

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Інноваційні підходи до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

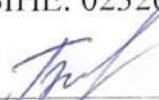
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

КВБІНЕ. 023269.01.04.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1



Підпис, дата

Влад ГАЛАШ

Керівник
к.е.н., доцент



Підпис, дата

Олександр ГОРБАТЮК

Нормоконтролер



Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18. 12 2024 р.

Хмельницький 2024

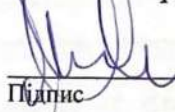
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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 ВЕДЕРНІКОВ

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Галаш Влад Сергійович

1. Тема роботи: Інноваційні підходи до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

Керівник роботи Горбатюк Олександр Вікторович, к.е.н., 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: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

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

У першому розділі наведено теоретико-методичні аспекти формування інноваційних підходів до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації. У другому розділі наведено аналіз HR-бренду та формування іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок». Третій розділ присвячено напрямам ефективної побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок».

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

Рисунок - Цілі та інструменти HR-брендингу; Рисунок - Модель HR-бренду за Бакхаус і Тику; Рисунок - Фактори, що впливають на формування іміджу організації-роботодавця; Таблиця - Підходи до визначення поняття імідж; Таблиця

- Особливості та відмінності стереотипу та іміджу; Рисунок - Процес формування корпоративного іміджу; Рисунок - Характеристики іміджу організації; Рисунок - Етапи розвитку компанії з урахуванням іміджевої політики; Таблиця - Особливості внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця; Таблиця - Атрибути HR-бренду компанії; Таблиця - Нові тренди розвитку бренду роботодавця.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Влад ГАЛАШ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Олександр ГОРБАТЮК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Інноваційні підходи до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Галаш В.С.,

Керівник Горбатюк О. В., к.е.н., доц.

Обсяг – 68 с., 15 рис., 30 табл., 4 додатки, 31 джерело.

Ключові слова: HR-бренд, імідж, інновації, SPACE-аналіз, персонал.

Мета кваліфікаційної роботи є дослідженні інноваційних підходів до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації.

Об'єктом дослідження є формування HR-бренду в організації.

У першому розділі наведено теоретико-методичні аспекти формування інноваційних підходів до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації.

У другому розділі наведено аналіз HR-бренду та формування іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок».

Третій розділ присвячено напрямкам ефективної побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок», а саме: удосконалення оцінювання задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом з використанням методу семантичного диференціалу; запровадження методичного інструментарію оцінювання рівня лояльності працівників ТОВ «МС-Зв'язок» до HR-бренду; формування стратегії позитивного іміджу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі SPACE-аналізу.

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні аспекти формування інноваційних підходів до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації	8
1.1 Сутність, цілі та фактори, що впливають на формування HR-бренду організації	8
1.2 Імідж організації як економічна категорія: визначення, складові та основні етапи формування	13
1.3 Оцінювання HR-бренду організації і у розрізі його структурних атрибутів	21
Висновки до розділу 1	25
2 Аналіз HR-бренду та формування іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок»	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	27
2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок»	34
2.3 Формування та оцінювання HR-бренду на ТОВ «МС-Зв'язок»	39
Висновки до розділу 2	46
3 Напрями ефективної побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок»	47
3.1 Удосконалення оцінювання задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом з використанням методу семантичного диференціалу	47
3.2 Запровадження методичного інструментарію оцінювання рівня лояльності працівників ТОВ «МС-Зв'язок» до HR-бренду	54
3.3 Формування стратегії позитивного іміджу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі SPACE-аналізу	59
Висновки до розділу 3	64
Висновки	67
Перелік джерел посилання	69
Додатки	72

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою конкуренцією між роботодавцями за залучення компетентних, досвідчених та проактивних працівників до своїх організацій. У період фінансової кризи та невизначеності зовнішнього середовища, що суттєво впливає на комерційну діяльність компаній, найбільш поширеними стають нецінові підходи до управління персоналом, зокрема HR-брендинг.

В сучасних умовах невизначеності та жорсткої конкуренції, що виникли після фінансової кризи, дедалі більше українських підприємств прагнуть підвищити ефективність систем управління бізнесом. Однією з позитивних тенденцій є створення потужного HR-бренду, який сприяє успішному розвитку підприємства та формуванню позитивного іміджу на ринку праці. Бренд роботодавця - це інструмент, який диференціює компанію на ринку праці та дозволяє досягти бажаної конкурентної переваги в боротьбі за компетентних фахівців.

Створення привабливого бренду роботодавця вимагає детального опрацювання всіх його складових та узгодження в єдину модель. На сьогоднішній день бренди роботодавців в Україні не є достатньо дослідженими. Майже всі компанії в Україні стурбовані своїм іміджем роботодавця. Розвиток бренду в цій сфері є новим трендом для нашої країни, але за кордоном це вже є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. У цьому контексті виникає особлива потреба у вивченні стану HR-брендингу в українських компаніях.

Особлива увага до HR-брендингу в розвинених країнах зумовлена необхідністю подолання дефіциту на ринку праці, загостренням проблеми пошуку висококваліфікованих, проактивних та інноваційно-орієнтованих кадрів, а також високою мобільністю персоналу. Існуючі проблеми на українському ринку праці - негативні демографічні тенденції, дефіцит висококваліфікованих працівників та збільшення відкритості ринку - підвищили важливість цього сектору в управлінні

вітчизняними підприємствами.

Формування сильного HR-бренду є однією з ключових позитивних тенденцій у розвитку підприємств. Такий бренд забезпечує ефективний розвиток компанії та сприяє створенню позитивного іміджу на ринку праці. Бренд роботодавця виступає інструментом, який виділяє компанію серед конкурентів та допомагає здобути перевагу в залученні кваліфікованих фахівців. Для створення привабливого бренду роботодавця необхідно ретельно опрацювати всі його складові та інтегрувати їх в узгоджену модель. Наразі в Україні бренди роботодавців залишаються недостатньо вивченими, проте більшість компаній приділяють значну увагу своєму іміджу як роботодавця. Над питанням HR-брендингу активно працюють провідні українські та міжнародні експерти, серед яких Д. Айкер, К. Келлер, У. Томпсон, В. Перція, В.Н. Домнін, А.О. Длігач, О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко та інші. Попри те, що основні принципи й напрями розробки та впровадження HR-бренду вже теоретично обґрунтовані, погляди дослідників часто розходяться. Наразі бракує узагальненої концепції та чітких цілей брендингу роботодавця, підкріплених аналітичними дослідженнями, що підкреслює необхідність подальших розвідок у цій сфері. Також питання про сутність і особливості брендингу роботодавця в Україні залишається відкритим.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження інноваційних підходів до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації. Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

- окреслити ключові теоретико-методологічні підходи до аналізу сутності, цілей та чинників, що впливають на формування HR-бренду організації;
- вивчити імідж організації як економічну категорію, визначивши його сутність, складові та основні етапи становлення;
- здійснити оцінювання HR-бренду організації і у розрізі його структурних атрибутів;
- здійснити аналіз HR-бренду та формування позитивного іміджу організації;
- надати рекомендації щодо ефективного формування HR-бренду та

формування позитивного іміджу організації

Об'єкт дослідження – формування HR-бренду в організації. Предмет – інноваційні підходи до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у дисертаційному дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і соціологічних методів: ретроспективний та компаративний аналіз, системний підхід, методи аналізу й синтезу, а також моделювання.

Практична цінність. Результати дослідження можуть слугувати основою для створення HR-бренду та розвитку позитивного іміджу організації. Вони сприяють ефективному формуванню системи HR-брендингу та підвищенню конкурентоспроможності організацій на ринку праці. Отримані висновки також можна використовувати під час розробки стратегії розвитку підприємства.

Інформаційна база дослідження. Основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні веб-ресурси провідних університетів, матеріали досліджень та аналітичні публікації щодо інноваційних підходів до створення HR-бренду й формування позитивного іміджу організації, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст охоплює 68 сторінок, містить 30 таблиць і 15 рисунків. До списку використаних джерел входять 31 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ПОБУДОВИ HR-БРЕНДУ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, цілі та фактори, що впливають на формування HR-бренду організації

Брендинг роботодавця полягає в застосуванні принципів брендингу до управління персоналом і допомагає компаніям чітко визначити свою позицію на ринку праці. Він дозволяє організації стати привабливим роботодавцем для поточних співробітників, залучити талановитих кандидатів та зміцнити свої зв'язки з клієнтами як надійний партнер. Брендінг роботодавця є новою концепцією, яка зосереджена на виділенні унікальних характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів. Це акцент на перевагах працевлаштування у компанії, що робить її цінною як для поточних, так і для потенційних працівників.

Визначення поняття «HR-бренд», яке дають різні дослідники, дозволяє сформулювати таке узагальнене визначення: бренд компанії як роботодавця — це свідомо створений імідж компанії, що базується на матеріальних та нематеріальних перевагах, які виділяють її серед інших організацій на ринку праці. Цей бренд створює у цільовій аудиторії асоціації, які формують стабільні очікування та емоції щодо компанії як роботодавця і її умов працевлаштування.

Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірної інформації та репутації, яку мають співробітники, що ґрунтується на їхньому власному досвіді взаємодії з компанією. Цей досвід взаємодії є основою формування бренду роботодавця [1, с.238]. Імідж компанії як роботодавця — це сукупність образів та повідомлень, які створюють позитивне уявлення про компанію як місце роботи та передаються на ринок праці через різні канали. Імідж роботодавця часто є поверхневим, штучно створеним образом, який існує в свідомості людей. Працівники отримують різну інформацію про компанію, і, оскільки їхній досвід взаємодії з роботодавцем може суттєво відрізнитися, кожен формує свій власний

образ компанії як роботодавця. Імідж роботодавця може не завжди відображати реальні умови працевлаштування в компанії і, як правило, є емоційним судженням типу «подобається — не подобається», що формується без прямого досвіду роботи в компанії [2, с. 132].

Метою HR-брендингу є формування іміджу компанії як ідеального роботодавця. У цьому процесі корпоративні ініціативи охоплюють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації. На рисунку 1.1 представлені різні види HR-брендингу, його цілі та інструменти, які можуть бути використані для досягнення зазначених цілей. Холістична модель, запропонована Бакхаусом і Тіком, в простій формі показує систему взаємозв'язків між брендами та їхніми цілями [3, с.183].



Рисунок 1.1 - Цілі та інструменти HR-брендингу

Основною метою HR-брендингу є свідоме створення іміджу компанії як роботодавця. Однак важливо зазначити, що більшість компаній вже мають спонтанно сформований HR-бренд, який визначається тим, як організація сприймається на ринку праці. Зазначені асоціації можуть бути різними, такими як

надійний роботодавець, добрий роботодавець, нейтральний роботодавець, справедливий роботодавець, агресивний роботодавець, підлий роботодавець тощо. Оскільки в багатьох компаніях HR-брендинг здійснюється неусвідомлено, без активного управління, такі асоціації зазвичай будуть негативними або нейтральними [2, с.132].

Розглянемо модель HR-брендингу за Бекхаусом і позначимо її на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Модель HR-бренду за Бакхаус і Тіку

Як показано на рисунку 1.2, HR-бренди створюють лояльність до бренду через ідентичність та культуру організації, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення продуктивності працівників. Водночас він створює певний імідж роботодавця через асоціації, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення привабливості компанії серед потенційних кандидатів. Загалом ця схема дозволяє побачити основний взаємозв'язок між цілями і результатами брендингу та його засобами і завданнями [3]. На формування HR-бренду компанії впливає низка факторів. Серед основних факторів, що безпосередньо впливають на формування загального іміджу компанії як роботодавця, слід виділити такі:

- особистісні характеристики працівників;
- думка бізнес-спільноти про організацію;
- внутрішні організаційні характеристики підприємства.

Для більш повного розуміння взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на імідж роботодавця, див. діаграму на рисунку 1.3.

Слід також зазначити, що на всі перераховані вище фактори опосередковано впливають такі чинники, як ринок праці [4, с. 164].

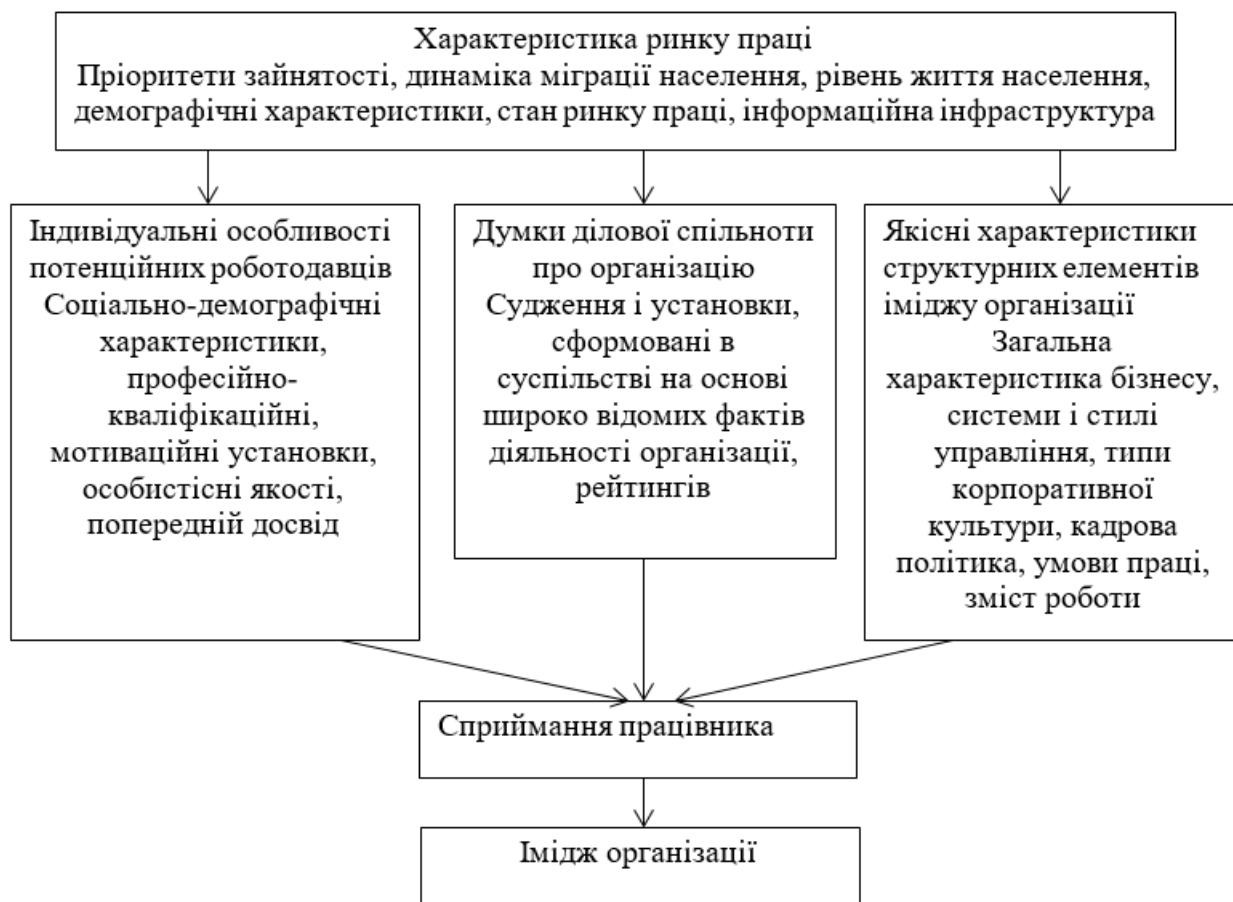


Рисунок 1.3 - Фактори, що впливають на формування іміджу організації-роботодавця

Оскільки процес залучення працівників відбувається на ринку праці, на фактори, які його визначають, значною мірою впливають поточні умови цього ринку. У вузькому сенсі ринок праці можна розглядати як простір, де відбуваються угоди між роботодавцями та працівниками, і де формуються очікування, вимоги та поведінка обох сторін. Особливості ринку праці відображаються на тому, як працівники сприймають і оцінюють інформацію про свого роботодавця, що впливає на розвиток їхніх особистісних характеристик, загальний прогрес організації як роботодавця та визначає ефективність соціальних пропозицій компанії. Тому більшість українських компаній поставили перед своїми HR-відділами завдання підвищити привабливість компанії як роботодавця.

Рано чи пізно кожній компанії необхідно оцінити власний HR-бренд. Це означає оцінити, наскільки вона є привабливою для успішних і компетентних кандидатів, яких потребує компанія. Для того, щоб оцінити і розвинути власний HR-бренд, компанія повинна почати з оцінки задоволеності своїх існуючих співробітників. Навіть якщо ви витратили величезний бюджет на зовнішню рекламу і створили привабливий для кандидатів імідж роботодавця, сарафанне радіо через негативні відгуки колишніх працівників зведе нанівець усю цю роботу. Оцінка вашого HR-бренду повинна починатися з аналізу основних складових успішного HR-бренду, серед яких:

- рівень заробітної плати та пільг;
- прозорість мотиваційної політики, корпоративної культури, адаптаційних систем, програм навчання та розвитку;
- взаємовідносини всередині колективу;
- ставлення керівництва до працівників.

Для цього можна провести опитування співробітників. Отриману інформацію слід порівняти з даними ринку праці, отриманими за результатами моніторингу. Анкетування та інтерв'ю з працівниками, які звільняються, також можуть бути корисними для оцінки HR-бренду компанії.

Далі необхідно проаналізувати отримані результати, цінності, прийняті підприємством, та сформовану корпоративну культуру. Навіть якщо до цього моменту ніхто спеціально не займався їх формуванням, ці елементи вже сформувалися спонтанно у процесі розвитку компанії. Тому існуючі цінності компанії потрібно систематизувати. Потім вибрати ті, які безпосередньо впливають на HR-бренд [5]:

- яких людей залучає компанія;
- як співробітники взаємодіють один з одним і з клієнтами;
- діловий стиль, прийнятий в компанії;
- стиль управління тощо.

HR-бренди високо цінуються в сучасному корпоративному середовищі. Це пов'язано з тим, що за допомогою HR-брендів можна вирішувати широкий спектр

завдань. Залучення найкращих співробітників на будь-яку посаду, оптимізація витрат на пошук і підбір нового персоналу, утримання найбільш кваліфікованих фахівців, які вже працюють в компанії, на довгострокову перспективу, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності реклами продуктів і послуг під певним брендом До. Водночас, якісний імідж роботодавця є ключовим драйвером HR-процесу. Більш того, позитивний і керований імідж роботодавця є ключовою ідеологією HR. Зрештою, HR-брендинг - це не лише співпраця професійних навичок, але й, звичайно, професійного іміджу.

Чудова репутація роботодавця допомагає залучати висококваліфікованих фахівців, зменшувати витрати на адаптацію та навчання персоналу, а заощаджені кошти можна направляти на нові ініціативи для роботи з працівниками. В умовах сьогодення ефективне управління персоналом та внутрішні комунікації є ключовими для успіху та прибутковості компанії, тому успішний HR-брендинг має забезпечуватися професіоналами своєї справи.

1.2 Імідж організації як економічна категорія: визначення, складові та основні етапи формування

Сьогодні імідж організації набуває все більшого значення, оскільки комунікаційні потоки впливають на життя людей все сильніше. У ринкових умовах ринок, або точніше споживачі продукції та послуг, є основним і вирішальним чинником економічного добробуту організації. Зовнішнє середовище організації є дуже змінним, і в кінцевому рахунку всі зовнішні впливи зводяться до ставлення суспільства до організації. Тому формування іміджу компанії стає надзвичайно важливим. Однак концепція формування корпоративного іміджу як елементу маркетингової діяльності залишається недостатньо розробленою в науковій літературі як вітчизняних, так і зарубіжних

авторів. Це пов'язано з складністю цього процесу та різноманіттям методичних підходів, що використовуються різними організаціями.

Системний аналіз та узагальнення підходів до визначення іміджу організації в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців представлені в таблиці 1.1 [6].

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття імідж

Дослідник, джерело	Визначення іміджу
А.В. Петровский та М.Г. Ярошевский	«Імідж - це стереотипний образ певного об'єкта, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу стосується конкретної людини, але також може застосовуватися до певного продукту, організації чи професії».
Д. Доті	«Імідж - це все, що пов'язано з компанією, продуктами та послугами, які вона надає. Це складна суміш слів та образів, перетворених в єдиний комплекс, робота над яким постійно триває».
Robinson E.J.	«Імідж - це результат відповідного сприйняття організації, її лідерів, персоналу, політики та діяльності. Вважається, що маніпулятивна поведінка не має вирішального впливу на імідж організації або взагалі відсутня. Досвід показує, що реальна практика є сильнішою за імідж, який транслюється, але для цього потрібен час».
Сучасний словник іноземних слів	«Імідж - образ людини, явища чи предмета, свідомо сформований з метою поширення, реклами тощо, з наміром підкреслити певну цінність та здійснити емоційний чи психологічний вплив на когось».

Отже, немає єдиного визначення іміджу, і кожен дослідник акцентує увагу на різних аспектах цього поняття. У зв'язку з цим автор пропонує нове визначення іміджу: це уявлення про організацію та ставлення суспільства до її діяльності та продуктів, яке формується на основі визначених цінностей. Перед тим як перейти до питання формування іміджу, важливо розглянути кілька характеристик людської свідомості. Зазвичай люди діють та приймають рішення на основі уявлень про реальність, які формуються під впливом соціальних комунікацій, а не на основі самої реальності. Символи, міфи та репутація є важливими інформаційними конструкціями, які часто мають вирішальне значення для індивідів, груп і суспільства в цілому.

У таблиці 1.2 представлено порівняльну оцінку цих двох понять [7, с. 81].

Суб'єктом корпоративного іміджу, його носієм, каналом передачі та адресатом може бути будь-хто, хто має можливість поширювати інформацію як всередині компанії, так і поза нею. Це можуть бути різні категорії персоналу,

громадські організації, а також ті, хто виступає як джерело «соціального замовлення» — організатори, чиї інтереси реалізуються в процесі формування іміджу. Поняття суб'єкта охоплює також носіїв і передавачів цього інтересу, зокрема канали комунікації та медіа.

Таблиця 1.2 - Особливості та відмінності стереотипу та іміджу

Характеристика	Стереотип	Імідж
Функція	Дає стисле узагальнене уявлення про цілу категорію однорідних явищ або об'єктів	Служить для того, щоб підкреслити відмінність одного конкретного об'єкту від інших, що стоять з ним в одному ряду, а інколи і навіть протиставити його іншим
Додаткові властивості	Хоча стереотип і спотворює реальний об'єкт, проте він базується на реальних властивих йому характеристиках	Імідж наділяє явище вигідними пропагандистові властивостями, що виходять за межі функціональних можливостей самого об'єкту
Пізнавальна сторона	У стереотипах переважає пізнавальна сторона, вони допомагають людині орієнтуватися в світі	В іміджі пізнавальної сторони взагалі немає або її наявність обумовлена збігом реальних і бажаних характеристик об'єкту
Змінюваність	Стереотип дуже стійкий, інколи він не змінюється впродовж декількох поколінь. Суспільство підсвідомо прагне до збереження своїх стереотипів, оскільки їх крах означає крах картини світу, тобто світогляду	Імідж надзвичайно рухливий, його можна (і потрібно) змінювати у зв'язку зі змінами ситуації. Від іміджу можна залишати, лише «контури», змінюючи його окремі компоненти інколи на прямо протилежні.
Інструмент маніпулювання	Використовувати для маніпуляції стереотипи важко, оскільки формується він набагато важче	Легкість корегування, різні маніпулятивні можливості. Імідж є ідеальним інструментом для маніпулювання. При його формуванні ракурс умисне зміщується, акцентуються на певних сторін об'єкту, а інші свідомо затушовуються.

Основні компоненти іміджу організації включають:

- корпоративну філософію;
- історію та міфи організації;
- зовнішній вигляд організації;
- корпоративну культуру;
- розвиток зв'язків з громадськістю.

Цей опис складових іміджу є загальним. Насправді одна й та сама організація може по-різному сприйматися різними групами аудиторії або прагнути до певного сприйняття кожною з них. Інтегруючи уявлення різних громадських груп про організацію, формується більш широкий і загальний імідж цієї організації.

Імідж є не лише засобом управління, а й об'єктом управлінських впливів. Створення позитивного іміджу залежить не лише від основної діяльності підприємства, але й від цілеспрямованої інформаційної роботи, спрямованої на певні групи громадськості. У ринкових умовах імідж організації формується на основі стратегічного підходу з використанням інтегрованих маркетингових комунікацій.

Інтеграція цих інструментів (із врахуванням часу, послідовності застосування та розподілу бюджету) дозволяє максимально розвивати сильні сторони кожного з них і мінімізувати слабкі. Процес управління корпоративним іміджем починається з формулювання бачення, потім визначається місія, що відображає соціально значущий статус організації. Наступним кроком є визначення корпоративної індивідуальності та ідентичності, а вже після цього формується позитивний корпоративний імідж (рисунок 1.4) [8, с. 7].



Рисунок 1.4 - Процес формування корпоративного іміджу

Тлумачення цих термінів може варіюватися, але їхнє використання є важливим для розуміння. Знання цих понять допомагає орієнтуватися в методології та практичній роботі з управління іміджем організації. Бачення організації - це уявлення про реальність, що існує зараз або в майбутньому. Формування візії є одним із ключових обов'язків керівника. Місія компанії визначає її соціальну роль та важливість у суспільстві.

Місію можна розглядати як стратегічний інструмент, який окреслює цільовий ринок та в загальному плані визначає основний напрямок діяльності компанії. Корпоративна ідентичність включає в себе спільні цінності, погляди та етичні норми організації, які формують її унікальну корпоративну культуру.

Корпоративна ідентичність проявляється через «стиль життя» організації, що включає спосіб, яким компанія проводить свій час, використовує матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси. Після визначення «характеру» компанії розробляється стратегія, як цей характер буде передаватися цільовій аудиторії, і на цьому етапі формується фірмовий стиль.

Фірмовий стиль є системою комунікаційних елементів, таких як назви, символи, логотипи, кольори, міфи та ритуали, що втілюють або відображають індивідуальність організації. Фірмовий стиль має бути відповідним місії, структурі, бізнесу та цілям компанії. Лише після виконання всіх етапів формується корпоративний імідж, який може базуватися як на фактах, так і на сприйняттях. Він може бути позитивним, негативним або нейтральним. Особливо важливою є концепція зворотного зв'язку та управління інформацією в процесі формування іміджу. Імідж організації складається з двох частин: перша — це активні зусилля компанії зі створення і встановлення її «обличчя», друга — це «відображення» цього обличчя через сприйняття споживачів.

Характеристики іміджу організації проілюстровано на рисунку 1.5 [9].

Корпоративна ідентичність проявляється через «стиль життя» організації, що включає спосіб, яким компанія проводить свій час, використовує матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси. Після визначення «характеру» компанії розробляється стратегія, як цей характер буде передаватися цільовій аудиторії, і на цьому етапі формується фірмовий стиль.

Фірмовий стиль є системою комунікаційних елементів, таких як назви, символи, логотипи, кольори, міфи та ритуали, що втілюють або відображають індивідуальність організації. Фірмовий стиль має бути відповідним місії, структурі, бізнесу та цілям компанії. Лише після виконання всіх етапів формується корпоративний імідж, який може базуватися як на фактах, так і на

сприйняттях. Він може бути позитивним, негативним або нейтральним. Особливо важливою є концепція зворотного зв'язку та управління інформацією в процесі формування іміджу. Імідж організації складається з двох частин: перша — це активні зусилля компанії зі створення і встановлення її «обличчя», друга — це «відображення» цього обличчя через сприйняття споживачів.

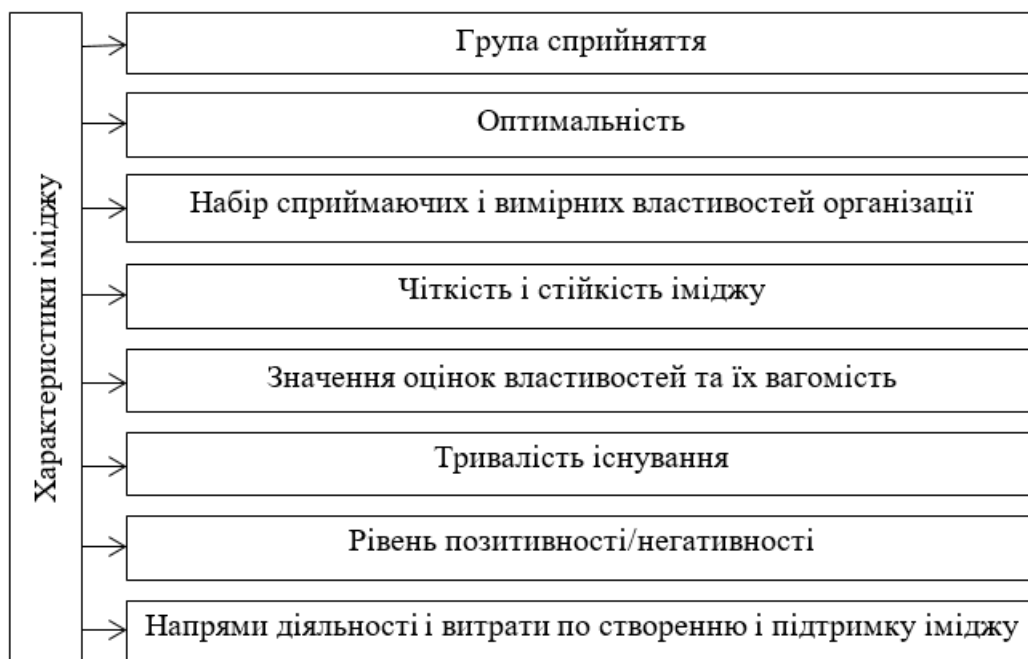


Рисунок 1.5 - Характеристики іміджу організації

Науково обґрунтоване управління корпоративним іміджем повинно ґрунтуватися на моделюванні іміджу. Оцінка іміджу може бути:

- якісною: визначення цілей, структури, змісту, виконавців та технологій;
- кількісною: оцінка вартості, часу, результатів та економічної ефективності.

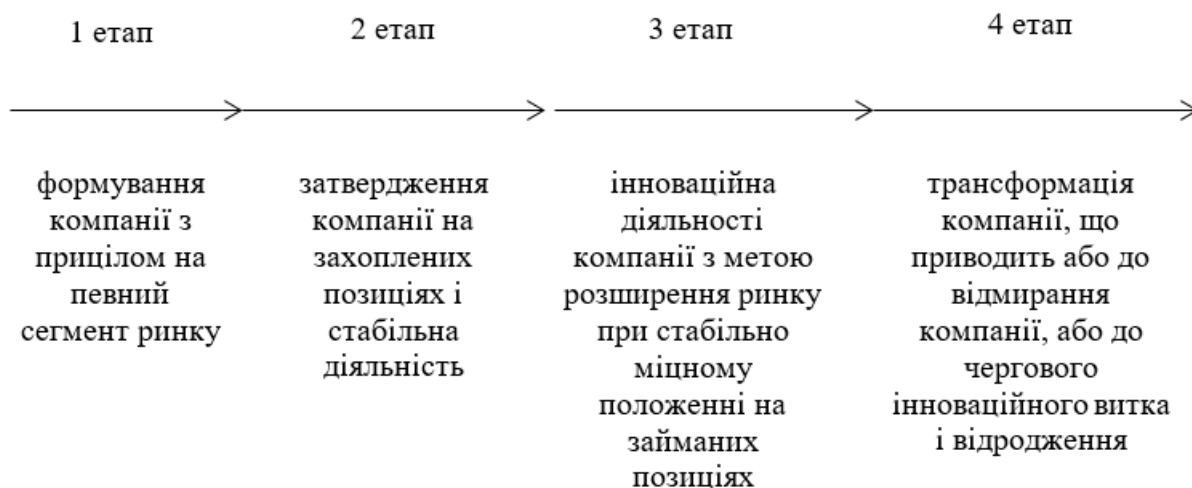


Рисунок 1.6 - Етапи розвитку компанії з урахуванням іміджевої політики

Формування корпоративного іміджу ґрунтується на принципах, дотримання яких сприяє підвищенню ефективності організації та створенню ефективної системи управління іміджем [10, с. 169].

I. Принцип відповідності стратегії компанії, яка орієнтується на задоволення специфічних потреб ринку в цілому або його сегментів.

II. Принцип відповідності іміджу рівню (етапу) розвитку компанії. Кожному етапу має відповідати відповідна іміджева політика, як зовнішня, так і внутрішня, яка повинна максимізувати прибуток та закласти основи для успішного переходу до наступного етапу. Успіх кожного етапу залежить від адекватності іміджевої політики попереднього етапу.

Етап 1: На цьому етапі витрати на формування іміджу та загальну рекламу є мінімальними. Внутрішній імідж компанії тільки починає формуватися. Основні завдання цього етапу включають:

- визначення оперативних та довгострокових цілей компанії і розробка плану дій;
- сегментація ринку відповідно до плану;
- створення торгової марки та логотипу компанії;
- підбір персоналу;
- розробка загального стилю компанії та концепції зовнішнього оформлення офісів;
- проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку компанії за допомогою зовнішнього експерта;
- формування початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів.

Оскільки витрати на рекламу обмежені, для створення зовнішнього іміджу необхідно здійснити такі заходи: розсилка інформаційних листів потенційним партнерам та клієнтам, в яких будуть представлені компанія, її цілі та загальна стратегія.

Зовнішня реклама акцентує увагу на унікальності послуг і продуктів, які пропонує компанія, визначаючи її майбутню позицію на ринку. Якщо організація обирає конкретний ринковий сегмент, реклама повинна відображати його

особливості та підкреслювати високу якість послуг, що надаються. Товарні знаки мають бути представлені помірковано.

Етап 2: На цьому етапі організації можуть дозволити собі збільшити витрати на загальну та іміджеву рекламу.

Внутрішньофірмовий імідж у цей період включає наступні ініціативи:

- ознайомлення співробітників з традиціями компанії та їх зміцнення з метою формування корпоративного духу;
- створення спільного стилю для офісів організації, що відповідає традиціям, особливостям та сучасним фінансовим можливостям організації;
- посилення маркетингових досліджень та створення прогностичної та інноваційної дослідницької структури в організації.

Зовнішній імідж компанії має на меті:

- підкреслити стабільність діяльності організації в сфері реклами;
- забезпечити постійний контакт з поточними клієнтами, включаючи зворотний зв'язок;
- просувати технології компанії через рекламні видання;
- ініціювати соціальну рекламу, яка може також служити для тестування інноваційних розробок компанії;
- активно використовувати торгові марки, логотипи та слогани у всіх іміджевих заходах;
- розпочати діяльність у сфері зв'язків з громадськістю.

Етап 3. Розширення соціальної реклами. Таким чином створюється позитивний імідж. При цьому імідж повинен включати в себе інноваційний аспект, який несе в собі «насіння змін», при цьому органічно вписуючись в загальний стиль. Внутрішній імідж компанії асоціюється зі стимулюванням інновацій, саме тому співробітники беруть активну участь у навчальних курсах, перепрофілюванні та конкурсах проектів:

- відкриття філій у сільській місцевості;
- створення нових пілотних проектів;
- зворотній зв'язок з клієнтами та безпосередня підтримка.

Зовнішній імідж компанії на цьому етапі включає:

- розробку рекламних кампаній для інноваційних проєктів;
- активна участь у громадському житті: публічні заходи на різних рівнях;
- розширення соціальної реклами.

Четвертий етап може не потребувати окремого розгляду, оскільки весь цикл починається знову, на основі традицій, коли компанія стає на шлях інноваційного розвитку.

III. Принцип відповідності внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства.

IV. Принцип адаптації іміджу до поточного етапу розвитку суспільства, в якому функціонує компанія. Цей принцип має певні приховані аспекти. Хоча імідж організації, який відкрито презентується на ринку, повинен відповідати сучасному етапу розвитку суспільства, компанія повинна завжди бути готова до трансформації свого іміджу у відповідь на потенційні зміни в ринковому середовищі. При цьому нові елементи іміджу повинні поступово інтегруватися в уже усталені образи, щоб постійні клієнти могли природно звикнути до змін, а нові клієнти змогли оцінити інноваційність компанії.

1.3 Оцінювання HR-бренду організації і у розрізі його структурних атрибутів

Систематична робота в сфері HR-брендингу може зміцнити позиції компанії на ринку та сприяти зростанню її вартості. Це обумовлено тим, що позитивний імідж роботодавця допомагає зекономити час і кошти на закриття вакансій, зменшує витрати завдяки підвищенню лояльності працівників і зниженню плинності кадрів, а також покращує продуктивність завдяки зростанню залученості та мотивації персоналу. При розробці ефективного HR-бренду необхідно чітко визначити цільову аудиторію, вибрати найбільш підходящі

інструменти комунікації та поставити конкретні цілі, які мають бути досягнуті в результаті реалізації програми. HR-бренд компанії орієнтується на два основні сегменти: внутрішній і зовнішній ринок праці. Як показано в таблиці 1.3, кожна аудиторія має свої власні цілі, комунікаційні інструменти та очікувані результати [11].

Таблиця 1.3 - Особливості внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця

	Внутрішній HR-бренд	Зовнішній HR-бренд
Аудиторія	наявні працівники компанії	Потенційні працівники, колишні працівники, рекрутингові агенції, аутсорсингові компанії тощо.
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшити плинність кадрів - Забезпечити довгострокову лояльність та залученість працівників - Скоротити час і витрати на підбір персоналу - Зменшити витрати на адаптацію та навчання персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування іміджу компанії як позитивного та привабливого місця для роботи; Залучення необхідної кількості кваліфікованих кандидатів; - Підтримка корпоративного іміджу
Інструменти комунікацій	Внутрішні рекламні заходи, внутрішні ЗМІ (інтранет, газети, журнали, дошки оголошень, електронні бюлетені), створення програми "історій успіху" про внутрішні розробки.	Зовнішні PR-заходи, реклама, розміщення вакансій у ЗМІ, участь у ярмарках вакансій, участь у зовнішніх рейтингах на звання кращого роботодавця, залучення аудиторії в соціальних мережах, кар'єрні сайти, програми просування бренду
Результат	Підвищення лояльності та залученості працівників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, гордість за компанію як роботодавця	Залучайте найкращих цільових кандидатів на ринку праці та створюйте імідж компанії як найпривабливішого місця роботи.

З огляду на виявлені характеристики, можна зробити висновок, що зовнішній та внутрішній бренди компанії як роботодавця повинні бути тісно взаємопов'язані функціонально. Аналіз підходів до структури бренду роботодавця дозволив виділити чотири групи атрибутів, які мають значення на внутрішньому та зовнішньому ринку праці і на які компаніям слід звертати увагу: організаційні, функціональні, економічні та психологічні атрибути. Основні атрибути цих груп представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Атрибути HR-бренду компанії

Організаційні атрибути	Функціональні атрибути
<ul style="list-style-type: none"> – позиція компанії на ринку; – впізнаваність корпоративного та споживчих брендів; – ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників; – імідж і репутація топменеджменту; – місце та зручність розташування офісу 	<ul style="list-style-type: none"> – зміст роботи; – можливості навчання та професійного розвитку; – перспективи кар'єрного зростання; – об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників; – можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень
Економічні атрибути	Психологічні атрибути
<ul style="list-style-type: none"> – рівень оплати праці; – гарантія стабільності зайнятості; – графік роботи; – умови праці та рівень організації робочого місця; – соціальний пакет 	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративна культура; – зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії; – соціально-психологічний клімат у колективі; – стиль управління; – відсутність непотизму («кумівства»)

HR-бренд компанії можна оцінювати за різноманітними критеріями, які були розроблені як практиками, так і науковцями. Зокрема, експерти премії HR Brand Award рекомендують оцінювати ефективність бренду роботодавця за такими показниками [12, с. 201]:

1) Внутрішній бренд роботодавця: рівень залученості, задоволеність і лояльність працівників, плинність кадрів, кількість кандидатів, рекомендованих працівниками, а також зниження кількості лікарняних днів.

2) Зовнішній бренд роботодавця: привабливість компанії для потенційних кандидатів, економія коштів та скорочення термінів закриття вакансій, кількість якісних резюме, відгуки кандидатів і рекрутингових агентств, а також моніторинг згадок про компанію в інтернет-просторі (блоги, форуми, сайти, соціальні мережі).

HR-брендинг слід розпочати з оцінки поточної ситуації в компанії. Це включає в себе з'ясування рівня задоволеності працівників кадровою політикою, їх намірів щодо звільнення (якщо такі є, то з яких причин) та їх готовності рекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям. Тому важливо оцінити внутрішній бренд компанії через дослідження рівня задоволеності та лояльності співробітників.

Водночас, у брендингу роботодавців з'являються нові тренди, які детально

представлені в таблиці 1.5 [13, с. 389]:

Таблиця 1.5 - Нові тренди розвитку бренду роботодавця

Тренди розвитку бренду	Характеристика
Створення автентичного EVP (ціннісної пропозиції підприємства як роботодавця)	Має бути екосистемою цінностей, підтримки та визнання, з акцентом на прозорості та емпатії. Слід враховувати, що пріоритети багатьох людей змінилися внаслідок пандемії та тотальної війни в Україні.
Фокусування на онбордингу	Для того, щоб працівники відчували себе в безпеці та були прийняті, задовольняли свої потреби, були залучені, мотивовані та сповнені ентузіазму, брали на себе відповідальність за прийняття рішень та отримували новий досвід, коли вони починають працювати, необхідно розвивати культуру та спільні цінності, а не орієнтуватися на процес.
Забезпечення різноманітного та інклюзивного робочого середовища	Впровадження принципів різноманітності, рівності та інклюзивності (DEI) у повсякденну діяльність може покращити репутацію компанії в бізнесі. Це пов'язано з тим, що люди охочіше працюють там, де враховують різноманітні погляди та ідеї, а також гарантують справедливі практики підбору, найму та кар'єрного розвитку.
Розвиток Employee visibility або «видимості співробітників»	Визнання керівниками та колегами внеску кожного члена колективу в загальний розвиток підприємства та можливість впливати на процес прийняття рішень. Цей елемент слід враховувати в процесі залучення, розвитку та оцінки працівників, оскільки віддалена робота, до якої звикли працівники у воєнний час, не завжди дозволяє вчасно визнавати досягнення працівників.
Підтримання волонтерства та соціального партнерства	З початком повномасштабних бойових дій це покращує репутацію, об'єднує та мотивує співробітників навколо спільних цінностей та підвищує продуктивність командної роботи.

Бренд роботодавця є важливим інструментом на сучасному ринку праці, де конкуренція за кваліфікованих працівників є жорсткою. Визначення та розвиток бренду роботодавця допоможе компаніям не лише залучити кваліфікованих кандидатів, але й утримати існуючих працівників, зменшити витрати на підбір персоналу та підвищити організаційну ефективність. Задоволеність працівників впливає як на якість процесу підбору персоналу, так і на операційну діяльність, репутацію компанії та її прибуток. Необхідно зауважити, що ефективно управління брендом роботодавця вимагає довгострокового підходу та постійної систематичної роботи. Регулярно відстежуючи та аналізуючи ефективність

розвитку бренду, компанії можуть оперативнo адаптуватися до змін на ринку праці та підтримувати високу привабливість для кваліфікованих кандидатів.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних та методичних аспектів формування інноваційних підходів до створення HR-бренду та позитивного іміджу організації, було проаналізовано терміни «бренд роботодавця» та «імідж роботодавця». Аналіз дозволяє сформулювати чітке уявлення про поняття «бренд роботодавця», яке є відносно новим для української наукової спільноти. Виділено різні типи, цілі та інструменти HR-брендингу, а також розглянуто їх взаємозв'язок. Схематично проілюстровано систему взаємозв'язків між брендом та його цілями.

У роботі розглянуто та проаналізовано низку факторів, що впливають на формування загального іміджу роботодавця та компанії. Окреслено основні характеристики привабливих роботодавців та складові успішного HR-бренду, а також новітні методи оцінки вартості бренду компанії. Досліджено підходи до визначення поняття іміджу організації, порівняно іміджеві стереотипи, розглянуто процес формування іміджу та параметри, що характеризують стан корпоративного іміджу організації. Окремо виділено принципи формування іміджу на різних етапах розвитку організації.

Також проаналізовано основні підходи до визначення поняття іміджу та визначено характеристики і відмінності між іміджем та стереотипом. Підкреслюється важливість контролю за процесом формування іміджу та його сприйняттям різними групами громадськості. Зроблено висновок, що основні етапи формування іміджу організації прямо залежать від етапу розвитку компанії. Доведено, що ефективне управління іміджем має бути адаптоване до етапів розвитку організації.

Визначено значущість оцінки HR-бренду компанії через його структурні

атрибути. Розроблено методику оцінки задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії, яка базується на анкетуванні з використанням методу семантичного диференціала. Доведено доцільність використання результатів цієї оцінки для формування та розвитку позитивного HR-бренду компанії.

2 АНАЛІЗ HR-БРЕНДУ ТА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ НА ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «МС-Зв'язок» спеціалізується на встановленні базових станцій мобільного зв'язку та їх технічному обслуговуванні, а також на продажу і монтажу антен для оператора "Київстар". Компанія пропонує високоякісні антени, що пройшли практичне тестування і довели свою ефективність. Завдяки чітко визначеній стратегії та високому рівню професіоналізму команди, ТОВ «МС-Зв'язок» займає провідні позиції на ринку будівництва об'єктів зв'язку, при цьому у західних регіонах України компанія має власні виробництва металоконструкцій.

З 2003 року ТОВ «МС-Зв'язок» успішно співпрацює з провідними українськими операторами мобільного зв'язку, в рамках яких було побудовано в цілому більше 1000 базових станцій і антенно-щоглових споруд. Мережа широкопasmового доступу (FTTB) спроектована і побудована в 14 містах України. У процесі розвитку компанія освоює нові напрямки діяльності і збільшує кількість постійних клієнтів.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, що належить йому на праві власності. Все майно, що належить компанії і відображене в її балансі, є її активами (таблиця 2.1) (Додатки А1-А3).

Як показано в таблиці 2.1, капітал компанії залишався незмінним з 2021 по 2023 рік. Зобов'язання ТОВ «МС-Зв'язок» за цей період зросли. Протягом 2021-2023 років спостерігається збільшення запасів робочої сили, що пов'язано з тим, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидше, ніж кількість працівників.

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Власний капітал, тис грн	82364	82364	82364	-	-
Залучений капітал, тис грн	100091	118564	128540	18,5	8,4
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис грн	15436	19545	28560	26,6	46,1
Вартість оборотних активів на кінець періоду, тис грн	294563	244102	356414	-17,1	46,0
Фондоозброєність, тис грн./особу	175,4	271,5	303,8	54,8	11,9
Дебіторська заборгованість, тис грн	201888	184325	157850	-8,7	-14,4
Кредиторська заборгованість, тис грн	112708	173376	243680	53,8	40,6

Для оцінки ефективності роботи ТОВ «МС-Зв'язок» був здійснений аналіз компонентів операційних витрат (таблиця 2.2). Дану інформацію було отримано з форми №2 "Звіт про фінансові результати" (додатки В1-В3).

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	171280	208955	315246	22,0	50,9
Витрати на оплату праці, тис грн	10054	17845	25631	77,5	43,6
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	1682	-	-	-	-
Амортизація, тис грн	908	1088	1895	19,8	74,2
Інші операційні витрати, тис грн	24147	28114	36211	16,4	28,8
Разом	208071	256002	378983	23,0	48,0

Згідно з таблицею 2.2, матеріальні витрати у 2022 році збільшилися на 22,0% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 50,9% у порівнянні з 2022 роком. Протягом досліджуваного періоду також зросли витрати на оплату праці. Амортизація збільшилася з 908,0 тис. грн у 2021 році до 1895,0 тис. грн у 2023 році. Інші операційні витрати у 2022 році зросли на 16,4% порівняно з 2021

роком, а у 2023 році — на 28,8%. Для кращого сприйняття представимо ці витрати у графічному вигляді (рисунок 2.1).

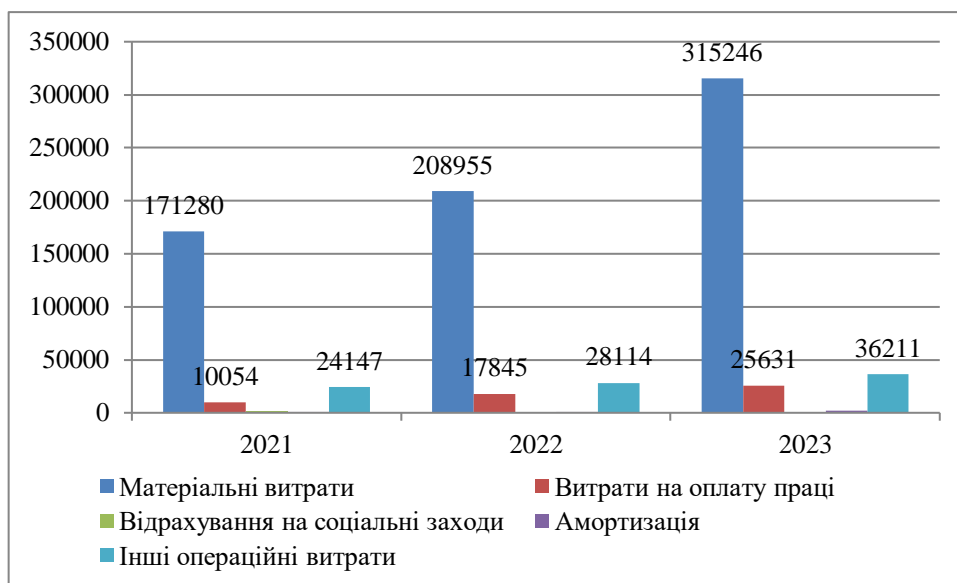


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів ТОВ «МС-Зв’язок» за 2021 -2023 рр.

Загалом, операційні витрати ТОВ «МС-Зв’язок» у 2022 році збільшилися на 23,0% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 48,0% порівняно з 2022 роком.

Для оцінки діяльності компанії у 2021-2023 роках використовуються дані, наведені в таблиці 2.3. Інформаційна база для аналізу міститься у формі №1 (Додатки А1-А3) та формі №2 "Звіт про фінансові результати" (Додатки В1-В3).

Аналізуючи собівартість продажів ТОВ «МС-Зв’язок», варто зазначити, що її зміна пов'язана з коливаннями обсягів наданих послуг. Також важливо, що темпи зростання чистого прибутку у 2022 році дещо перевищили темпи зростання витрат, що є позитивним фактором. Це вплинуло на собівартість 1 грн реалізованої продукції, яка залишалася стабільною у 2022 році порівняно з 2021 роком. Протягом періоду з 2021 по 2023 рік компанія отримала прибуток. У 2022 році він знизився на 41,8% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зріс в 2,1 раза. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, рентабельність продукту знизилася на

50,0%, а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, вона збільшилася на 21,1%.

Таблиця 2.3 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	311620	356680	578460	14,5	62,2
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	228740	259406	460550	13,4	77,5
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,73	0,73	0,80	-	9,6
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	8675	5048,5	10566,0	-41,8	у 2,1 раза
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,8	1,9	2,3	-50,0	21,1
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	15436	19545	28560	26,6	46,1
Фондовіддача, грн.	20,2	18,2	20,3	-6,0	11,5
Фондомісткість, грн.	0,050	0,055	0,049	10,0	-10,9
Виробничі запаси, тис грн.	214	283	398	32,2	40,6
Незавершене виробництво, тис грн.	55126	63187	51404	14,6	-18,6
Товари, тис грн	654	832	711	27,2	-14,5
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, у т.ч.	88	72	94	-18,2	30,6
- робітників	73	59	78	-19,2	32,2
Продуктивність праці працівника, тис грн./особу	3541,1	4953,9	6153,8	39,9	24,2
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	4268,8	6045,4	7416,2	41,6	22,7
Фонд заробітної плати, тис грн	7233,6	8437,0	15589	16,6	84,8
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	6850,0	9765,0	13820,0	42,6	41,5

Основну роль у складі матеріально-технічної бази відіграють виробництво та виробничі фонди. Зниження норми прибутковості капіталу на тлі зростання капіталомісткості у 2022 році вказує на неефективне використання основних фондів. Водночас виробничий резерв компанії збільшився з 214,0 тис. грн у 2021 році до 398,0 тис. грн у 2023 році. Протягом аналізованого періоду спостерігалась зміна асортименту товарів. Продуктивність праці як найманих працівників, так і

робітників зростала у 2021-2023 роках, що є позитивним показником. Фонд заробітної плати також зростає.

Далі розглянемо структуру оборотних активів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» на кінець звітного періоду за 2021 - 2023 рр.

Оборотні активи	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	83334	28,3	82724	29,4	75211	30,3
Дебіторська заборгованість	201888	68,5	188455	67,1	161540	65,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	214	0,1	311	0,1	478	0,2
Інші оборотні активи	9127	3,1	9658	3,4	10890	4,4
Усього	294563	100,0	281148	100,0	248119	100,0

Найбільшу частку серед структури оборотних активів займає дебіторська заборгованість - більше 65,0 %. Протягом 2021-2023 рр. зростає частка запасів та інших оборотних активів. Для зручності сприйняття структуру оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 роки представимо у вигляді графіка (рисунок 2.2).

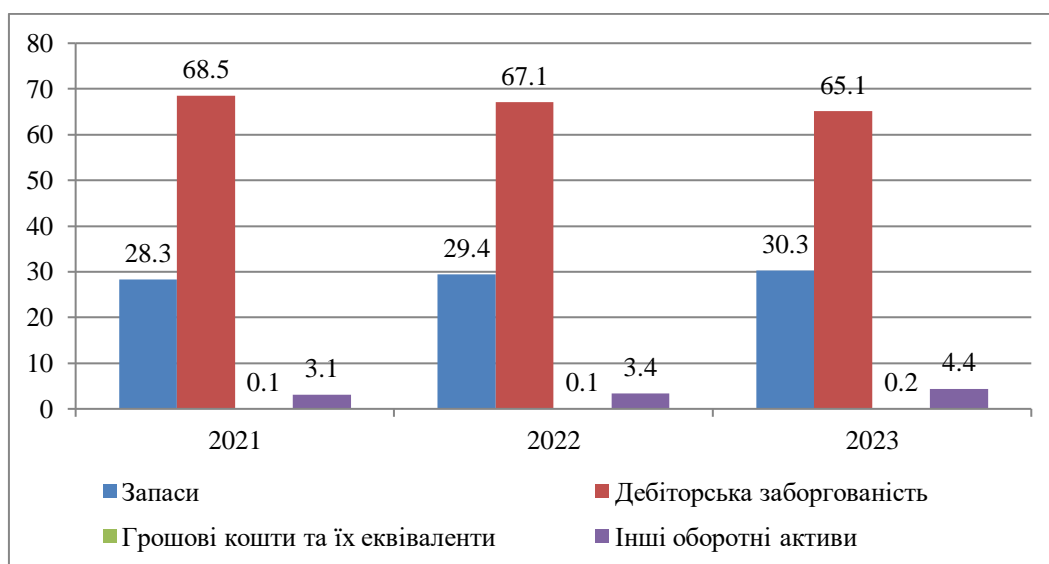


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Проаналізуємо показники використання виробничого потенціалу підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Фондовіддача, грн	20,2	18,2	20,3	-6,0	11,5
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,050	0,055	0,049	10,0	-10,9
Матеріаловіддача, грн	1,82	1,71	1,83	-6,0	7,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,55	0,59	0,54	7,3	-8,5
Продуктивність праці, грн	3541,1	4953,9	6153,8	39,9	24,2

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зазначити, що зниження норми прибутковості при збільшенні капіталомісткості економічної діяльності вказує на неефективне використання основних засобів. У той же час, у 2022 році спостерігається зростання матеріального виробництва при зниженні матеріаломісткості, що свідчить про збільшення обсягу інвестицій в матеріальні витрати підприємства. Для кращого сприйняття використання виробничого потенціалу підприємства представимо у вигляді графіка (рисунок 2.3).

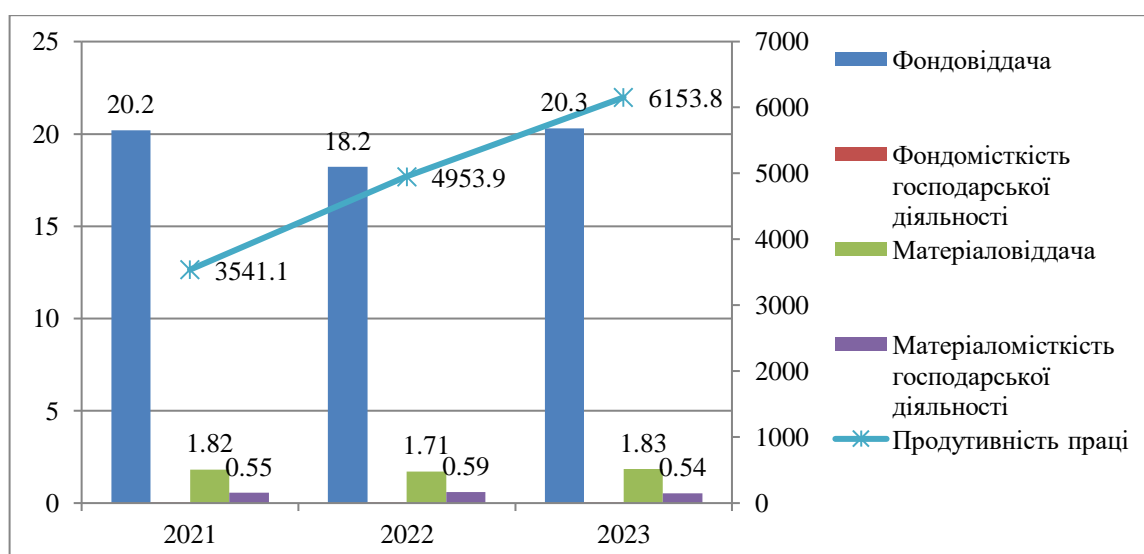


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	311620	356680	578460	14,5	62,2
Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	88	72	94	-18,2	30,6
		15	13	16	-13,3	23,1
Операційний прибуток	тис.грн	71253	94544	122547	32,7	29,6
Загальні операційні витрати	тис.грн	240367	262136	464114	9,1	77,1
Адміністративні витрати	тис. грн	2485	2730	3564	9,9	30,5
Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	7233,6	8437,0	15589,0	16,6	84,8
		1374,4	1619,9	3024,3	17,9	86,7
Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	20774,7	27436,9	36153,8	32,1	31,8
Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	грн	28,7	34,6	34,4	20,6	-0,6
Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	%	1,0	1,04	0,8	4,0	-23,1
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	17,0	18,1	17,0	6,5	-6,1
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,0	19,2	19,4	1,1	1,0

Ефективність управлінської системи в ТОВ «МС-Зв'язок» можна оцінити за даними таблиці 2.6. Операційний прибуток компанії у 2022 році зріс на 32,7% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 29,6% порівняно з 2022 роком. Протягом аналізованого періоду зросли як загальний фонд заробітної плати, так і фонд заробітної плати керівництва. Продажі на одного адміністративного працівника у 2022 році збільшились на 32,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 31,8% порівняно з 2022 роком. Частка адміністративних працівників у загальній чисельності компанії не зазнала значних змін. Частка заробітної плати керівників у загальному фонді оплати праці залишилась на рівні майже 19%. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2021-2023 роки показує загальну тенденцію до збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів.

2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок»

Імідж керівника може формуватися не лише особисто цією людиною, а й організацією, яка виступає зовнішнім фактором, що впливає на створення іміджу керівника. Імідж організації в свою чергу визначається через всебічну оцінку її діяльності, стратегії, культури, а також через сприйняття суспільства, ком'юніті та клієнтів. Це має прямий вплив на рівень довіри клієнтів до організації, обсяги продажів, здатність отримувати кредити та загальний розвиток чи занепад організації.

Також існують інші зовнішні фактори, які визначають стиль керівника і його імідж, зокрема вимоги, що ставляться до керівника, особливості організаційної структури, виробниче середовище та характеристики команди. Формуючи позитивний імідж керівника та компанії, важливо акцентувати увагу на висвітленні досягнень керівника в засобах масової інформації. Це сприяє підвищенню зацікавленості громадськості, обізнаності про професійну діяльність менеджерів і, відповідно, підвищенню їх авторитету та довіри з боку як внутрішніх, так і міжнародних партнерів.

Одним з ключових факторів створення позитивного іміджу є ефективне управління комунікацією, що дозволяє учасникам процесу розвивати сильні сторони та мінімізувати слабкості. Встановлення та підтримка комунікації між організацією та різними соціальними групами є важливим аспектом. Одна й та сама організація може мати різне сприйняття з боку інвесторів, державних установ, місцевих громад та міжнародного співтовариства. ТОВ «МС-Зв'язок» – це вертикально інтегрована компанія, де на імідж впливають керівники різних рівнів управління.

В результаті проведеного дослідження були визначені та класифіковані основні фактори, що враховують особливості діяльності ТОВ «МС-Зв'язок», і які формують можливості та загрози, а також переваги і недоліки у контексті

іміджевої ніші. Формування іміджу керівника компанії не безпосередньо пов'язане з його особистим іміджем, але підпадає під вплив факторів макросередовища, які можуть мати на нього значний вплив. До таких факторів належать економічні, правові, політичні, соціальні, технічні та міжнародні чинники.

Формування іміджу не передбачає зміни особистості керівника. У таблиці 2.7 представлений профіль зовнішнього середовища іміджу менеджера ТОП-рівня.

Таблиця 2.7 - Профіль іміджу менеджера топ-рівня ТОВ «МС-Зв'язок»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Постійне спілкування із топ-менеджерами міжнародного рівня	+	0,2	4,0	0,8
	Доступність до залучення іміджмейкерів міжнародного класу	+	0,2	3,5	0,7
	Доступність до засобів, що дають можливість формувати зовнішній образ та стиль	+	0,3	5,0	1,5
	Сприйняття іноземними партнерами	+	0,3	4,5	1,35
	Всього	X	1	X	4,35
	Загрози				
	Негативна реакція зі сторони окремих міжнародних партнерів	-	0,3	4,0	1,2
	Загроза потрапити під негативний вплив	-	0,3	4,7	1,41
	Високий тиск міжнародних компаній	-	0,2	4,0	0,8
	Висока увага ЗМІ	-	0,2	4,5	0,9
	Всього	X	1	X	4,31
Внутрішні фактори	Сильні сторони				
	Високі організаторські здібності	+	0,15	5	0,75
	Високий професійний рівень	+	0,2	4,8	0,96
	Великий досвід роботи в компанії	+	0,25	5	1,25
	Вміння вести ділове спілкування	+	0,25	4,8	1,2
	Прийняття виважених рішень	+	0,15	4,5	0,675
	Всього	X	1	X	4,835
	Слабкі сторони				
	Залежність від політичного впливу	-	0,35	4,8	1,68
	Необхідність багато працювати у складних умовах	-	0,3	4,0	1,2
	Завищені цілі для себе і для компанії	-	0,2	3,5	0,7
Відсутність нових мотиваторів	-	0,15	3,0	0,45	
Всього	X	1	X	4,03	

Різниця між коефіцієнтами зовнішнього впливу позитивних та негативних факторів становить $4,35 - 4,31 = +0,04$, що хоча й є незначним, свідчить про перевагу здатності компанії ефективно реагувати на загрози. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища, зважена оцінка факторів має позитивне значення ($4,835 - 4,03 = +0,805$). Це означає, що сильні сторони переважають над слабкими.

У таблиці 2.8 представлено оцінку впливу факторів на імідж менеджерів середнього рівня ТОВ «МС-Зв'язок».

Таблиця 2.8 - Профіль іміджу менеджера середнього рівня ТОВ «МС-Зв'язок»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Постійне спілкування із топ-менеджерами вітчизняних компаній	+	0,2	4,2	0,84
	Доступність до залучення іміджмейкерів	+	0,3	4,4	1,32
	Доступність до засобів, що дають можливість формувати зовнішній образ та стиль	+	0,2	4,1	0,82
	Позитивне сприйняття іноземними партнерами	+	0,3	3,8	1,14
	Всього	X	1	X	4,12
	Загрози				
	Неможливість самостійно приймати складні рішення	-	0,45	4,0	1,8
	Підвищена увага ЗМІ	-	0,2	4,0	0,8
	Обмежена можливість використання ролі лідера	-	0,35	3,8	1,33
	Всього	X	1	X	3,93
Внутрішні фактори	Сильні сторони				
	Високі організаторські здібності	+	0,15	3,9	0,585
	Високій професійний рівень	+	0,15	4,5	0,675
	Великий досвід роботи в компанії	+	0,1	4,6	0,46
	Вміння вести ділове спілкування	+	0,1	3,8	0,38
	Орієнтація на досягнення високих результатів	+	0,15	3,5	0,525
	Відповідальність	+	0,1	3,9	0,39
	Швидке самонавчання	+	0,1	4,0	0,4
	Прагнення до самореалізації та кар'єрного росту	+	0,15	4,2	0,63
	Всього	X	1	X	4,045
	Залежність від Топ-менеджерів	-	0,3	4,0	1,2
	Намагання здобути неможливе	-	0,45	3,8	1,71
	Вплив зовнішньої інформації	-	0,25	3,1	0,775
	Всього	X	1	X	3,685

Отже, різниця між коефіцієнтами зовнішнього впливу позитивних і негативних факторів становить $4,12 - 3,93 = +0,19$, що свідчить про перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища було розраховано зважену оцінку факторів: $4,045 - 3,685 = +0,36$. В ході формування іміджу адміністратора середньої ланки стало очевидно, що сильні сторони та можливості переважають, що визначає основне завдання — підтримувати імідж на високому рівні.

Таблиця 2.9 - Профіль іміджу менеджера низового рівня ТОВ «МС-Зв'язок»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Кар'єрного росту	+	0,35	4,2	1,47
	Навчання менеджменту і техніці взаємодії	+	0,25	3,8	0,95
	Високий рівень орієнтації на результат, що дає можливість підвищити показники роботи	+	0,4	4,5	1,8
	Всього	X	1	X	4,22
	Загрози				
	Самоствердження за рахунок інших	-	0,2	3,5	0,7
	Використання авторитарного стилю управління	-	0,25	3,5	0,875
	Маніпуляція та конкуренція можуть призвести до зниження ефективності підрозділу	-	0,35	4,5	1,575
	Надто жорсткі взаємовідносини між підрозділами	-	0,2	3,5	0,7
Всього	X	1	X	3,85	
Внутрішні фактори	Сильні сторони				
	Зростає вмотивованість	+	0,20	4,2	0,84
	Можливість проявити лідерські якості	+	0,15	4,5	0,675
	Впевненість	+	0,05	3,8	0,19
	Досвід керівної роботи	+	0,25	4,5	1,125
	Вміння діяти у складних умовах	+	0,25	4,0	1
	Вдале поєднання нових ідей та раціоналізаторського підходу	+	0,1	3,8	0,38
	Всього	X	1	X	4,21
	Слабкі сторони				
	Схильність до маніпуляції	-	0,2	4,2	0,84
	Авторитарне управління	-	0,3	3,5	1,05
	Недовіра підлеглих	-	0,15	3,8	0,57
	Завищена самооцінка	-	0,1	3,0	0,3
Зайва амбіційність	-	0,25	3,0	0,75	
Всього	X	1	X	3,51	

Профілі зовнішнього і внутрішнього середовища на низовому рівні управління наведені в таблиці 2.9. Різниця між коефіцієнтами зовнішнього впливу позитивних і негативних факторів становить $4,22 - 3,85 = +0,37$, що також вказує на перевагу можливостей над загрозами. Окрім того, на основі побудови профілю внутрішнього середовища була розрахована зважена оцінка факторів: $4,21 - 3,51 = +0,7$.

В результаті вивчення внутрішнього середовища і формування іміджу менеджера вищої ланки, ТОВ «МС-Зв'язок» має значні сильні сторони та численні можливості для розвитку менеджера вищого рівня. Таким чином, типовою стратегією компанії є розвиток та зміцнення іміджу як компанії, так і її вищого керівництва. Після аналізу загроз стало зрозуміло, що важливо звертати увагу на позитивне сприйняття вищого керівництва з боку партнерів.

У керівництві середньої і нижчої ланки ТОВ «МС-Зв'язок» можливості переважають над загрозами, а сильні сторони - над слабкими. Поряд з цим, в майбутньому на рівні керівництва середньої ланки повинні застосовуватися стратегії розвитку і зміцнення іміджу філій і менеджерів середньої ланки, основним завданням яких має стати поширення і ефективні PR-кампанії філій, які маловідомі на суспільному рівні. Для цього, на наш погляд, керівникам цих філій необхідно брати активну участь у громадському житті та публічних заходах різного рівня.

Також варто зосередитися на створенні кар'єрних можливостей для менеджерів, щоб досягти вищого рівня, тобто пройти курси підвищення кваліфікації, Курси мотивації і лідерства, залучити менеджерів середньої ланки до участі в стратегічно важливих проектах і отримати можливість проявити себе.

Графічна інтерпретація профілю іміджу топ-менеджера, менеджера середнього та низового рівня ТОВ «МС-Зв'язок» представлена на рисунку 2.4.

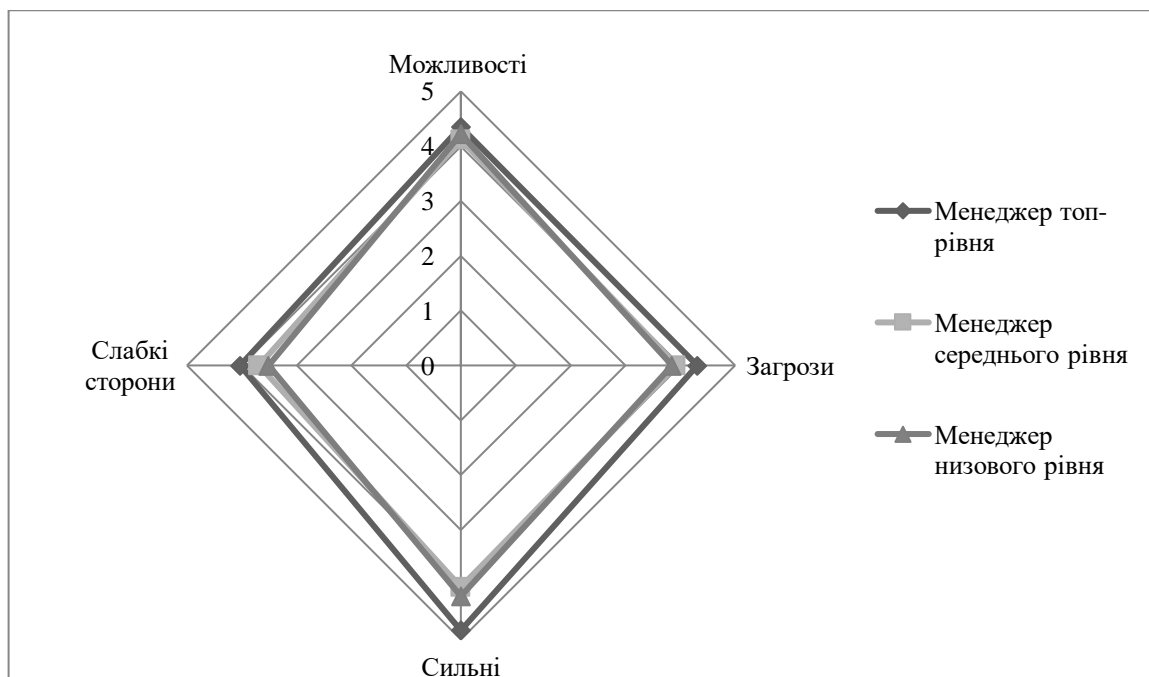


Рисунок 2.4 - Профіль іміджу топ-менеджера, менеджера середнього та низового рівня ТОВ «МС-Зв'язок»

Коли йдеться про управління на низовому рівні, менеджери повинні зосередитися на розвитку та покращенні зовнішнього іміджу. Вони мають можливість проявити себе, працюючи над іміджем усієї компанії. Це можна оцінити за високим рівнем успішності об'єктів, якими вони керують, відсутністю авторитарного підходу та маніпуляцій, що сприяє впровадженню інновацій та розвитку підприємницького духу. Таким чином, імідж керівника є ключовим елементом іміджу компанії загалом, тому формування позитивного іміджу керівника безпосередньо залежить від загальної системи діяльності підприємства.

2.3 Формування та оцінювання HR-бренду на ТОВ «МС-Зв'язок»

В умовах економічних перетворень та інтеграції України в Європейський економічний простір зростає конкуренція за кваліфікованих спеціалістів на ринку праці майбутнього. Тому наявність сильного HR-бренду є важливим фактором

для компаній, оскільки він дозволяє залучати та утримувати необхідних кадрів. Якщо компанія має потужний HR-бренд, це може стати її цінним активом і дати конкурентну перевагу на ринку праці. Для цього роботодавцям слід активно працювати над створенням як внутрішнього, так і зовнішнього брендів. Важливо вивчити досвід успішних міжнародних компаній та застосовувати відомі методи брендингу. Це питання вимагає ретельного аналізу і розробки продуманих моделей розвитку внутрішніх і зовнішніх брендів як надійних і привабливих роботодавців [15, с. 22].

Найбільш поширеним способом оцінки залученості є використання опитувань. Зокрема, опитувальник Gallup Q12 вважається найбільш надійним і об'єктивним. Він містить 12 питань, які вимірюють найважливіші елементи залучення працівників (додаток Г). Згідно методики, залученість персоналу розраховується за формулою [15, с. 22]:

$$\% \text{ залученості} = (\text{Кількість відповідей «так»} : \text{загальна кількість відповідей}) \cdot 100\% \quad (2.1)$$

Рівень залучення вважається високим, коли він перевищує 70%, і задовільним, коли він перевищує 50%. Після вивчення залученості співробітників як показника лояльності роботодавця до бренду були отримані наступні результати: загальний рівень залученості співробітників ТОВ «МС-Зв'язок» становить 62%, що означає, що він задовільний. Однак ви можете збільшити цей показник більш ніж до 70%, звернувши увагу на моменти, які підвищують залученість співробітників. Далі пропонується застосувати комплексну авторську методику оцінки бренду роботодавця, розроблену С. М. Мокіною [13, с. 389]. Було підготовлено 15 запитань, що охоплюють 50 контактів з роботодавцями, працівниками та потенційними кандидатами. У дослідженні взяли участь 51 респондент, з яких 35 були співробітниками компанії, а 16 — потенційними кандидатами. Відповіді на запитання оцінювались за мовною шкалою Мокіної, яка має діапазон від -3 до +3. Шкала наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Лінгвістично-бальна шкала оцінювання бренду роботодавця в результаті анкетування спеціалістів

Бали	Інтерпретація
-3	Категорично не згоден
-2	Не згоден
-1	Скоріше не згоден
0	Важко відповісти/Не відомо
1	Скоріше згоден
2	Згоден
3	Повністю згоден

Згідно з методологією Мокіної, пропонується отримувати кількісні показники, зокрема Індекс сили бренду роботодавця (ІЕВР), на основі анкетування. Цей індекс розраховується з урахуванням зовнішніх факторів за певною формулою [16, с. 176]:

$$I_{EBP} = P_7 + (P_6 - P_2) \cdot 0,6667 + (P_5 - P_3) \cdot 0,333 + P_4 - P_1 \quad (2.2)$$

де P1 – частка респондентів, що дали відповідь «категорично не згоден»;

P2 – частка респондентів, що дали відповідь «не згоден»;

P3 – частка респондентів, що дали відповідь «частково не згоден»;

P4 – частка респондентів, що дали відповідь «важко відповісти/не відомо»;

P5 – частка респондентів, що дали відповідь «скоріше згоден»;

P6 – частка респондентів, що дали відповідь «згоден»;

P7 – частка респондентів, що дали відповідь «повністю згоден».

Визначені експертним методом за 5-бальною шкалою значення параметрів для туристичної агенції наведені у таблиці 2.11 і на рисунку 2.5.

Як бачите, при середній силі бренду (5,0 балів з максимально можливих 2,8) рівень прихильності бренду з боку співробітників вище середнього (5,0 балів з 3,2). Можливо, це пов'язано з кризовим явищем на ринку праці, коли співробітники можуть погодитися з існуючою ціннісною пропозицією роботодавця і знизити вимоги до робочого місця.

Таблиця 2.11 - Параметри оцінювання сили бренду ТОВ «МС-Зв'язок», як роботодавця і прихильності до нього з боку фактичних і потенційних працівників

№з/п	Параметри	Вагомість	Фактичний стан	Потенційний стан
I. Оцінка сили бренду підприємства-роботодавця				
I.1	Якість цінностей бренду роботодавця	0,25	1,15	1,20
I.2	Ступінь реалізації очікувань фактичних і потенційних працівників	0,25	0,85	0,90
I.3	Лідерство бренду	0,10	0,20	0,30
I.4	Ступінь обізнаності цільової аудиторії про бренд роботодавця	0,15	0,25	0,35
I.5	Рівень оптимальності комплексу просування бренду роботодавця	0,15	0,25	0,40
I.6	Ступінь зацікавленості громадськості брендом роботодавця	0,10	0,10	0,15
Всього:		1,00	2,80	3,30
II. Оцінка прихильності до бренду підприємства-роботодавця				
II.1	Ступінь відповідності бренду роботодавця потребам фактичних і потенційних працівників	0,25	0,85	1,00
II.2	Ступінь узгодженості системи цілей працівників з концепцією бренду роботодавця	0,10	0,45	0,50
II.3	Ступінь узгодженості системи цінностей персоналу з концепцією бренду роботодавця	0,10	0,40	0,55
II.4	Ступінь реалізації цінностей, що були запропоновані брендом роботодавця	0,25	1,10	1,25
II.5	Чутливість до бренду роботодавця	0,10	0,20	0,20
II.6	Стійкість конкурентних переваг бренду роботодавця	0,20	0,20	0,30
Всього:		1,00	3,20	3,80

Як бачимо, при середній силі бренду (5,0 балів з максимально можливих 2,8) рівень прихильності бренду з боку співробітників вище середнього (5,0 балів з 3,2). Можливо, це пов'язано з кризовим явищем на ринку праці, коли співробітники можуть погодитися з існуючою ціннісною пропозицією роботодавця і знизити вимоги до робочого місця.

В цілому, підвищити рівень сили бренду роботодавця можна за рахунок підвищення його цінності в очах реальних і потенційних співробітників, ступеня реалізації кар'єрних очікувань персоналу, обізнаності цільової аудиторії про бренд роботодавця і, як наслідок, забезпечити лідерство бренду в певних сегментах ринку. Також доцільно використовувати маркетингові інструменти для більш

інтенсивного просування бренду роботодавця (за цим параметром - від 0,25 бала до 0,40 бала). Якщо приділяти достатню увагу цим резервам, можна збільшити силу бренду з 2,80 бала до 3,30 бала.

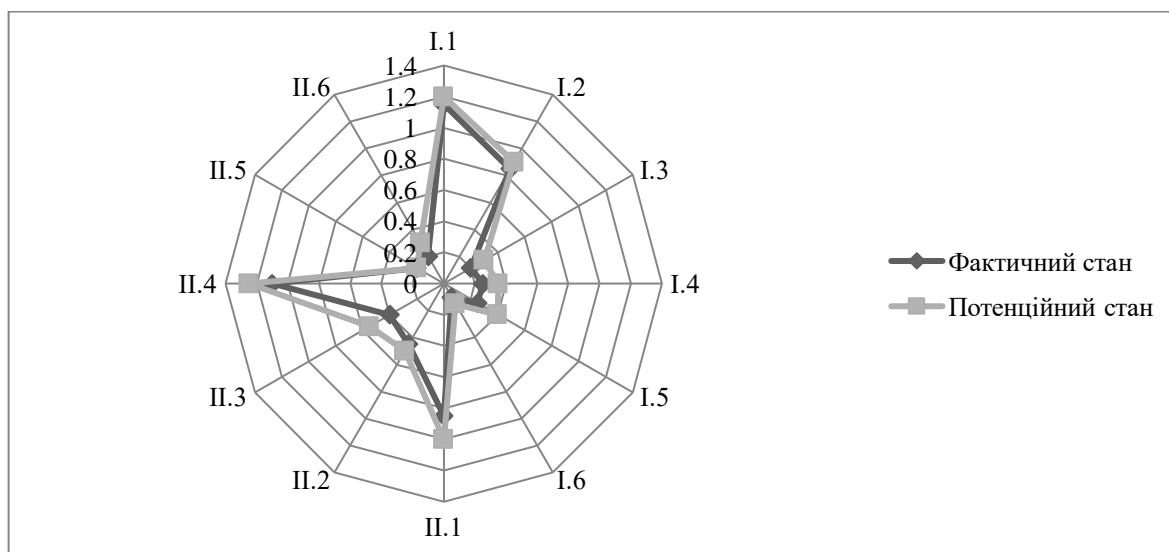


Рисунок 2.5 - Діаграма значень параметрів оцінювання сили бренду туристичної агенції «Дім Подорожей» як роботодавця (фактичний і потенційний стан)

У той же час дослідження показало важливість адаптації бренду роботодавця до потреб працівників та реального усвідомлення цінності, яку пропонує бренд роботодавця. Ступінь відповідності системи цілей і цінностей співробітників концепції бренду роботодавця була оцінена досить високо (0,45 бала і 0,40 бала відповідно).

Оскільки роль фактора «бренд роботодавця» у прийнятті рішень про працевлаштування все ще низька (наприклад, порівняно з розміром заробітної плати, гнучким графіком роботи), значення параметра «чутливість до бренду роботодавця» дещо занижене (0,20 бала), а зовнішні неконтрольовані фактори настільки важливі що експерти все ще впливають на цей рівень.

Зовнішній Індекс сили бренду роботодавця (ІЕВР) для ТОВ «МС-Зв'язок» становить -4,38, тоді як внутрішній ІЕВР дорівнює 47,06. На основі цих показників було створено діаграму сили бренду роботодавця ТОВ «МС-Зв'язок» (рисунок 2.6).

Отримане значення внутрішнього ІЕВР свідчить про наявність сильного внутрішнього бренду роботодавця, тоді як зовнішній ІЕВР демонструє негативний результат. Це вказує на те, що компанія має задовільний рівень лояльності серед своїх співробітників, але потенційні кандидати сприймають її як роботодавця негативно.

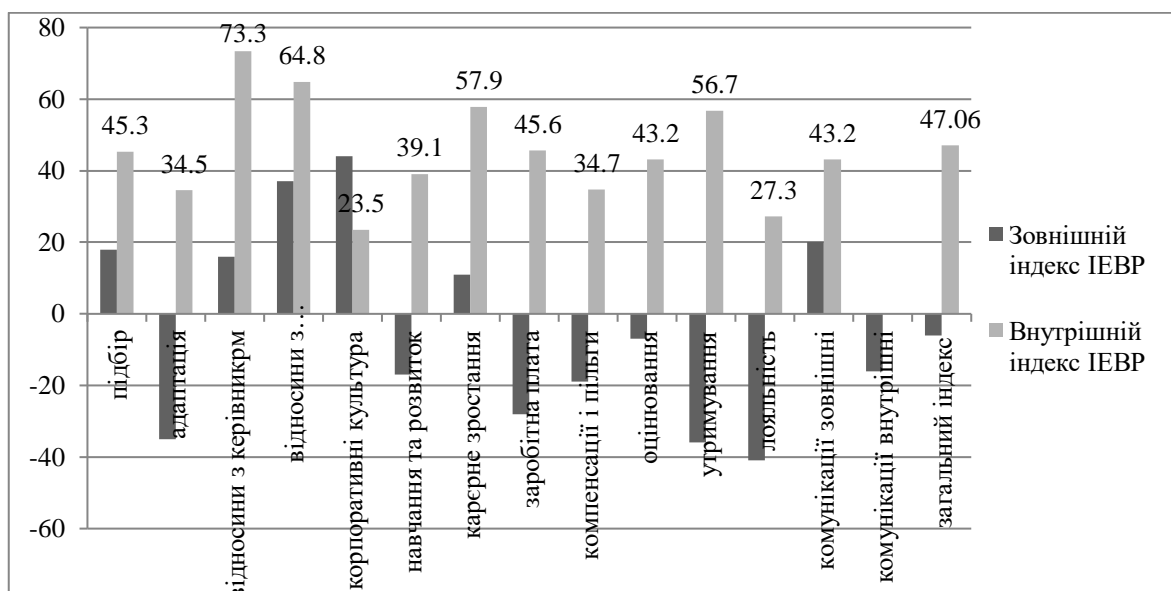


Рисунок 2.6 - Діаграма сили бренду ТОВ «МС-Зв'язок» як роботодавця

Останнім етапом аналізу за методом контактів є створення матриці сили бренду роботодавця, яка надає компанії можливість подальшого розвитку бренду та ефективного управління ним як роботодавцем (рисунок 2.7).

Отже, згідно з представленою матрицею сили бренду роботодавця, ТОВ «МС-Зв'язок» як роботодавець належить до другого квадранта. Це свідчить про сильний внутрішній HR-бренд. Відповідно, основну увагу варто зосередити на формуванні зовнішнього HR-бренду.

Як показують результати дослідження ТОВ «МС-Зв'язок» у нього є важливий резерв для підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця, необхідно лише, щоб керівництво докладало зусиль для послідовного формування загальної стратегії брендингу. Результатом реалізації даної стратегії може стати підвищення прибутковості діяльності та зміцнення іміджу бізнес-організації.

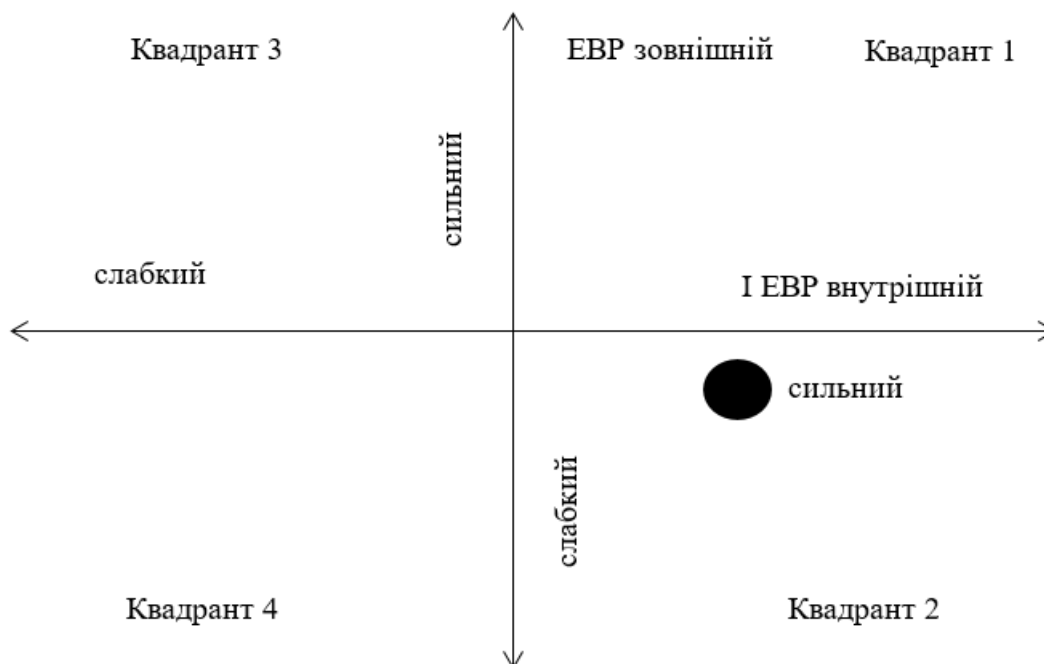


Рисунок 2.7 - Матриця сили бренду ТОВ «МС-Зв'язок» як роботодавця

Щоб покращити зовнішній бренд компанії як дуже слабого роботодавця, ви можете запропонувати створити веб-сайт про кар'єру. Сайти про кар'єру вирішують проблему залучення талантів, оскільки сприяють формуванню привабливого зовнішнього бренду. Це також допомагає покращити внутрішній бренд, підвищуючи інтерес працівників до роботодавця. Все це сприяє як зміцненню існуючих внутрішніх переваг роботодавця, так і формуванню необхідних зовнішніх переваг для компанії, тобто іміджу компанії як хорошого роботодавця [17, с. 147].

У результаті дослідження було виявлено кілька методів створення бренду компанії як роботодавця.

Даний підхід був апробований на прикладі дослідження HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок». Крім того, було проведено дослідження стану внутрішнього HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок» з використанням методики Американського Інституту Геллапа Q12. Незважаючи на відмінності в використовуваних методах, були отримані схожі результати розрахунків, що свідчить про достовірність наданих даних.

Висновки до розділу 2

Наведено фактори формування позитивного іміджу менеджерів. Були побудовані профілі зовнішнього і внутрішнього середовищ іміджу вищого керівництва, менеджера середньої ланки і менеджера низової ланки, і проведена їх оцінка в ТОВ «МС-Зв'язок».

Довіра до менеджерів формує загальну довіру до компанії, тому створення позитивного іміджу керівників безпосередньо впливає на успішність бізнесу. Саме тому важливо приділяти особливу увагу формуванню іміджу на всіх рівнях управління. Проведений аналіз і виявлені фактори свідчать про наявність у ТОВ «МС-Зв'язок» сильних сторін і можливостей на всіх управлінських рівнях, що підкреслює важливість зосередження зусиль на підтримці та зміцненні іміджу.

Основні загрози можуть походити від партнерів і громадської думки, тоді як слабкі сторони включають залежність від політичного впливу, роботу в складних умовах, можливе авторитарне управління та завищені очікування окремих менеджерів. Тому пріоритетом для розвитку управлінського іміджу компанії має стати нейтралізація цих загроз і слабких сторін.

Аналіз HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок» був проведений із застосуванням різних методів для забезпечення об'єктивності результатів. Рівень залученості персоналу, як ключовий показник стану HR-бренду компанії, було досліджено за допомогою анкети Q12. Загальна оцінка була виконана на основі комплексної методики, розробленої Мокіною, що дозволило детально проаналізувати внутрішній і зовнішній HR-бренди. Розраховано показники сили бренду роботодавця, створено діаграму та матрицю брендів роботодавців, які визначають області, що потребують вдосконалення для підвищення ефективності бренду. Отримані результати можуть стати корисними для теоретичного і практичного формування HR-бренду компанії.

3 НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОЇ ПОБУДОВИ HR-БРЕНДУ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ НА ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК»

3.1 Удосконалення оцінювання задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом з використанням методу семантичного диференціалу

Однією з головних особливостей сучасного ринку праці є гостра конкуренція між роботодавцями в процесі залучення в компанію кваліфікованих співробітників з творчими ініціативами. Тобто сьогодні роботодавці обирають не лише кандидатів, а й претендентів на посади, обирають найбільш привабливі місця роботи, аналізують та порівнюють пропозиції роботодавців. Однак ця проблема не вирішується простим пошуком і наймом компетентних співробітників, і проблема утримання їх в компанії на тривалий термін не настільки серйозна.

З огляду на це, більшість вітчизняних компаній починають практикувати використання новітніх інструментів для створення бренду роботодавців, які залучають і утримують найбільш цінних співробітників. Саме тому кадровий брендинг (створення цінності роботодавця для існуючих і потенційних співробітників) в останні роки є одним з найбільш ефективних способів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

У зв'язку зі зростаючою роллю брендів роботодавців у залученні і закріпленні компетентних співробітників компанії, а також у підвищенні мотивації і лояльності до роботодавців необхідні дослідження структури HR-брендів і факторів, що впливають на задоволеність різних цільових аудиторій.

Систематична робота в області кадрового брендингу дозволяє зміцнити позиції компанії серед конкурентів і сприяти зростанню її вартості. Це означає, що позитивний бренд роботодавця може допомогти сформувати ефективний бренд компанії як спільного роботодавця за рахунок економії часу та фінансових ресурсів на закриття вакансій, підвищення лояльності працівників та зменшення обороту робочої сили, а також того, на кого повинні бути спрямовані заходи

програми, які інструменти найкраще використовувати для цього, і що HR-бренд компанії повинен використовуватися як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці. Він розрахований на 2 типи аудиторії. З таблиці 3.1 ви можете бачити, що кожен глядач має свої цілі, вибрані засоби комунікації та заплановані результати [18, с. 94].

Таблиця 3.1 - Відмінності внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця

	Внутрішній HR-бренд	Зовнішній HR-бренд
Аудиторія	- наявні працівники компанії	- потенційні працівники, колишні працівники, рекрутингові агентства, аутсорсингові компанії і т.д.
Цілі	- зниження плинності кадрів. - забезпечення довгострокової лояльності та залученості персоналу. - скорочення часу і витрат на підбір персоналу. - зниження витрат. - адаптація та навчання персоналу	- формування іміджу компанії як позитивного і привабливого місця для працевлаштування. - залучення необхідної кількості кандидатів з відповідною кваліфікацією. - підтримка корпоративного іміджу компанії
Інструменти комунікацій	- створіть програму «історія успіху» для власних рг-заходів, корпоративних медіа (інтранет, газети, журнали, дошка оголошень, електронна пошта) і для власного розвитку	- зовнішні рг-заходи, реклама, розміщення вакансій в змї, участь у ярмарках вакансій, участь у зовнішніх оцінках на звання кращого роботодавця, соціальні мережі, кар'єрне зростання
Результат	- підвищуйте лояльність і залученість співробітників, підвищуйте продуктивність праці, знижуйте плинність кадрів і підвищуйте задоволеність роботою	- залучайте найбільш цільових кандидатів на ринку праці та формуйте імідж компанії як найбільш привабливого робочого місця

Проте, враховуючи певні особливості, невідповідність між очікуваннями і реальністю може спричинити недовіру до організації та її позиціонування як роботодавця. Аналіз підходу до структури бренду роботодавця дозволив визначити чотири основні блоки атрибутів, які мають цінність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці. Ці блоки включають організаційні, функціональні, економічні та психологічні характеристики, над якими компанії слід зосередитися. Ключові атрибути цих блоків представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Атрибути HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок»

Організаційні атрибути	Функціональні атрибути
<ul style="list-style-type: none"> - Положення компанії на ринку. - Впізнаваність корпоративного бренду і бренду споживача. - ступінь доступності інформації про компанію для потенційних співробітників. - Імідж і репутація топ-менеджера. - Розташування і зручність офісу 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміст роботи. - Навчання та можливості професійного розвитку. - Перспективи кар'єрного росту. - Об'єктивність в оцінці роботи менеджера. - Можливість брати участь у процесі створення. - Оперативних і стратегічних рішень
Економічні атрибути	Психологічні атрибути
<ul style="list-style-type: none"> - Рівень винагороди. - Гарантія стабільності працевлаштування. - Графік роботи; - Умови праці та рівень організації робочого місця. - Соціальний пакет 	<ul style="list-style-type: none"> - Корпоративна культура. - Зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії. - Соціально-психологічний клімат в колективі; - Стиль управління. - Відсутність кумівства

Варто відзначити, що HR-бренд компанії можна оцінити, використовуючи безліч критеріїв, розроблених як практиками, так і вченими. Консультанти ТОВ «МС-Зв'язок» пропонують оцінювати ефективність бренду роботодавця за такими показниками:

1. Внутрішній бренд роботодавця: рівень залученості, задоволеності та лояльності працівників, показник плинності кадрів, кількість рекомендацій від працівників, кількість днів лікарняних.

2. Зовнішній бренд роботодавця: привабливість для кандидатів, зниження витрат і термінів закриття вакансій, кількість якісних резюме, відгуки кандидатів і кадрових агентств, моніторинг інформації про компанію в Інтернеті (блоги, форуми, веб-сайти, соціальні мережі).

Для ефективного кадрового брендингу необхідно почати з оцінки поточного стану бренду в компанії. Зокрема, потрібно з'ясувати, чи планують співробітники залишати компанію, чи задоволені вони кадровою політикою (і якщо так, то чому). Також варто оцінити, чи рекомендують працівники компанію як роботодавця своїм друзям. Для цього здійснимо оцінку внутрішнього бренду ТОВ «МС-Зв'язок» на основі вивчення рівня задоволеності та лояльності співробітників. Наше дослідження проводилося на ТОВ «МС-Зв'язок». На

сьогоднішній день. Діагностику власного HR-бренду проводять експерти з ТОВ «МС-Зв'язок», а це директор та головний бухгалтер та начальник відділу кадрів. Оцінка задоволеності співробітників внутрішнім HR-брендом проводилася за допомогою 4 блоків атрибутів: організаційного, функціонального, економічного та психологічного. У дослідженні взяли участь 30% співробітників ТОВ «МС-Зв'язок».

Методика оцінки HR-бренду базується на семантичних відмінностях між двома біполярними твердженнями, оціненими за 5-бальною шкалою (5 - «повністю згоден», 1 - «повністю не згоден»). Цей підхід дозволяє респондентам чітко висловлювати своє ставлення до різних аспектів внутрішнього бренду роботодавця. Загальна сума балів, отриманих співробітниками під час опитування, визначає рівень їх задоволеності внутрішнім HR-брендом.

Задоволеність оцінюється від 37 до 180 балів, залежно від кількості компонентів бренду (їх 37) та оцінок, наданих співробітниками (від 1 до 5):

- 145-180 балів – стабільна задоволеність HR-брендом: співробітники задоволені тим, що знайшли в компанії все, що очікували.

- 109-144 бали – нестабільна задоволеність HR-брендом: співробітники досягли більшості своїх цілей, але очікували більшого від компанії.

- 73-108 балів – помірна задоволеність HR-брендом: співробітники задоволені наявними можливостями, але не досягли всіх поставлених цілей.

- 37-72 бали – конструктивне невдоволення HR-брендом: співробітники не досягли своїх цілей, але впевнені, що зможуть це зробити.

- Менше 37 балів – стабільна незадоволеність HR-брендом: співробітники не досягли своїх цілей і вважають, що не можуть цього змінити. За результатами опитування були визначені співробітники і розподілені відповідно до їх задоволеності HR-брендом всередині ТОВ «МС-Зв'язок» (рисунок 3.1).

Як видно з результатів, більшість опитаних (понад половину) мають стабільну задоволеність брендом роботодавця, що свідчить про повне задоволення потребами компанії. Однак 41% співробітників характеризуються нестабільною задоволеністю. При цьому 7,7% опитаних задоволені роботою в

компанії, але ще не досягли всіх своїх цілей, пов'язаних з професійною діяльністю. Важливо зазначити, що не було виявлено жодного співробітника, який би був повністю незадоволений внутрішнім HR-брендом компанії. Таким чином, загальний бренд ТОВ «МС-Зв'язок» як роботодавця серед співробітників знаходиться на високому рівні.

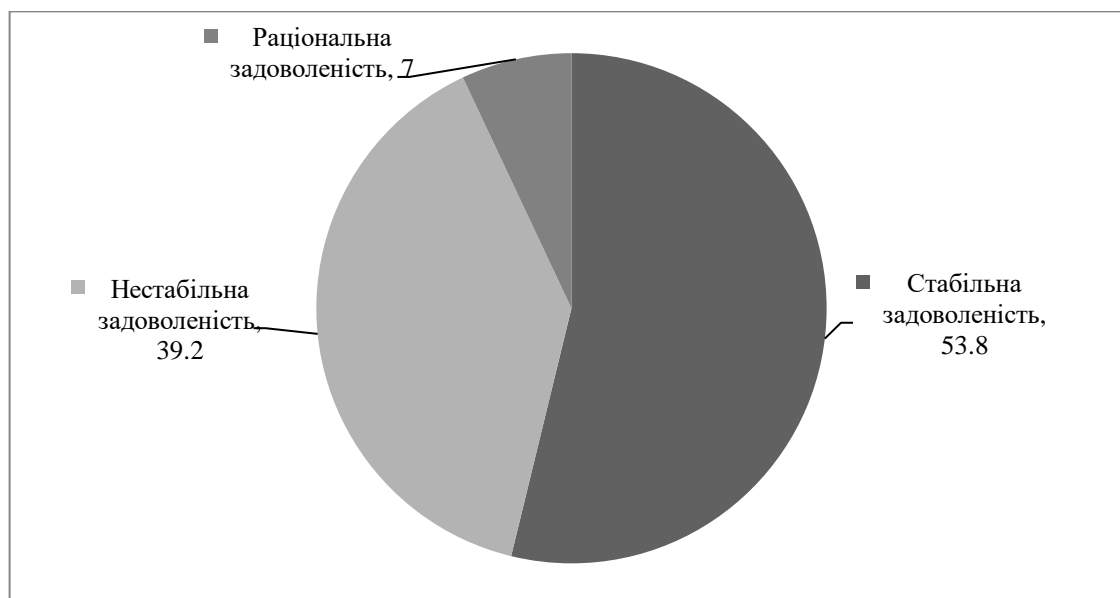


Рисунок 3.1 - Розподіл працівників ТОВ «МС-Зв'язок» за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом

Однак загальний рівень задоволеності брендом є недостатнім, що дає можливість керівництву компанії розробити конкретну стратегію для подальшого розвитку активного HR-бренду. Тому важливо проводити діагностику задоволеності різними ключовими елементами бренду [20]. З таблиці 3.3 видно, що стабільна задоволеність організаційними та психологічними аспектами є характерною для 71,4% та 69% респондентів відповідно. Однак менш ніж половина опитаних співробітників ТОВ «МС-Зв'язок» стабільно задоволена характеристиками функціонального та економічного блоків бренду.

Крім того, деякі респонденти виявили нестабільну задоволеність усіма блоками характеристик, тоді як інші показали прийнятний рівень задоволення. Небезпечним сигналом є те, що 2,4% респондентів виразили конструктивне незадоволення економічними показниками, що потребує додаткового аналізу.

Таблиця 3.3 - Розподіл працівників ТОВ «МС-Зв'язок» за типом задоволеності атрибутами внутрішнього HR-бренду, %

Тип задоволеності	Атрибути HR-бренду			
	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

Для визначення типу задоволеності співробітників ТОВ «МС-Зв'язок» за окремими показниками застосовується шкала (таблиця 3.4), що базується на кількості респондентів, які заповнили анкету.

Таблиця 3.4 - Показники для визначення ступеня задоволеності за окремими ознаками

	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 видно з таблиці 1 в додатку Д1, співробітники ТОВ «МС-Зв'язок» загалом задоволені реалізацією 9 з них. Однак багато респондентів оцінюють ці характеристики на рівні «1-3», що вказує на певні труднощі з залученням та утриманням кваліфікованих кадрів у компанії.

Що стосується психологічних характеристик, то ситуація тут найкраща. З таблиці 2 в додатку Д2 видно, що всі 10 психологічних характеристик оцінюються співробітниками на високому рівні реалізації, і за кожною з них респонденти демонструють стабільну задоволеність.

Проте співробітники дещо менш позитивно оцінюють функціональні характеристики HR-бренду. Як видно з таблиці 3 в додатку Д3, респонденти

ставлять під питання фінансування професійного навчання компанією та можливості впливати на управлінські рішення. Крім того, багато співробітників не бачать, що компанія розглядає їх слабкі сторони як можливості для розвитку, що також впливає на їх задоволеність. Більшість також вважають, що система оцінки персоналу потребує змін.

Найбільше невдоволення серед співробітників викликає рівень реалізації економічних атрибутів системи управління персоналом. З 7 економічних характеристик, якими співробітники стабільно задоволені, лише 3 отримали позитивні відгуки, а ще 3 мають нестабільний рівень задоволеності. Хоча більшість співробітників вважають систему оплати праці справедливою та прозорою, багато з них висловлюють потребу в змінах (таблиця 4 в додатку Д4).

Сучасні тенденції на ринку праці показують, що компанії, які не інвестують у створення позитивного бренду роботодавця, не тільки не можуть привабити кваліфікованих фахівців, але й можуть втратити своїх наявних співробітників. Бренд роботодавця підкреслює унікальні аспекти працевлаштування в компанії та пропозиції, що цінуються працівниками. Потужний HR-бренд забезпечує організації привабливий імідж на зовнішньому ринку праці, що сприяє залученню найкращих фахівців, а також на внутрішньому ринку, що зміцнює лояльність і залученість співробітників, що, у свою чергу, сприяє успішному розвитку компанії [21, с. 30]. Для ефективного управління HR-брендом важливо постійно оцінювати мотивацію потенційних співробітників при виборі роботодавця та аналізувати фактори, що зберігають їх в організації. Зібрані дані мають стати основою для подальших управлінських рішень.

3.2 Запровадження методичного інструментарію оцінювання рівня лояльності працівників ТОВ «МС-Зв'язок» до HR-бренду

На сьогодні існують різні моделі управління брендом роботодавця, які базуються на різних класифікаційних характеристиках, при цьому структура елементів HR-бренду може змінюватися. Головною метою цих моделей є підвищення конкурентоспроможності компанії та полегшення її впізнаваності серед потенційних та наявних працівників. Однак, наразі не існує єдиної методики для оцінки лояльності співробітників до бренду роботодавця. Система лояльності компанії включає лояльність клієнтів, персоналу та інвесторів. Збільшення частки ринку та прибутку залежить від наявності лояльних клієнтів, які утримуються та залучаються завдяки різноманітним програмам лояльності. Позитивний імідж продукту чи корпоративного бренду сприяє зміцненню довіри серед постійних клієнтів і приваблює нових.

Для забезпечення економічного успіху підприємства важливо не залучати нових споживачів, а утримувати існуючих і збільшувати їх частку у витратах [22, с. 8].

Метою даного заходу є демонстрація методологічного інструменту для оцінки рівня лояльності співробітників до HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок», заснованого на типології лояльності співробітників, з використанням поведінкових і перцептивних елементів.

Лояльність співробітників до HR-бренду компанії - це рівень непомітної поведінки співробітників ТОВ «МС-Зв'язок», який супроводжується емоційною прихильністю. Виділимо 2 елементи лояльності-поведінковий і емоційний. Поведінкову лояльність можна визначити наступним твердженням працівника: «навіть якщо у вас є шанс заробити трохи більше в компанії В, ви продовжуватимете працювати в компанії». Емоційну лояльність можна описати так: «робота в компанії викликає позитивні емоції, і я відчуваю прихильність до цієї організації». Теоретичні та емпіричні дослідження дозволили нам

формалізувати рівень «поведінкової лояльності співробітників до HR-бренду компанії», використовуючи середній геометричний індекс, що базується на трьох показниках [23, с. 433]:

$$L_{пов} = \sqrt[3]{ZR \cdot ZR_5 \cdot SK}, \quad (3.1)$$

де $L_{пов}$ - рівень поведінкової лояльності співробітників до HR-бренду компанії;

ZR - кількість разів, коли співробітник змінював місце роботи за час працевлаштування;

ZR_5 - кількість разів, коли співробітник змінював місце роботи за останні п'ять років;

SK - досвід роботи в аналізованій компанії.

У таблиці 3.5-3.7 показано розподіл балів за показниками для визначення рівня компонента «поведінкова лояльність до HR-бренду компанії» (Додаток Ж).

Ми пропонуємо визначити рівень «емоційної лояльності співробітників до HR-бренду компанії», використовуючи середній геометричний індекс, який обчислюється на основі п'яти показників [23, с. 433]:

$$L_{емоц} = \sqrt[5]{P \cdot S \cdot V \cdot UP \cdot R}, \quad (3.2)$$

$L_{емоц}$ - рівень емоційної лояльності співробітників до HR-бренду компанії;

P - ступінь обізнаності співробітника про діяльність компанії (її позиції на ринку, цілі компанії, можливості брати участь у прийнятті рішень і т. д.);

S - задоволеність співробітника системою мотивації і стимулювання праці (рівнем заробітної плати, винагородою і соціальним пакетом, умовами праці та відпочинку і т.д.);

V - рівень задоволеності співробітника системою взаємовідносин в колективі (колегами, керівниками та їх стилем управління, соціально-психологічним кліматом і т. д.);

UP - рівень задоволеності співробітників системою управління персоналом (Кадрова політика, відбір персоналу, адаптація персоналу, освіта, розвиток і тренінги, формування кадрового резерву, політика звільнення і т.д.);

R - намір співробітника рекомендувати компанію в якості потенційного місця роботи своїм друзям, родичам, знайомим і партнерам.

Закриті питання анкети для визначення складових показника «емоційної лояльності до HR-бренду компанії» наведені в додатках E1-E5 та таблицях 1-5. На основі результатів визначення рівня поведінкової та емоційної лояльності співробітників до HR-бренду компанії, з використанням рівнянь 3.1 і 3.2, ми припускаємо, що:

- Високі рівні «поведінкової лояльності» характерні для співробітників зі значеннями $L_{пов} > 0,5$.

- Низький рівень «поведінкової лояльності» характерний для співробітників зі значенням індексу $L_{пов} < 0,5$.

- Високий рівень «емоційної лояльності» характерний для працівників зі значенням показника $L_{емоц} > 2,5$.

- Низький рівень «емоційної лояльності» характерний для співробітників зі значенням індексу $L_{емоц} < 2,5$.

Виходячи з типу лояльності, ми інтерпретуємо рівень лояльності в балах для подальшого розрахунку комплексних показників лояльності співробітників до HR-бренду компанії (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Рівні лояльності працівників до HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок»

Лояльність	Вимір	Бал
абсолютна лояльність працівника	визначається сполученням високого рівня як показника $L_{пов}$, так і показника $L_{емоц}$	4 бали
прихована лояльність працівника	визначається сполученням низького рівня показника $L_{пов}$ і високого рівня показника $L_{емоц}$	3 бали
помилкова лояльність працівника	визначається сполученням високого рівня показника $L_{пов}$ і низького рівня показника $L_{емоц}$	2 бали
відсутність лояльності працівника	визначається сполученням низького рівня як показника $L_{пов}$, так і показника $L_{емоц}$	1 бал

Розрахунок показників «поведінкової лояльності» та «емоційної лояльності» дає змогу сформувати реальну структуру співробітників компанії за типами лояльності до HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок». На основі отриманих результатів ми обчислюємо загальний показник лояльності співробітників до HR-бренду компанії за допомогою відповідної формули [23, с. 433]:

$$L_{HR} = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^4 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4}{\sum_{i=1}^4 x_i}, \quad (3.3)$$

де L_{HR} -це комплексний показник лояльності співробітників до HR-бренду компанії;

x_4 - % співробітників компанії, які виявляють абсолютну лояльність до бренду - HR;

x_3 - % співробітників компанії, які виявляють приховану лояльність до бренду - HR;

x_2 - % співробітників компанії, які виявляють помилкову лояльність до свого HR-бренду;

x_1 - % співробітників компанії, у яких відсутня лояльність до HR-бренду.

Дослідження лояльності співробітників до HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок» показує, що частка співробітників з абсолютною лояльністю становить 24%, прихованої лояльності - 38%, підробленої лояльності - 20%, а співробітників без лояльності - 18%.

В результаті серед співробітників, які невірні або нейтрально ставляться до HR-бренду компанії, спостерігається значний відсоток «перебіжчиків» (38%). Рівень комплексних показників лояльності співробітників до HR-бренду компанії виглядає наступним чином:

$$L_{HR} = (1 \cdot 18 \% + 2 \cdot 20 \% + 3 \cdot 38 \% + 4 \cdot 25 \%)/100 \% = 2,72.$$

В рамках цього дослідження ми запропонували виділити чотири граничні інтервали з градієнтами в низький, середній, високий і надвисокий (таблиця 3.9).

Високі значення комплексних показників лояльності співробітників до HR-

бренду компанії свідчать про позитивне ставлення до організації праці, що формує як емоційну, так і раціональну оцінку, а також бажання підвищити трудову активність у компанії. Таким чином, запропоновані показники для вимірювання лояльності співробітників до HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок» включають фактори, що визначають рівень поведінкової та емоційної лояльності. Отримані результати дозволяють компанії виявити сфери для вдосконалення роботи зі співробітниками, орієнтуючись на побудову подальших стратегій управління лояльністю співробітників та враховуючи їхні інтереси та зміни впродовж часу.

Таблиця 3.9 - Граничні інтервали комплексних показників лояльності співробітників до HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок»

Рівень лояльності	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[3,3–4]	Рівень лояльності співробітників до HR-бренду компанії оцінюється як високий. Таке підприємство характеризується дуже ефективним HR-брендом компанії. Найчастіше співробітники віддають перевагу цій компанії в якості роботодавця і активно рекомендують її друзям
Підвищений	[2,6–3,3]	Рівень лояльності співробітників до HR-бренду компанії оцінюється як підвищений. Для таких компаній характерна середня увага до управління HR-брендом компанії. У більшості випадків працівники віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але іноді вони розглядають пропозиції інших роботодавців або навіть рекомендують їх друзям
Задовільний	[2,0–2,6]	Рівень лояльності співробітників до HR-бренду компанії оцінюється як задовільний. У деяких випадках працівники віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але часто розглядають пропозиції інших роботодавців і не рекомендують її друзям
Низький (відсутність лояльності)	[0–2,0]	Рівень лояльності співробітників до HR-бренду компанії оцінюється як низький. У деяких випадках працівники віддають перевагу цій компанії як роботодавцю і завжди розглядають пропозиції від інших. Не рекомендують її роботодавцям і своїм друзям

Залежно від віку, статусу, сімейного стану та інших параметрів, запропонований захід включає розробку методичних рекомендацій для оцінки лояльності ТОВ «МС-Зв'язок» до зовнішнього HR-бренду. Це дозволить визначити показники лояльності компанії до HR-бренду, що в майбутньому сприятиме раціональному підходу до формування та реалізації стратегії розвитку HR-бренду компанії.

3.3 Формування стратегії позитивного іміджу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі SPACE-аналізу

Створення нових соціальних і трудових умов супроводжується сильною конкуренцією за висококваліфікованих працівників на ринку праці. У цьому контексті конкурентоспроможність організації визначається рівнем розвитку її іміджу як роботодавця та постійною його еволюцією з стратегічної перспективи. Питання стратегічного управління іміджем роботодавця на перший погляд зрозумілий і очевидний, але його рішення в реальних умовах досить поверхнево. Зокрема, це стосується спроб прийняття рішень щодо стратегічного розвитку іміджу роботодавця без використання відповідної методологічної підтримки.

Досить важливим груповим методом розробки стратегії організаційного розвитку є матричний підхід, який, на наш погляд, може бути модифікований для вирішення проблем і формування стратегії розвитку іміджу роботодавця. Просторовий аналіз - це комплексний метод стратегічної діагностики, заснований на аналізі множинних посилянь, призначений для визначення стратегічного положення підприємства і формування стратегічних рекомендацій [25, с. 155].

Саме використання ідеї динамічного просторового аналізу дозволяє визначити, який з конкретних варіантів стратегічних ініціатив з розвитку іміджу ТОВ «МС-Зв'язок» найбільш прийнятний в поточній ситуації. Реалізація запропонованого підходу включає в себе 6 етапів.

Етап 1. Визначення узагальнених критеріїв оцінки стратегічного положення іміджу роботодавця в організації. В якості основи для розподілу узагальнених внутрішніх критеріїв оцінки найбільш важливим фактором є атрибути моделі іміджу роботодавця. Найбільш впливові сукупні фактори, що визначають становище підприємства, служать основою для визначення зовнішніх критеріїв оцінки. У прямокутній системі координат зберігаються значення внутрішніх параметрів по вертикальній осі і зовнішніх параметрів по горизонтальній осі [26, с. 353]:

- Сила іміджу роботодавця (SBR).
- Привабливість організації на ринку праці (PORP).
- Конкурентна перевага системи управління персоналом організації (KPSUPO).
- Стабільність ринку праці (УРП).

Етап 2. Формування групи показників по кожному з виявлених узагальнених критеріїв оцінки розвитку іміджу організації роботодавцем. Для кожного з узагальнених критеріїв представлений можливий набір показників.

Етап 3. Для визначення вагових коефіцієнтів обраних показників за кожним узагальненим критерієм був використаний метод ранжирування, заснований на результатах експертної оцінки. Для цього ми надаємо пріоритет кожному субіндикатору за розподілом, залежно від рівня важливості параметрів, визначеного експертним аналізом практик, що застосовуються на ринку (максимальне значення = 5 (найважливіший показник), мінімальне значення = 1 (найменш важливий показник)) (Додаток Е і таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 - Сумарні значення вагових коефіцієнтів для показників відповідно до узагальнених критеріїв оцінки стратегії розвитку іміджу ТОВ «МС-Зв'язок»

Критерії оцінювання	СБР	ПОРП	КПСУПО	СРП
Частковий показник (№ з/п)				
1	0,0667	0,2667	0,3333	0,0667
2	0,1333	0,2000	0,2667	0,1333
3	0,3333	0,3333	0,2000	0,2000
4	0,2000	0,0667	0,1333	0,2667
5	0,2667	0,1333	0,0667	0,3333
Σ	1	1	1	1

Етап 4. Оцінка показників по кожному з узагальнених критеріїв має тенденцію до підвищення за п'ятибальною шкалою, де 0 - найгірше значення, а 4 - найкраще. Оцінка проводиться професійними методами поточного статусу

розвитку іміджу роботодавця організації.

Оцінки прогнозованого стану досліджуваних компонентів розраховуються арифметично. Для цього група експертів визначила частковий показник першого пріоритету (див.таблицю).1) вони покращують характеристики на 27,8%, 2–го пріоритету – на 21%, 3–го – на 17,7%, 4-го - на 8,1% і 5-го - на 5,5% відповідно.

Крім того, слід зазначити, що оцінка цих фахівців не характеризує номінальні кількісні показники.

Тобто оцінка частки ринку не дорівнює фактичній частці впливу організації на ринок, а оцінка участі в професійних заходах не дорівнює кількості відвідувань, завершених проектів і т.д. результати (умовний приклад) розрахунку і аналізу складових експертних рейтингів системи розвитку іміджу роботодавця організації наведені в таблиці 3.11 (Додаток 3).

Етап 5. Як уже згадувалося, для поточних і прогнозованих умов вектор може бути поміщений в 4 квадранта з 1, які характеризують стратегію розвитку іміджу роботодавця: «агресивний стан», «конкурентний стан», «захисний стан» або «консервативний стан» [27, с. 92]. Розрахунок параметрів і координат поточного і прогнозованого стану розвитку об'єкта дослідження відображено в таблиці 3.12.

На основі проведених розрахунків ми відкладаємо обчислені значення на відповідні осі матриці просторового аналізу та траєкторії розробки стратегії побудови просторового прямокутника (рисунок 3.2). Траєкторія розвитку іміджу роботодавця, представлена на рисунку 3.2, відображає посилення конкурентних переваг системи управління людськими ресурсами організації, зростання її привабливості на ринку праці та зміцнення іміджу роботодавця. Згідно з критеріями розвитку бренду роботодавця, координати визначають стратегію організації в цьому напрямку як перехід від протекціоністської до консервативної моделі. Вибираючи конкурентну стратегію, організація стає залежною від конкурентів і кон'юнктури ринку [28, с. 156].

Згідно з критеріями, які характеризують розвиток іміджу роботодавця, координати визначають стратегію організації за цим компонентом як перехід від

протекціоністської до консервативної. Вибираючи консервативну стратегію, організація стає залежною від конкурентів і ринкової кон'юнктури. Використання такого методу управління іміджем роботодавця підходить для стабільних галузей з величезними конкурентами, які вже давно з'явилися на ринку [29, с. 34].

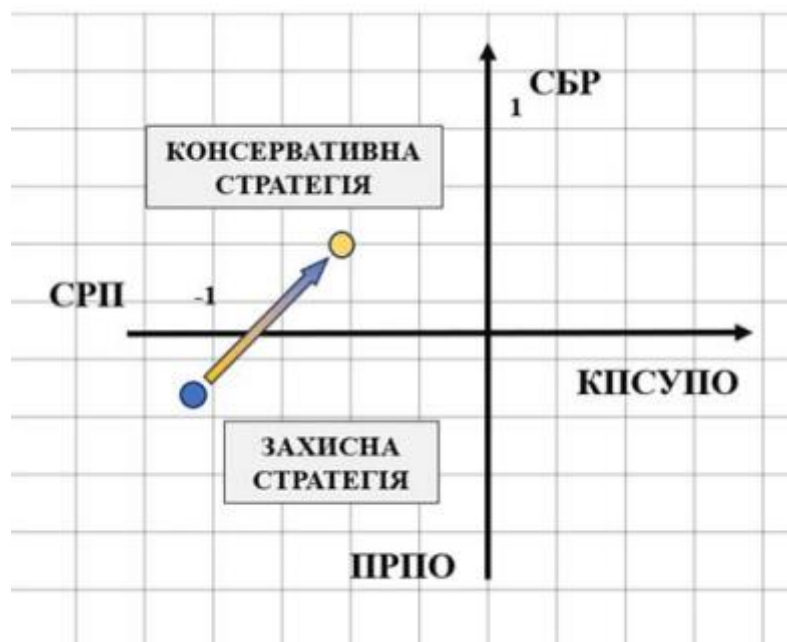


Рисунок 3.2 - Траєкторія розвитку іміджу ТОВ «МС-Зв'язок»

Проте, на відміну від оборонних стратегій, консервативні стратегії заохочують пошук і впровадження нових управлінських рішень для розвитку іміджу роботодавців, що відповідають інтересам організації як сильного гравця на ринку праці [30, с. 149].

Етап 6. Аналіз s-орбіталей (динаміки) кожної контрольної точки (таблиця 3.13).

Таблиця 3.12 - Розрахунок векторних параметрів і координат на основі просторового аналізу стану розвитку іміджу ТОВ «МС-Зв'язок»

Значення за ключовими критеріями							
СБР		ПОРП		КПСУПО		СРП	
Поточний	Прогнозований	Поточний	Прогнозований	Поточний	Прогнозований	Поточний	Прогнозований
2,2400	2,5639	-2,4800	-2,1684	2,5934	2,9166	-3,7533	-3,5466
Координати векторів							
$X_i = СБР_i + ПОРП_i$				$Y_i = КПСУПО_i + СРП_i$			
Поточний стан		Прогнозований стан		Поточний стан		Прогнозований стан	
-0,24005		0,395		-0,630		-0,983	

Таблиця 3.13 - Опис S-траєкторії

Δ СБР	Δ ПОРП	Δ КПСУПО	Δ СРП	$\alpha = \Delta$ СБР + Δ ПОРП	$\beta = \Delta$ КПСУПО + Δ СРП
0,324	0,312	0,323	0,207	0,636	0,530

Така практика прийнятна і логічна і не тягне за собою додаткових ризиків. Ви також можете задокументувати перехід організації від оборонної стратегії до консервативної стратегії розвитку іміджу роботодавця. Для цього необхідно враховувати наступні стратегічні рекомендації (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14 - Матриця стратегічних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку іміджу ТОВ «МС-Зв'язок» та динамічного просторового аналізу

Стратегічний стан	Траєкторія	Стратегічні рекомендації
Консервативний	Δ СБР + Δ ПОРП > 0	Це повинно стати результатом посилення заходів щодо зміцнення позицій організації та її впізнаваності на ринку праці, забезпечення лояльності потенційних співробітників і зміцненню зовнішнього бренду роботодавця. Крім того, організаціям необхідно застосовувати інноваційні методи для задоволення своїх потреб у кадрах. Це дозволяє комплексно вирішувати питання якості підбору персоналу і оптимізувати свій бюджет витрат і часу на пошук відповідних кандидатів. З точки зору роботодавця, організації доводиться вести цінову війну на ринку праці, іноді "скидаючи" ціну, оскільки конкуренти, можливо, вже зробили це. Крім того, акцентуючи увагу на унікальності елементів бренду роботодавця, його конкурентних перевагах, а також на його запам'ятовуваності і впізнаваності, бренд-контент є механізмом накопичення відгуків від колишніх співробітників. Вам потрібно подумати про це. Варто приділити особливу увагу розробці параметрів цього компонента, оскільки оцінка бренду роботодавця є найслабшим з критеріїв.
	Δ КПСУПО + Δ СРП > 0	Організаціям необхідно впроваджувати інноваційні рішення в області Управління персоналом, що відповідають вимогам часу і тенденціям ринку праці, щоб мати можливість конкурувати з іншими брендами роботодавців в плані методології та інструментів. Йдеться про різні форуми, виставки, аукціони, премії та конференції. Участь не тільки в якості слухача, але і в якості активного учасника з власним кейсом інноваційних рішень (особливо в сфері HR) допоможе значно розвинути параметри критеріїв і збільшити динаміку поліпшення відповідно до критеріїв. Організації необхідно поліпшити якість і ідеологічний характер корпоративної культури, зміцнити соціально-психологічний клімат, підвищити якість забезпечення належних умов праці для співробітників і застосовувати індивідуальний підхід. Задоволеність працівників роботою на робочому місці має дуже значний вплив на стан внутрішнього бренду роботодавця.

Грунтуючись на розрахунку динаміки показника (умовний приклад), можемо спостерігати поліпшення всіх узагальнених критеріїв. Крім того, сила складових іміджу роботодавця зазнає найбільш інтенсивні зміни, стабільність ринку праці розвивається повільніше, що в цілому є процесом вдосконалення, дотримання тенденції, що дозволяє організації розробляти внутрішні параметри набагато простіше і швидше, ніж зовнішні [31, с. 134].

Необхідність посилення конкурентоспроможності організацій на ринку праці в контексті підходу, орієнтованого на людину, подолання кваліфікаційних дірок і недопущення прогалин у кваліфікації, а також скорочення доступу до гідної роботи є пріоритетним завданням. Ми вважаємо, що керівники організацій, яким небайдуже розвиток іміджу свого роботодавця, можуть перейняти запропонований підхід і методичний інструментарій для вирішення прикладних завдань по формуванню стратегії розвитку бренду роботодавця.

Запропоновані методичні рекомендації щодо пошуку стратегічних напрямків розвитку іміджу ТОВ «МС-Зв'язок» можуть значно підвищити його ефективність. Використання динамічного просторового аналізу робить цей інструмент стратегічної діагностики гнучким і ефективним, замість суворого регламентування, що дозволяє ефективно формувати стратегію розвитку іміджу компанії.

Висновки до розділу 3

Для ефективного побудови HR-бренду та створення позитивного іміджу ТОВ «МС-Зв'язок» було запропоновано вдосконалення оцінки задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом за допомогою методу семантичного диференціалу. Використання цього методологічного підходу через анкетування з семантичними відмінностями дозволяє отримати точнішу оцінку задоволеності співробітників. Обговорюється доцільність застосування отриманих результатів

для формування і розвитку позитивного HR-бренду компанії. Аналіз результатів виявив кілька проблем, що потребують вдосконалення системи управління персоналом, таких як оплата праці та оцінка співробітників. Таким чином, ця методика може бути корисною для керівництва ТОВ «МС-Зв'язок» у розробці управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію розвитку HR-бренду.

Діагностика HR-бренду ТОВ «МС-Зв'язок» показала, що загальний рівень задоволеності співробітників брендом компанії як роботодавця є дуже високим. Однак аналіз задоволеності окремими елементами (атрибутами) бренду виявив певні проблеми в системі управління персоналом, які потребують вдосконалення.

Запропоновано запровадження методичного інструментарію оцінювання рівня лояльності працівників ТОВ «МС-Зв'язок» до HR-бренду. Були продемонстровані методичні інструменти оцінки рівня лояльності співробітників до HR-бренду компанії у відповідності з певними елементами лояльності (поведінковими та емоційними). В якості системоутворюючого елемента ефективного управління компанією-роботодавцем в сучасних умовах ведення бізнесу проводиться співбесіда з співробітниками компанії з використанням методу семантичної різниці, який оцінює рівень лояльності співробітників до внутрішнього HR-бренду. На підставі результатів опитування обговорюється доцільність визначення структури співробітників за рівнем лояльності до HR-бренду компанії, а в подальшому розробити чітку програму дій, що відображає лояльність співробітників компанії, і продемонструвати управлінські рішення щодо оптимізації розвитку HR-бренду. Це допомагає керівникам компанії розробляти чіткі програми дій, які допоможуть їм досягти своїх цілей.

Запропонована методологія для формування стратегії розвитку іміджу роботодавця в організаціях базується на використанні динамічного просторового аналізу. Цей аналіз був адаптований через визначення узагальнених критеріїв та показників, що дозволяє зробити методичний інструмент гнучким і ефективним для стратегічної діагностики іміджу роботодавця та формування його розвитку. Це дає можливість застосовувати його без жорстких регламентів, що забезпечує більшу гнучкість у процесі розробки стратегії.

Визначено узагальнені критерії оцінки стратегічного положення іміджу ТОВ «МС-Зв'язок». Сформувано групу показників оцінки для кожного з обраних узагальнених критеріїв на попередньому етапі. Визначити ваговий коефіцієнт для вибору показників для кожного із зазначених критеріїв відповідно до методу ранжирування. Визначено імідж ТОВ «МС-Зв'язок» на ринку праці за певними критеріями. Оновлено оцінки експертів в рамках кожної групи показників. Проведено причинно-наслідковий аналіз можливі сценарії розвитку іміджу і формування списку стратегічних рекомендацій.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи теоретико-методичні аспекти формування інноваційних підходів до побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу організації. Досліджено сутність, цілі та фактори, що впливають на формування HR-бренду організації; обґрунтовано імідж організації як економічної категорії: сутність, зміст; визначено оцінювання HR-бренду організації і у розрізі його структурних атрибутів.

HR-брендинг став одним з найважливіших напрямів діяльності компаній. В останні роки українські організації почали приділяти більше уваги формуванню своїх HR-брендів. Бренди роботодавців стали основним інструментом для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Кадровий брендинг є складним і вимагає активної участі як керівництва, так і співробітників організації. Тому для залучення висококваліфікованих кадрів недостатньо лише створити комфортну атмосферу чи запропонувати привабливі бонуси.

Однією з головних особливостей сучасного ринку праці є гостра конкуренція між роботодавцями в процесі залучення в компанію кваліфікованих співробітників з творчими ініціативами. Тобто сьогодні роботодавці обирають не лише кандидатів, а й претендентів на посади, обирають найбільш привабливі місця роботи, аналізують та порівнюють пропозиції роботодавців. Однак ця проблема не вирішується простим пошуком і наймом компетентних співробітників, і проблема утримання їх в компанії на тривалий термін не настільки серйозна. Більшість вітчизняних компаній починають практикувати використання новітніх інструментів для створення позитивного іміджу роботодавців, які залучають і утримують найбільш цінних співробітників. Таким чином, HR-брендинг (створення цінності роботодавця для існуючих і потенційних співробітників) в останні роки є найбільш ефективним способом забезпечення конкурентоспроможності компаній на ринку праці, оскільки роль брендів роботодавців у залученні і закріпленні компетентних співробітників компаній і

посиленні мотивації і лояльності до роботодавців зростає. Необхідно вивчити фактори, що впливають на задоволеність вашим бізнесом.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз HR-бренду та формування іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства, проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок», а також досліджено формування та оцінювання HR-бренду на ТОВ «МС-Зв'язок».

Проаналізувавши господарську діяльність компанії, слід зазначити, що у 2022 році чистий прибуток ТОВ «МС-Зв'язок» збільшився порівняно з 2021 роком на 14,5%, а у 2023 році - на 62,2%. Продуктивність праці зросла в період з 2021 по 2023 рік. Середня чисельність співробітників в компаніях за досліджуваний період коливалася.

Матеріальні витрати ТОВ «МС-Зв'язок» збільшилися у 2021 році порівняно з 2022 роком на 22,0%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 50,9%. Вартість основних засобів збільшилася на кінець поточного періоду. Фонд оплати праці працівників компанії збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 16,6%, а у 2023 році до 2022 року на 84,8%.

Що стосується необоротних активів, то вартість незавершених капітальних вкладень у 2022 році збільшилася порівняно з 2021 роком на 6 500 тисяч гривень, а у 2023 році - на 8 585 тисяч гривень порівняно з 2022 роком. Основні засоби за той же період збільшилися з 15436,0 тис.грн. до 28560 тис. грн., а частка витратних активів у 2023 році досягла 6,9%.

З метою ефективної побудови HR-бренду та формування позитивного іміджу на ТОВ «МС-Зв'язок» запропоновано удосконалення оцінювання задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом з використанням методу семантичного диференціалу; запропоновано запровадження методичного інструментарію оцінювання рівня лояльності працівників ТОВ «МС-Зв'язок» до HR-бренду. Запропоновано формування стратегії позитивного іміджу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі SPACE-аналізу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бранда роботодавця. *Бізнесінформ*. 2014. № 2. С.238-242.
2. Пасека А. С., Красномоовець В. А. HR-брендинг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 4 (16). С.132-137.
3. Сорока О.В., Красовська К. В. HR-бренд: сутність та стан в Україні. URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5517/1/HR.pdf> (дата звернення: 28.11.2024).
4. Колодка А.В. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. №2(38). С .164-170.
5. Завідна Л. Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бранду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6 (85). URL:https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06 (дата звернення: 28.11.2024).
6. П'ятіна О.С Основні підходи до сутності корпоративного іміджу в теорії і практиці державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pospdu.pdf> (дата звернення: 28.11.2024).
7. Гінсіровська І.Р. Праксеологічні основи менеджменту : методичні рекомендації. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. 120 с.
8. Болсун С.А. Професійний імідж керівника навчального закладу. *Менеджмент*. 2013. № 7–9. С. 379–381.
9. Шевченко В.С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/download/8259/7769/> (дата звернення: 28.11.2024).
10. Васьків Р.І. Місце бранду роботодавця в загальному брендингу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(6). С. 169–175.

11. Залученість персоналу: Gallup Q12. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення: 28.11.2024).

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

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

14. Ігнатенко М.М., Адамчик О.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сільського зеленого туризму на засадах брендингу та маркетингових стратегій. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 50–57.

15. Горбашевська М.О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможного бренду туристичної фірми. *Економіка і організація управління*. 2018. № 2 (30). С. 22–31.

16. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 33. С. 176–180.

17. Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38(1). С. 147–151.

18. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1–2(1). С. 94–97.

19. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії. *Проблеми системного підходу в економіці* випуск. 2020. Вип. 2(76). С. 54–61.

20. Балан В. Г., Тимченко І. П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE- аналізу. *Економічні науки*. Вип. 4. 2016. С. 5–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2 (дата звернення: 28.11.2024).

21. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду підприємства роботодавця. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 30–39.

22. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Лаврухіна І. К. Дослідження факторів впливу на формування бренду роботодавця. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 8–12.
23. Джулай М. В., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 6(47). С. 433–446.
24. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 30. С. 74–78.
25. Завідна Л. Д., Миколайчук І. П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *ГЕВ. Т. : ТНТУ*. 2023. Том 85. № 6. С. 155–166.
26. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353–357.
27. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 92–96.
28. Самолюк Н. М., Міщук В. А. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 1(93). С. 156–167.
29. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 4. С. 34–47.
30. Хитра О., Вихованчук М. Синергія бренду роботодавця та бренду персоналу в результаті успішного HR-брендінгу на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та бізнес*. 2019. № 4. С. 149–156.
31. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ. 2018. 227 с.