важливо впроваджувати додаткові заходи для утримання кадрів. Крім того, активні рекламні кампанії конкурентів можуть знижувати не лише обсяги продажів, але й привабливість компанії як роботодавця.

Оскільки бренд роботодавця поділяється на внутрішній і зовнішній, доцільно досліджувати обидва ці напрямки. Зовнішній HR-бренд орієнтований на використання маркетингових підходів та інструментів для залучення кандидатів із зовнішнього ринку. Натомість внутрішній HR-бренд спрямований на існуючих працівників і акцентується на створенні сприятливих умов роботи. Це включає режим праці та відпочинку, баланс завдань і відповідальності, можливості для професійного і кар'єрного зростання, навчання та підвищення кваліфікації, підтримку позитивного соціально-психологічного клімату, а також формування мотивації.

Для більш глибокого дослідження бренду роботодавця були визначені напрями аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які візуалізовано на рисунку 2.8. Джерела залучення персоналу в компанії охоплюють широкий спектр інструментів. Для швидкого і точного закриття вузькоспеціалізованих вакансій HR-відділ використовує професійні джоб-сайти. Соціальні мережі та месенджери застосовуються для пошуку кандидатів на простіші посади. Процес підбору персоналу починається з аналізу заявок (відгуків) на вакансії.

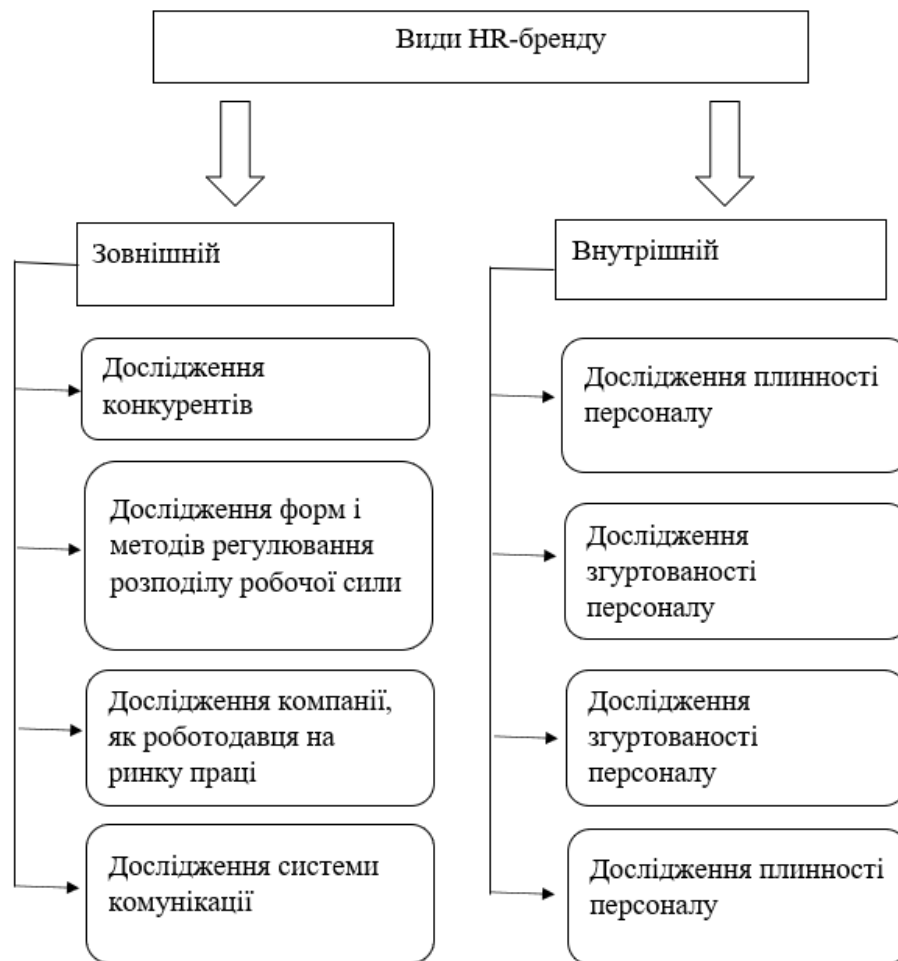


Рисунок 2.8 – Дослідження зовнішнього і внутрішнього HR-бренду.

Кандидати оцінюються за трьома категоріями: ті, хто повністю відповідає вимогам посади; ті, хто поки не відповідає, але може бути навчений; ті, хто не відповідає вимогам і отримує відмову.

Далі проводиться вивчення документів, анкетного опитування, а також інформації про попередні місця роботи. Наступний етап – співбесіда, де детально аналізується досвід кандидата, його навички, причини звільнення з попереднього місця роботи та побажання щодо умов праці й винагороди. При потребі організовується тестування для оцінки відповідності кандидата вимогам посади або визначення можливості подальшого навчання. Такий комплексний підхід дозволяє ефективно оцінювати кандидатів і забезпечує якісний підбір персоналу.

Розглядаючи зовнішній бренд роботодавця варто відмітити, що на зовнішньому ринку ТДВ «ЗАВОД АДВІС» має загалом позитивну репутацію, хоча іноді зустрічаються негативні відгуки. Моніторинг таких відгуків дозволяє

оцінити ефективність заходів, які впроваджує компанія. За останні кілька років спостерігається покращення загального враження про компанію, що свідчить про результативність цих заходів.

Для просування як продукції компанії, так і її іміджу як роботодавця, використовуються різноманітні інструменти: реклама у соціальних мережах, на радіо, проведення розіграшів, а також участь у заходах, таких як Дні професії в університетах. Це дає можливість не лише популяризувати компанію, а й презентувати її як перспективного роботодавця.

Одним із ключових показників внутрішнього бренду є рівень плинності кадрів. У ТДВ «ЗАВОД АДВІС» даний показник знаходиться в межах норми, а навіть у складних економічних умовах, пов'язаних із воєнним станом, він не тільки не знизився, але й незначно зріс. Це свідчить про правильну політику компанії, спрямовану на утримання персоналу, забезпечення стабільності та гарантій.

Соціально-психологічний клімат. Дослідження показали сприятливу атмосферу в колективі. Результати опитувань показали середній рейтинг 8 із 10, причому 74% працівників вважають робочу атмосферу комфортною. У колективі успішно взаємодіють фахівці різних рівнів професійної майстерності, що сприяє обміну досвідом. Молоді працівники мають змогу спостерігати перспективи професійного зростання, а досвідчені – відчувати повагу колег. Це підвищує задоволеність обох сторін.

Час, проведений у спільній роботі, сприяє формуванню традицій, норм поведінки, що позитивно впливає на згуртованість та організованість колективу. Залученість працівників оцінена на рівні 74%, що перевищує показники попереднього року.

Розвиток персоналу. Компанія активно сприяє розвитку співробітників як через самонавчання, так і через взаємодію з бізнес-тренером. Проводяться тренінги та навчання для вдосконалення професійних і м'яких навичок (soft skills). Співробітники мають змогу ділитися досвідом із колегами, зокрема через участь у міжвідділових навчаннях. Це дозволяє краще розуміти специфіку

роботи інших підрозділів і налагоджувати ефективну комунікацію. Такі ініціативи створюють умови для професійного розвитку, підвищення згуртованості та ефективності роботи колективу.

Висновки до 2 розділу

Дослідження було проведено на основі результатів діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС». У роботі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності товариства за 2021–2023 роки. Протягом цього періоду у загальній структурі активів ТДВ «ЗАВОД АДВІС» переважали необоротні активи, основу яких складали основні засоби. На кінець 2023 року частка необоротних активів становила 90,52%. Загальна сума активів підприємства за період 2021–2023 років суттєво зросла – з 2 708 376 тис. грн до 5 282 385 тис. грн. Основним чинником такого зростання стало збільшення вартості основних засобів, які на кінець 2023 року досягли 4 768 364 тис. грн.

Слід зазначити, що у структурі джерел фінансування діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС» протягом аналізованого періоду переважав власний капітал. На кінець 2023 року його частка становила 76,18%, тоді як частка позикового капіталу складала 14,11%, а довгострокових зобов'язань – 9,71%. Загальна вартість власного капіталу за цей період зросла з 2 063 888 тис. грн до 4 024 067 тис. грн.

Діяльність ТДВ «ЗАВОД АДВІС» залишалася прибутковою протягом усього аналізованого періоду, однак у 2023 році чистий прибуток суттєво зменшився. Це було спричинено військовими діями на території України та руйнуванням частини інфраструктури підприємства. У 2021 році чистий прибуток підприємства склав 146 038 тис. грн, у 2022 році – 198 961 тис. грн, а на кінець 2023 року – лише 12 272 тис. грн.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО HR-БРЕНДУ ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

3.1 ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ HR-БРЕНДОМ

Аналіз підходів щодо самої структури бренду роботодавця дозволив виділити чотири ключові блоки атрибутів, які оцінюються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці. До них належать організаційний, функціональний, економічний та психологічний аспекти, над якими компанія має працювати. Процес HR-брендингу варто розпочинати з аналізу поточного стану справ у цій сфері всередині компанії. Зокрема, слід визначити рівень задоволеності працівників кадровою політикою, з'ясувати їхні наміри щодо звільнення (та причини таких рішень), а також дізнатися, чи готові вони рекомендувати компанію як роботодавця своїм знайомим. Таким чином, внутрішній бренд роботодавця можна оцінити на основі дослідження рівня задоволеності та лояльності персоналу.

Діагностика внутрішнього HR-бренду була проведена на основі онлайн-опитування працівників компанії, використовуючи методику, доповнену нами, за методикою Білорус Т. та Фірсової С. Оцінка рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом здійснювалася за атрибутами, які були об'єднані в чотири основні блоки: організаційні, функціональні, економічні та психологічні [14]. Google-форма анкети була надіслана всім працівникам автоцентру, і протягом тижня було отримано 42 відповіді, що складає 30% від загальної кількості персоналу автоцентру, які взяли участь у дослідженні.

Методика, на якій базується діагностика HR-бренду, включає семантичний диференціал з п'ятирозмірною шкалою для оцінки розрядів між двома біполярними твердженнями (5 — «абсолютно погоджуюся», 1 — «абсолютно не погоджуюся»). Ця шкала дозволяє респондентам максимально точно оцінити своє ставлення до різних складових, що характеризують внутрішній бренд

роботодавця. Загальна кількість балів, яку працівник набирає за анкету, відображає рівень його задоволеності внутрішнім HR-брендом. Тому, враховуючи кількість складових бренду (всього 37) і можливу оцінку кожної з них (від 1 до 5), рівень задоволеності може варіюватися від 37 до 180 балів:

- 145–180 балів — висока задоволеність HR-брендом — працівник повністю задоволений, оскільки знайшов у компанії все, що очікував;
- 109–144 бали — помірна задоволеність HR-брендом — працівник досяг більшості своїх цілей у компанії, але очікував більшого;
- 73–108 балів — середній рівень задоволеності HR-брендом — працівник задоволений тим, що має в компанії, хоча й не реалізував усі свої цілі;
- 37–72 бали — конструктивне незадоволення HR-брендом — працівник ще не досяг своїх цілей у компанії, але впевнений, що зможе їх реалізувати;
- до 37 балів — високе незадоволення HR-брендом — працівник не досяг своїх цілей у компанії і не вірить, що ситуація зміниться.

За результатами анкетування ми розподілили працівників за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом компанії (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Розподіл працівників компанії за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом

Як показує результат анкетування, більшість респондентів (понад половина) мають стабільну задоволеність загальним HR-брендом роботодавця, що свідчить про те, що їх потреби в компанії повністю задовольняються. Проте,

41% працівників вважають задоволеність нестабільною, оскільки компанія наразі не змогла повністю задовольнити їх очікування. Водночас 7,7% опитаних задоволені компанією, хоча не досягли всіх своїх цілей, пов'язаних із роботою. Важливим є те, що жоден з працівників не виявив незадоволення загальним внутрішнім HR-брендом компанії, що свідчить про високий рівень бренду серед внутрішньої аудиторії.

Проте оцінка загальної задоволеності брендом не є достатньою. Для кращого розуміння ситуації важливо провести діагностику задоволеності різними ключовими елементами бренду, що дозволить керівництву компанії розробити ефективну стратегію подальшого розвитку позитивного внутрішнього HR-бренду (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Розподіл працівників за типом задоволеності по атрибутах HR-бренду, %

Тип задоволеності	Організаційні	Функціональні	Економічні	Психологічні
Стабільна задоволеність (СЗ)	71,4%	47,6%	35,7%	69,0%
Нестабільна задоволеність (НЗ)	26,2%	40,5%	40,5%	31,0%
Раціональна задоволеність (РЗ)	2,4%	11,9%	21,4%	0%
Конструктивна незадоволеність (КНЗ)	0%	0%	2,4%	0%
Стабільна незадоволеність (СНЗ)	0%	0%	0%	0%

З таблиці 3.1 видно, що стабільну задоволеність організаційними та психологічними атрибутами мають 71,4% та 69% респондентів відповідно. Натомість атрибути функціонального та економічного блоків викликають стабільну задоволеність у меншій кількості працівників. Окрім того, деякі респонденти мають нестабільну задоволеність усіма блоками атрибутів, а також зустрічаються працівники з раціональним типом задоволеності. Тривожним сигналом є те, що 2,4% респондентів висловили конструктивне незадоволення економічними атрибутами, що потребує більш детального вивчення.

Для визначення типу задоволеності працівників кожним окремим атрибутом нами була розроблена шкала (таблиця 3.2), що ґрунтується на кількості респондентів, які заповнили анкети.

Таблиця 3.2 — Шкала визначення типу задоволеності кожним окремим атрибутом

Тип задоволеності	СНЗ	КНЗ	РЗ	НЗ	СН
Бали	до 43	43–84	85–126	127–168	169–210

Організаційний блок включає 10 характеристик, і, як показано в таблиці 3.3, додатку Г, працівники компанії стабільно задоволені реалізацією дев'яти з них. Однак виникають певні труднощі у залученні та утриманні талановитих співробітників, оскільки багато респондентів оцінили рівень реалізації цього атрибуту в межах «1-3».

Що стосується психологічних атрибутів, то ситуація тут найкраща. Як видно з таблиці 3.4 (додаток Г), працівники оцінили рівень реалізації всіх 10 характеристик на високому рівні, в основному «4» та «5», що свідчить про стабільну задоволеність кожним психологічним атрибутом.

Натомість оцінка функціональних атрибутів HR-бренду є дещо гіршою. З таблиці 3.5 (додаток Г) видно, що у працівників виникають питання щодо фінансування їх професійного навчання компанією, а також щодо можливості впливати на прийняття управлінських рішень. Крім того, багато працівників не вважають, що компанія розглядає їх слабкі сторони як можливості для подальшого розвитку. Тому для цих атрибутів характерний нестабільний тип задоволення. Більшість респондентів також вважають, що система оцінювання персоналу потребує змін, що відобразилося на їх задоволеності цим аспектом.

Найбільше невдоволення у працівників викликав рівень реалізації економічних атрибутів системи управління персоналом. Лише три з семи економічних атрибутів викликають стабільну задоволеність працівників, тоді як для ще трьох атрибутів характерний нестабільний рівень задоволення. Хоча

більшість працівників вважає систему оплати праці в компанії справедливою та прозорою, значна частина все ж вважає, що її потрібно змінити (таблиця 3.6, додаток Г).

Аналіз результатів оцінювання виявив низку проблемних аспектів у системі управління персоналом, зокрема в оплаті праці та оцінюванні персоналу, які потребують вдосконалення. Запропонована методика оцінки може стати інструментом для керівництва ТДВ «ЗАВОД АДВІС» у розробці та обґрунтуванні управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію та розвиток внутрішнього HR-бренду компанії.

Для ефективного розвитку HR-бренду необхідно регулярно відстежувати мотиви, які визначають вибір роботодавця потенційними працівниками, а також аналізувати чинники, що сприяють утриманню наявного персоналу в компанії. Отримані дані слід використовувати для прийняття подальших обґрунтованих управлінських рішень у цьому напрямку.

Діагностика внутрішнього HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС» виявила високий загальний рівень задоволеності працівників компанією як роботодавцем. Водночас аналіз задоволеності окремими структурними елементами (атрибутами) бренду дозволив ідентифікувати кілька проблемних аспектів у системі управління персоналом, які потребують покращення.

3.2 Впровадження івент-менеджменту для формування успішного бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

У сучасних умовах, для того щоб стати успішним роботодавцем, компанії необхідно не лише пропонувати конкурентоспроможну заробітну плату, а й створювати атмосферу, яка приваблює талановитих працівників, підтримує їх лояльність та сприяє довгостроковому розвитку організації. Івент-менеджмент може стати ефективним інструментом для формування сильного бренду

роботодавця, створення позитивного іміджу компанії на ринку праці та вдосконалення взаємодії з поточними та потенційними працівниками.

Ключова мета - створити привабливий образ ТДВ «ЗАВОД АДВІС» як сучасного, динамічного та турботливого роботодавця, який інвестує в професійний розвиток співробітників. Розробка та реалізація стратегії розвитку бренду роботодавця сприятиме:

- підвищенню привабливості компанії на ринку праці;
- формуванню позитивного іміджу серед співробітників та потенційних кандидатів;
- залученню й утриманню талановитих фахівців;
- підвищенню рівня задоволеності та лояльності працівників;
- створенню ефективної корпоративної культури, що сприятиме подальшому розвитку компанії.

Однак, не слід забувати про ймовірність настання ризиків, що перешкоджатимуть створенню міцного HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС», тому нами було здійснено комплексний огляд потенційних ризиків в івент-стратегії, які подано у таблиці 3.3.

Так, визначивши та оцінивши потенційні ризики нами запропоновано програму розвитку HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС»:

1. Аналіз поточного стану бренду роботодавця:

- проведення внутрішнього опитування серед працівників для оцінки рівня їх задоволеності та лояльності до компанії;
- оцінка іміджу компанії серед потенційних кандидатів;
- аналіз конкурентів: як інші компанії позиціонують себе на ринку праці;

2. Розробка стратегії бренду роботодавця:

- визначення основних цінностей компанії, які мають бути відображені в її бренді;
- оформлення чіткої корпоративної місії та візії, яка буде приваблювати потенційних співробітників;

Таблиця 3.3 – Потенційні ризики івент-стратегії ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

Категорія ризику	Потенційні ризики	Наслідки	Стратегії мітігації	Превентивні заходи	Додаткові коментарі
Репутаційні	1. Негативні відгуки в соцмережах 2. Скарги від учасників заходів 3. Поширення неправдивої інформації	- Зниження привабливості бренду - Складнощі в залученні талантів - Втрата довіри partnerів	- Оперативне реагування на критику - Публічні роз'яснення - Робота з PR-комунікаціями	- Моніторинг соцмереж - Створення команди швидкого реагування - Підготовка антикризових сценаріїв	Важливість швидкості та прозорості комунікацій
Комунікаційні	1. Низький рівень реєстрацій 2. Незацікавленість цільової аудиторії 3. Технічні збої в комунікаційних каналах	- Зрив запланованих заходів - Неefективне використання ресурсів - Втрата потенційних кандидатів	- Диверсифікація каналів комунікації - Персоналізація заходів - Адаптація контенту	- А/В тестування форматів заходів - Аналіз попередніх комунікаційних кампаній - Попередні опитування аудиторії	Необхідність постійного аналізу ефективності комунікацій
Фінансові	1. Перевищення бюджету 2. Неefективне витрачання коштів 3. Непередбачені витрати	- Фінансові збитки - Скорочення майбутніх івент-активностей - Зниження інвестиційної привабливості	- Гнучке фінансове планування - Поетапне затвердження витрат - Створення резервного фонду	- Детальна попередня калькуляція - Аналіз витрат попередніх періодів - Страхування ризиків	Баланс між якістю заходів та фінансовою ефективністю
HR-ризики	1. Плинність кадрів після заходів 2. Демотивація персоналу 3. Конфлікти в командах	- Втрата кваліфікованих співробітників - Зниження продуктивності - Погіршення командної атмосфери	- Програми утримання персоналу - Індивідуальні кар'єрні треки - Система нематеріальної мотивації	- Регулярні опитування задоволеності - Впровадження менторських програм - Прозора система оцінки результатів	Індивідуальний підхід до кожного співробітника

Операційні	<ul style="list-style-type: none"> 1. Низька якість організації заходів 2. Логістичні проблеми 3. Невідповідність очікуванням учасників 	<ul style="list-style-type: none"> - Втрата репутації - Зниження довіри - Небажання співпрацювати в майбутньому 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення support-групи підтримки - Детальний інструктаж організаторів - Попередній аудит готовності 	<ul style="list-style-type: none"> - Репетиції та передзахід контроль - Чек-листи для організаторів - Незалежна експертна оцінка 	Важливість ретельної підготовки кожного етапу
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> 1. Збої в комунікаційних каналах 2. Проблеми з технічним забезпеченням 3. Кібербезпека 	<ul style="list-style-type: none"> - Розрив комунікацій - Витік конфіденційної інформації - Репутаційні втрати 	<ul style="list-style-type: none"> - Резервні комунікаційні плани - Дублювання каналів комунікації - Посилений захист даних 	<ul style="list-style-type: none"> - Постійне оновлення технічного забезпечення - Навчання персоналу кібербезпеці - Тестування систем 	Випередження потенційних технологічних викликів
Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> 1. Невідповідність заходів цілям 2. Застарілість підходів 3. Нездатність адаптуватися до змін ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - Неєфективність стратегії - Втрата конкурентних переваг - Зниження інвестиційної привабливості 	<ul style="list-style-type: none"> - Щоквартальний стратегічний аудит - Гнучкість планування - Бенчмаркінг кращих практик 	<ul style="list-style-type: none"> - Моніторинг КРІ результатів - Постійне навчання команди - Зворотний зв'язок від учасників 	Здатність до швидкої адаптації та трансформації

- формування ключових атрибутів бренду (культура, можливості розвитку, компенсації, стабільність тощо);

3. Створення внутрішньої комунікаційної стратегії:

- запуск внутрішніх комунікацій, що дозволять покращити взаємодію між різними підрозділами;

- організація регулярних зустрічей та обговорень, які стимулюватимуть співробітників до активної участі в розвитку компанії;

- підтримка взаємодії через корпоративні чати, онлайн платформи, та спеціальні заходи;

4. Івент-менеджмент для формування корпоративної культури:

- тематичні заходи: організація корпоративних заходів для співробітників, таких як тренінги, семінари, професійні конкурси, заходи, що підтримують командний дух;

- корпоративні свята: святкування значущих подій (день працівників, річниця компанії, святкування досягнень)⁴

- спільні заходи з родинами працівників: залучення родин співробітників до компанійських свят, створення сімейної атмосфери;

- волонтерські ініціативи: організація корпоративних соціальних проектів, які допоможуть створити позитивний імідж серед громади;

5. Позичіонування компанії на ринку праці:

- участь у кар'єрних ярмарках, організація днів відкритих дверей для потенційних кандидатів;

- розробка рекламної кампанії, що підкреслює ключові переваги роботи в компанії (високий рівень професійного розвитку, соціальні гарантії, стабільність);

- створення та підтримка активних соціальних медіа-каналів, де потенційні працівники зможуть ознайомитися з культурою компанії та отримати відгуки від поточних працівників;

6. Інвестиції в навчання та розвиток співробітників:

- запуск програм розвитку для працівників: тренінги, семінари, участь у професійних конференціях;
- організація внутрішніх програм менторства, де більш досвідчені працівники можуть навчати новачків;
- розробка системи нагород та заохочень для тих, хто досягає значних результатів у професійному розвитку;

7. Моніторинг та оцінка ефективності програми:

- регулярне проведення опитувань серед співробітників для визначення рівня задоволеності роботою та оцінки HR-бренду;
- ведення статистики щодо залучення нових кандидатів та показників утримання співробітників;
- збір відгуків від нових працівників щодо їх вражень від процесу адаптації та взаємодії з компанією.

Також нами передбачено очікувані результати програми, а саме: збільшення залучення талантів: висока привабливість ТДВ «ЗАВОД АДВІС» для потенційних кандидатів на ринку праці; покращення корпоративної культури: створення атмосфери підтримки та взаємодії в колективі; зниження плинності кадрів: зростання лояльності та задоволення серед поточних працівників; підвищення продуктивності: працівники, які задоволені умовами роботи, більш мотивовані та продуктивні.

Розвиток бренду роботодавця є важливим етапом для забезпечення стійкого росту компанії та залучення висококваліфікованих кадрів. Застосування івент-менеджменту в рамках цієї програми дозволить не тільки створити привабливий імідж для зовнішнього ринку, а й забезпечить здорову та продуктивну атмосферу всередині ТДВ «ЗАВОД АДВІС».

Успішна реалізація програми забезпечить формування потужного HR-бренду, що дозволить ТДВ «ЗАВОД АДВІС» бути конкурентоспроможним на ринку праці.

3.3 Пропозиції щодо формування та удосконалення HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

Створення HR-бренду є комплексним процесом, який суттєво впливає на успішність та розвиток компанії. Для цього необхідно розробити чітку і дієву стратегію брендування. Основні компоненти HR-бренду включають корпоративні цінності, традиції, культуру взаємодій, компетентність персоналу, стиль керівництва та можливості для професійного зростання та кар'єри.

Ефективне втілення бренду роботодавця вимагає вправного управління змінами. Саме здатність керувати змінами дозволяє підтримувати і розвивати бренд роботодавця у відповідності до діючих корпоративних процедур. Важливо, щоб кожен керівник підрозділу забезпечував глибоке розуміння стратегії бренду роботодавця серед співробітників і сприяв їхній відповідній поведінці. Якщо цього не станеться, стратегія може не принести бажаних довготривалих результатів [6].

Для вдосконалення HR-брендингу підприємства ТДВ «ЗАВОД АДВІС», важливо зосередитись на наступних аспектах:

- активізація залучення персоналу, що допоможе утвердити міцний імідж компанії за рахунок ефективного зовнішнього PR, це підвищить привабливість компанії для потенційних кандидатів, які шукають якісне робоче місце із хорошою репутацією;
- зміцнення утримання персоналу через розвиток внутрішнього PR, що підтримуватиме і посилюватиме корпоративну культуру, збільшуючи лояльність працівників, що, в свою чергу, сприятиме зростанню їх залученості та відданості компанії;
- підвищення мотивації персоналу, щоб стимулювати їхню продуктивність та задоволення від роботи.
- зниження витрат через застосування інтернет-маркетингу, яке дозволить зменшити фінансові витрати на процеси пошуку, відбору та адаптації нових

співробітників, а також оптимізувати загальну стратегію витрат управління підприємством.

Як стверджує М. Армстронг, компанія може покращити свій імідж роботодавця завдяки таким заходам [15]:

- удосконаленню пакету винагород;
- наданню широких можливостей для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання;
- підвищенню професійної затребуваності працівників завдяки популярності організації як роботодавця, що залучає та розвиває висококваліфікованих спеціалістів;
- створенню умов трудового найму, які сприяють балансу між роботою та особистим життям, зокрема завдяки гнучкому робочому графіку, політиці наймання й звільнення, підтримці працівників з сімейними обов'язками та допомозі у догляді за дітьми;
- наданню кращих можливостей для фахівців із вузькими знаннями, таких як науковці, інженери чи ІТ-спеціалісти;
- запровадженню «золотих вітань» — одноразових грошових виплат при прийомі на роботу;
- забезпеченню достатніх компенсацій для покриття витрат на переїзд.

Сильний HR-бренд надає компанії переваги на ринку, дозволяючи приваблювати висококваліфіковані кадри, що є ключовими для її росту та розвитку. Також це сприяє формуванню довіри, роблячи компанію сприйнятною як надійного і відповідального роботодавця та привабливого партнера для співпраці. Для покращення брендування роботодавця на ТДВ «ЗАВОД АДВІС», використовуються різноманітні інструменти, які відображені на рисунку 3.3.

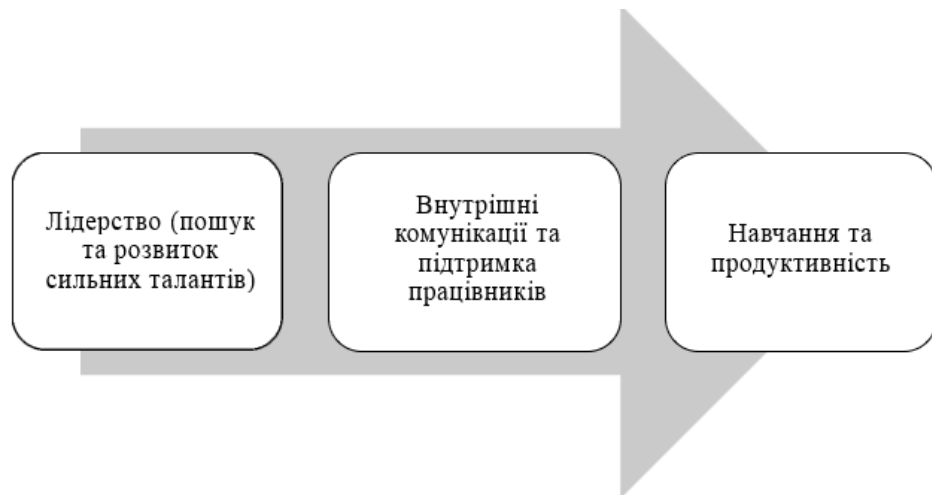


Рисунок 3.3 – Напрями удосконалення бренду роботодавця в ТДВ «ЗАВОД АДВІС»

Ефективна комунікація є ключем до успішного обміну інформацією усередині організації, забезпечуючи оперативну передачу важливих даних між її членами. Великі міжнародні компанії часто вирішують цю задачу за допомогою власних соціальних мереж, які дозволяють спілкування між співробітниками з різних куточків світу. Цей метод сприяє створенню прозорого та відкритого інформаційного простору, де зручний обмін корисною інформацією формує фундамент знань, що надає компанії конкурентні переваги.

Для підсилення внутрішньої комунікації та згуртування команди, також рекомендується проведення корпоративних заходів. Це може включати тренінги, спрямовані на зміцнення командної роботи, та організацію різноманітних дозвільних заходів для співробітників.

Є доцільним розробити в компанії систему тренінгів, спрямованих на знайомство з корпоративною культурою, основними цінностями, місією та кодексом поведінки. Тренінги мають вести керівники вищої ланки та спеціалісти з управління персоналом. Крім того, можна організувати корпоративні заходи, які за допомогою ігор, тимблдингів, конкурсів та святкувань допоможуть висвітлити і зміцнити корпоративну культуру.

Тренінги також є потужним інструментом для покращення соціально-психологічного клімату в компанії. Вони допомагають зміцнювати неформальні

зв'язки, створювати дружні стосунки, обговорювати неробочі проблеми, знімати стрес та розкривати особистісні цінності, мотивації та стратегії учасників. Соціально-психологічні тренінги сприяють тому, що співробітники можуть зняти «маску» службовця та відчутти можливість бути собою, навіть у робочому середовищі.

У межах діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС» можна запровадити програму підтримки співробітників, що зіткнулись з особистими викликами. Наприклад, у випадку захворювання співробітника, компанія може запропонувати поліпшені медичні послуги та організувати необхідну реабілітацію. Якщо хворіє член сім'ї працівника, можливе надання гнучкого робочого графіка для забезпечення догляду, а також фінансова підтримка.

Додатково, компанія може вручати матеріальні бонуси за особисті події, такі як весілля чи народження дитини. Як форму нематеріальної підтримки, можна відзначати спортивні досягнення чи активність співробітників у сфері соціальної відповідальності. Такі ініціативи сприятимуть поглибленню відносин між працівниками та компанією та зміцнять їхню лояльність.

Навчання виступає ключовим інструментом для розвитку бренду роботодавця. Створення та запровадження навчальних програм на всіх рівнях організації дозволить працівникам глибше розуміти значення бренду роботодавця, що сприятиме формуванню його позитивного іміджу зовні.

У компанії можна реалізувати внутрішній портал "Твоя кар'єра", який надасть співробітникам вільний доступ до ресурсів для планування їхнього професійного розвитку. Через портал вони зможуть створювати персоналізовані розвиткові плани на рік, обирати напрямки для зростання — будь то вертикальне просування, спеціалізація в конкретній галузі чи набуття досвіду в суміжних сферах. Це також включатиме можливості вибору наставників, участі в проектах та конкурсах на вакансії в компанії.

Впровадження внутрішньої системи сертифікації може значно підвищити продуктивність праці. Ця система включає оцінювання персоналу, на підставі якого працівники отримують сертифікати, що підтверджують їх кваліфікацію

для виконання певних робіт або надають право на отримання додаткових премій. Оцінка також стає фундаментом для подальшого підвищення кваліфікації співробітників на їхніх посадах. Сертифікація заснована на індивідуальних планах розвитку, створених HR-менеджером спільно з керівництвом. У разі необхідності перекваліфікації чи додаткового навчання, керівники можуть направити своїх підлеглих на сертифікаційні курси.

Система внутрішнього навчання може працювати за каскадним принципом, де навчені співробітники передають знання та навички своїм колегам. Такий метод не тільки допомагає зменшити витрати на освіту, але й зміцнює знання в команді, розвиває комунікаційні навички та підвищує загальний рівень освіченості персоналу. Також важливо організувати для керівників відділів навчання з ефективного менеджменту. У зв'язку зі швидкими змінами на ринку та вдосконаленням методів управління, необхідно впроваджувати сучасні підходи для поліпшення комунікації між керівниками та їхніми командами.

Стратегія розвитку бренду роботодавця має на меті підвищення продуктивності організації, вимагаючи нових знань, уваги та професійного підходу на всіх рівнях. Успішне формування такого бренду базується на лідерах з необхідними навичками для ефективної імплементації цієї стратегії.

Лідерство є критично важливим для створення та виконання стратегії бренду роботодавця. Важливо ідентифікувати та підтримувати сильних та талановитих керівників, які можуть ефективно взаємодіяти з лідерами інших підрозділів, керувати робочими процесами та досягати поставлених цілей.

Компанія повинна фокусуватися на розвитку комунікаційних і лідерських навичок, включаючи залучення керівників до групових тренінгів та індивідуальних освітніх програм, сесій з коучами, а також до участі в проектах у малих групах (2-3 людини).

Для зміцнення кадрового резерву компанії можна запровадити освітній проект, у рамках якого співробітники проходять тренінги та відеоуроки з різних аспектів діяльності організації. Цей метод не тільки сприятиме обміну

знань та спростить процес наставництва, але й надасть працівникам потрібні навички та знання, мотивуючи їх до вирішення ключових завдань компанії.

Також можна реалізувати проект STAR для розвитку кадрового резерву на керівні посади під керівництвом наставника або керівника компанії. У рамках цього проекту, директор зустрічатиметься з потенційними керівниками, надаючи їм кейси з актуальними проблемами компанії для розробки проектів та рішень.

Для оцінки ефективності розвитку бренду роботодавця і підвищення обізнаності про HR-бренд, «ЗАВОД АДВІС» має розробити спеціальний індекс бренду роботодавця (Employer Brand Index), який включатиме різноманітні показники, відображаючи всі аспекти HR-бренду. Цей індекс слід інтегрувати в щорічне глобальне дослідження залученості персоналу, що дозволить систематично вимірювати успіхи організації. Використання індексу також має стати частиною планування внутрішніх та зовнішніх комунікацій компанії, підкреслюючи специфіку роботи в ній.

Висновки до 3 розділу

Аналіз структури бренду роботодавця показав, що для його ефективного формування слід враховувати чотири ключові блоки атрибутів: організаційний, функціональний, економічний та психологічний аспекти. Ці складові є основою для оцінки та розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього HR-бренду компанії.

Діагностика внутрішнього HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС», проведена методом анкетування, засвідчила загалом високий рівень задоволеності працівників брендом роботодавця. При цьому було ідентифіковано, що психологічні та організаційні атрибути отримали найвищі оцінки стабільності задоволеності, тоді як функціональні та економічні аспекти виявили проблемні зони.

Серед проблем у системі управління персоналом були виділені: обмежені можливості для професійного навчання; недостатня участь працівників у прийнятті управлінських рішень; потреба у вдосконаленні системи оплати праці.

Результати дослідження дозволили визначити основні напрями для покращення внутрішнього HR-бренду, серед яких: посилення функціональних можливостей для розвитку працівників; підвищення прозорості та справедливості економічних атрибутів; вдосконалення комунікаційних процесів для залучення й утримання персоналу.

Запропонована методика оцінювання внутрішнього бренду роботодавця може слугувати інструментом для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію системи управління персоналом та розвиток позитивного HR-бренду.

Успішна реалізація стратегії HR-брендингу на основі отриманих результатів сприятиме підвищенню рівня лояльності, задоволеності та продуктивності працівників, а також зміцнить позиції ТДВ «ЗАВОД АДВІС» на ринку праці як привабливого роботодавця.

ВИСНОВКИ

Теоретичне узагальнення показало, що ефективне формування та розвиток HR-бренду є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності організації. Бренд роботодавця (HR-бренд) об'єднує матеріальні та нематеріальні переваги, які працівники можуть отримати при працевлаштуванні, що допомагає залучати та утримувати кваліфікованих фахівців.

Позитивний HR-бренд відіграє важливу роль як у внутрішньому середовищі компанії, стимулюючи задоволеність і лояльність працівників, так і на зовнішньому ринку праці, підвищуючи привабливість організації для потенційних кандидатів. Формування HR-бренду вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, соціально-психологічні та функціональні чинники.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «ЗАВОД АДВІС» за 2021–2023 роки показав значне зростання активів підприємства з 2 708 376 тис. грн до 5 282 385 тис. грн, що обумовлено збільшенням вартості основних засобів. Частка необоротних активів на кінець 2023 року становила 90,52%. Основним джерелом фінансування діяльності залишався власний капітал, частка якого досягла 76,18%.

Незважаючи на загальну прибутковість діяльності підприємства, чистий прибуток у 2023 році суттєво зменшився до 12 272 тис. грн через вплив військових дій на території України та руйнування інфраструктури підприємства.

Діагностика внутрішнього HR-бренду ТДВ «ЗАВОД АДВІС» показала високий рівень загальної задоволеності працівників компанією як роботодавцем. Найбільше позитивних оцінок отримали психологічні та організаційні атрибути бренду, що свідчить про якісну корпоративну культуру та комфортну робочу атмосферу.

Водночас були виявлені проблемні зони, зокрема: обмежені можливості для професійного навчання і розвитку; недостатня участь працівників у

прийнятті управлінських рішень; потреба у вдосконаленні системи оплати праці та підвищенні її прозорості.

Запропонована методика оцінки HR-бренду дозволяє керівництву підприємства ефективно аналізувати поточний стан та приймати обґрунтовані управлінські рішення для оптимізації внутрішніх HR-процесів.

Заходи для вдосконалення HR-бренду включають: розвиток внутрішніх комунікацій; покращення функціональних можливостей для навчання і кар'єрного росту; просування бренду на зовнішньому ринку праці через активний PR, участь у кар'єрних заходах та впровадження гейміфікації у рекрутингу.

Реалізація стратегії розвитку HR-бренду сприятиме підвищенню рівня лояльності та задоволеності працівників, зміцнить корпоративну культуру і забезпечить залучення висококваліфікованих кадрів, що позитивно вплине на конкурентоспроможність ТДВ «ЗАВОД АДВІС» на ринку праці.

Перелік джерел посилання

1. Sartain L., Schumann M. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: John Wiley & Sons. 2017.
2. Sartain L. & Schumann L. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. 2016.
3. Гетьман О.О., Кацемба А.О., Мамичева А.С. Інноваційний підхід до формування HR-бренду території. URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_06_4_5_kam_podils/sekcija_section_3_2015_06_4_5/innovacij_nij_pidkhid_do_formuvannja_hr_brendu_teritoriji/99-1-0-1416.
4. HR-бренд: як виправити недоліки? URL : <http://planetahr.ru/publication/3121/24/97>.
5. Названо найбільш шанованих роботодавців України. URL: <http://hh.ua/news/3300>.
6. Businesses losing customers. URL: http://www.shl.com/AboutSHL/Pressreleas/Pages/Businesses_losing_customers_20100608.aspx.
7. Peters T. The brand called you. URL: <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>.
8. Соціально-психологічний клімат у колективі. URL : <http://www.horting.org.ua/node/1438>.
9. Берн Е. Ігри, в котрі грають люди. Люди, котрі грають в ігри. 2017.
10. Businesses losing customers. URL: http://www.shl.com/AboutSHL/Pressreleas/Pages/Businesses_losing_customers_20100608.aspx.
11. Вимірювання залученості. URL: http://jansen.com.ua/Measuring_emp_engage-22.html.
12. Грищенко Д. Г. Дослідження взаємозв'язку HR-маркетингу та ефективності діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3.

13. Millennials want to work for employers committed to values and ethics. URL: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/may/05/millennials-employment-employers-values-ethics-jobs>.
14. HR-брендинг в українських компаніях: цілі та результати. URL: <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2037412-hr-brening-vukrainskikh-kompaniyakh-tseli-i-rezul-taty.htm>.
15. Надич Л.Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця. URL: <http://nadych.net/employer-brand-2/>.
16. Шевцова С. Цінності HR-бренда. URL: <http://planetahr.ru/publication/2376/>.
17. Шевцова С. HR-бренд всередині та зовні. URL: <http://planetahr.ru/publication/2319>.
18. Richard M. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley and Sons LTD, 2014.
19. Прудникова К. Актуальність застосування системи HR-брендингу в управлінні персоналом для підприємств в умовах високої конкуренції на ринку праці. *Питання економіки і управління*. 2016. №4.
20. HR-брендинг: як компанії виділитися з натовпу інших роботодавців. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/420>.
21. Романченко Т., Пеша А. Просування HR-бренду компанії в інтернеті. *Журнал «Human Progress»*. 2016. Том 2, № 3.
22. Нікішина А.Ю. Сутність, створення і просування HR-бренду сучасних організацій. *SCI-ARTICLE*, 2017. №52.
23. Ковальська Н. В., Ковальова О. Б. Офіційно-ділова комунікація як комплексний та багатоплановий процес: ознаки та характеристика. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Філологія*. 2018. Вип. 18. С. 215-222.
23. Мішура В. Б., Спіцин В. Є. «АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%963\(24%DO](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%963(24%DO)

[%95\) 2017/article/19.pdf.](#)

24. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159–162

25. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 116-128

26. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 –154

27. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

28. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А. М. Марченко, К. А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.

29. Ковальчук, Г.К. Комплексна оцінка стану та розвитку трудових ресурсів / Г.К. Ковальчук, Л.М. Савчук. - Д. : Герда, 2013. - 199 с.

30. Офіційний сайт ТДВ «ЗАВОД АДВІС» / <https://advismash.com.ua>.

ДОДАТКИ