

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування та підтримка позитивного іміджу компанії  
на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного  
бізнес-економічного середовища  
(на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

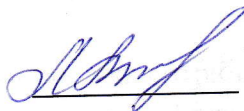
ДРУПЕП. 018100.02.04.00

Виконав  
студент 2 курсу  
група УПЕПм-22-2



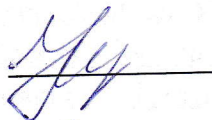
Віталій БУЙ

Керівник  
к.е.н., доцент



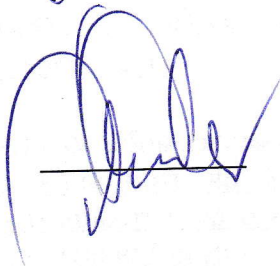
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер  
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

29 листопада 2023 р.

# 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 \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

\_\_\_\_\_ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Буй Віталій Володимирович

1 Тема роботи: Формування та підтримка позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

керівник роботи Волянська-Савчук Леся Вікторівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою стали монографічні дослідження й наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів, наукові та дослідницькі сайти в мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства..

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади формування позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища. У другому розділі наведено аналіз формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища. Третій розділ присвячено напрямам ефективного формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Сутність поняття «імідж»; Рисунок - Фактори, що впливають на формування позитивного іміджу підприємства; Таблиця - Особливості та відмінності стереотипу та іміджу; Рисунок - Етапи розвитку компанії з урахуванням іміджевої політики; Рисунок - Етапи формування позитивного іміджу підприємства; Рисунок - Етапи створення позитивного іміджу підприємства, що перебуває на стадії формування; Рисунок - Модель формування позитивного іміджу підприємства; Таблиця - Характеристика інструментів формування зовнішнього іміджу підприємства; Таблиця - Характеристика елементів формування внутрішнього іміджу

підприємства на міжнародних ринках; Рисунок - Цілі та інструменти HR-брендингу; Рисунок  
Модель HR-бренду за Бакхаус і Тику.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

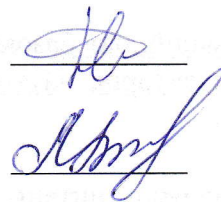
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент



Віталій БУ

Керівник роботи

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУ

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування та підтримка позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-2 Буй В. В., керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Обсяг – 106 с., 30 рис., 48 табл., 66 джерел.

Ключові слова: бренд, імідж, HR-бренд, компенсаційний пакет, персонал.

Мета дипломної роботи полягає в теоретичному узагальненні принципів, факторів і ключових засад формування та підтримки позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища.

Об'єктом дослідження є процеси формування позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу.

У першому розділі наведено теоретичні засади формування позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища.

У другому розділі наведено аналіз формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища.

Третій розділ присвячено напрямкам ефективного формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища, а саме: розробка стійкого HR-брендінгу на підприємстві; формування позитивного HR-брендінгу на ТОВ «Веселка-Л»; запровадження методичного інструментарію оцінювання розвитку HR-брендінгу на ТОВ «Веселка-Л».

28. 11. 23.

Дата

Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади формування позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища .....	8
1.1 Імідж як феномен сучасного світу: сутність, зміст, основні етапи формування .....	8
1.2 Сутнісна характеристика HR-брендінгу: базові поняття, цілі, завдання і сучасні виклики .....	17
1.3 HR-брендінг як ефективний інструмент формування і підтримання позитивного іміджу підприємства .....	24
Висновки до розділу 1 .....	31
2 Аналіз формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища .....	33
2.1 Оцінка іміджу торговельного підприємства у забезпеченні конкурентного бізнес-економічного середовища .....	33
2.2 Аналіз організаційного механізму системи бренд-менеджменту ТОВ «Веселка-Л» .....	42
2.3 Формування HR-брендінгу на ТОВ «Веселка-Л» та його оцінювання .....	54
Висновки до розділу 2 .....	68
3 Напрями ефективного формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища .....	71
3.1 Розробка стійкого HR-брендінгу на підприємстві .....	71
3.2 Формування позитивного HR-брендінгу на ТОВ «Веселка-Л» .....	78
3.3 Запровадження методичного інструментарію оцінювання розвитку HR-брендінгу на ТОВ «Веселка-Л» .....	89
Висновки до розділу 3 .....	101
Висновки .....	104
Перелік джерел посилання .....	107
Додатки .....	115

## ВСТУП

Посилення кризових явищ в економіці породжує необхідність моніторингу кризових тенденцій та своєчасного вжиття заходів, що змушує науковців і практиків брати участь у дослідженні та вирішенні проблем, пов'язаних з діагностикою стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розробки цілей підприємства, стратегії та методів їх реалізації.

У процесі розвитку виробництва велике значення має сфера організації та управління, в якій іміджу належить роль активізації та зміцнення ресурсів, особливо людських. Позитивний імідж є не тільки основним критерієм успіху людини чи ефективного розвитку бізнесу, але й ознакою визнання для вибору товарів і послуг в умовах конкуренції. Конкуренція змушує компанії боротися за право існування на ринку. Компанія, зайнявши певну позицію, всіма силами намагається її зберегти, будуючи міцну репутацію та авторитет. Позитивне уявлення про компанію сприяє створенню кращого попиту на продукти або послуги компанії. У зв'язку зі зростанням значення корпоративного іміджу необхідно ретельно підходити до питання практичних аспектів формування іміджу. Таким чином, імідж виступає як стратегічний інструмент управління, функціональна стратегія в економіці.

На сучасному ринку праці все більш загострюється конкуренція не між продавцями, а між покупцями – роботодавцями, які намагаються залучити в організаційну шахту кваліфікованих, креативних та ініціативних працівників. В умовах, коли через фінансову кризу скорочуються витрати на персонал і управління персоналом в цілому, будуть застосовуватися інші нецінові методи утримання працівників. Одним з них є позитивний імідж організації в очах співробітників, також відомий як бренд HR.

Брендинг людських ресурсів виражений переважно у сфері практичного менеджменту і лише кілька років тому став темою наукових досліджень

вітчизняних і зарубіжних учених. Дослідження HR-брендінгу найбільш активно проводяться у Великобританії (Т. Амблер, С. Берроуз), Бельгії, США (Л. Сартейн, М. Шуман), Австралії (Б. Мінчингтон). Серед російських науковців слід виокремити О. Балашову, О. Бруковську, Д.Г. Кучерова, Н. Осовицьку, Т. Арькову, а серед вітчизняних – О.В. Сардака, А.С. Пасеку та інших. У зв'язку з певною новизною цього напрямку у сфері управління людськими ресурсами організації в науково-практичному просторі досі немає єдиного підходу до розуміння того, що таке брендінг кадрового ресурсу та побудова бренду, тобто ще немає єдиного бачення характеру предмета. Водночас дослідники цього питання вважають, що основну роль у побудові кадрового бренду відіграє імідж організації як роботодавця на ринку праці, а тому обмежує її вплив, вплив на інші складові управління персоналом, нехтуючи вже активних і нецілеспрямованих співробітників. Імідж бренду HR у внутрішньому середовищі організації. Це зумовлює вибір теми твору.

Мета дипломної роботи магістра полягає в теоретичному узагальненні принципів, факторів і ключових засад формування та підтримки позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища.

Для досягнення зазначеної мети відповідно до логіки дослідження поставлено такі завдання:

- визначити імідж як феномен сучасного світу: сутність, зміст, основні етапи формування;
- дослідити сутнісні характеристики HR-брендінгу: базові поняття, цілі, завдання і сучасні виклики;
- визначити концептуальні засади брендінгу країни в глобальній економічній системі;
- ідентифікувати процес HR-брендінгу як ефективного інструменту формування і підтримання позитивного іміджу підприємства;
- здійснити комплексне оцінювання розвитку HR-брендінгу на

підприємстві;

- надати рекомендації щодо ефективного формування та підтримки позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища.

Об'єктом дослідження є процеси формування позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу.

Предметом дослідження є механізми та інструменти ефективного використання позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу.

Методи дослідження. Гіпотези дослідження будуються на основі поєднання діалектичних принципів наукового пізнання із загальнонауковими та спеціальними методами дослідження відповідно до логіки дослідження. У процесі виконання поставлених завдань в роботі застосовуються експериментальні та теоретичні методи дослідження, серед яких: абстрагування, аналіз, синтез; описово - аналітичний метод, системний метод; індукція та дедукція; Статистичний аналіз; порівняльний метод. Якісні дослідження проводяться із застосуванням індуктивних методів при зборі, обробці та формуванні висновків.

Інформаційною базою стали монографічні дослідження й наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів, наукові та дослідницькі сайти в мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що представлені теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування позитивного іміджу компанії на основі HR-брендінгу, а також запропоновані засоби і шляхи його удосконалення можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність компанії.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки друкованого тексту. Робота містить 48 таблиць, 30 рисунків, додатки. Список використаних джерел із 66 найменувань.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ HR-БРЕНДІНГУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

## **1.1 Імідж як феномен сучасного світу: сутність, зміст, основні етапи формування**

В сучасних ринкових умовах одним із головних факторів створення економічного процвітання підприємства є ринок, а точніше – покупці продукції та послуг. В даний час не викликає сумніву мінливість і невизначеність зовнішніх умов, в яких працює компанія. Факторами зовнішнього середовища, які суттєво впливають на діяльність компанії, є підвищення курсів валют, зміни політичної, правової, соціальної ситуації тощо [1].

Для підприємства дуже важливо не тільки враховувати зовнішні чинники, а й приділяти увагу підвищенню конкурентоспроможності шляхом формування позитивного іміджу на ринку. Позитивний імідж приносить переваги, що виражаються в приверненні уваги споживачів і партнерів, полегшенні доступу компанії до ресурсів, уваги ЗМІ, безпеки в кризових і складних ситуаціях. Процес формування іміджу розглядається переважно в галузях психології та соціології; феномени іміджу глибоко проникають у педагогіку та філософію.

Для економічної науки більш прийнятним є поняття «корпоративний імідж підприємства», пов'язане з науковими основами та методами формування, процесом управління іміджем та внутрішніми характеристиками суб'єкта-власника (або об'єкта) компанії. . зображення враховуються. Імідж в економіці також визначається як «репутація». Поняття «імідж» має багато різних визначень (табл. 1.1). При формуванні позитивного іміджу підприємства необхідно враховувати вплив багатьох факторів (рис. 1.1) [1].

Проведемо порівняльну оцінку цих двох понять у таблиці 1.2 [2, с. 176].

Таблиця 1.1- Сутність поняття «імідж»

Автори	Поняття
Костюк Г.В., Сторожук В.В.	«Імідж підприємства – це сформоване представлення цільовій аудиторії інформації щодо діяльності та успіхів підприємства, що постійно та динамічно впливає на взаємини підприємства з його потенційними та фактичними покупцями, на його конкурентоспроможність, фінансові результати та контакти з іншими державними або приватними підприємствами, установами й організаціями»
Пасько М.І.	«Імідж підприємства – це багатокомпонентне явище, образ-уявлення та образ-подання щодо організації, кадри, якість продукції (послуг), репутацію керівника тощо, який сформувався власне засобами масової інформації, соціальною групою або підприємством і наділяє його (підприємство) додатковими цінностями, що мають соціальну значущість для реципієнтів образу фірми, і спрямований здійснити емоційно-психологічну дію на цільову аудиторію, із метою популяризації, реклами та інших завдань під впливом комплексу факторів».
Семенчук Т.Б., Гера О.Г.	«Імідж - це образ, репутація, якісні характеристики лідера, фірми, керівника та характер ставлення до них громадськості».
Гринько Т., Тімар І.	«Імідж підприємств сфери послуг – це відносно стійке, емоційно забарвлене уявлення образу підприємства, сформоване на основі особистого досвіду й отриманої інформації щодо його реальні, декларовані та очікувані якості, характеристики та показники, що мають економічну, соціальну й іншу значимість для суб'єктів взаємодії»
Лозовський О.М., Дрончак І.В.	«Визначення іміджу має охоплювати: спрямованість на певну соціальну групу; відображення потреб і запитів аудиторії на певний час; символічну природу (існування стереотипів у психіці); гнучкість і ситуативність, залежність від моменту, з одного боку, та постійність, статичність – з другого; поєднання зовнішніх і внутрішніх складових при формуванні; соціально-психологічне походження. Імідж – одна з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства, базова передумова його успішної діяльності».
Котлер Ф.	«Імідж - це сприйняття компанії чи її товарів суспільством»
Гофман Е.	«Імідж –мистецтво управляти враженням»

Аудиторією, тобто носієм іміджу компанії, комунікатором, реципієнтом може бути будь-хто - хто і що здатний поширювати інформацію в корпоративному масштабі і за його межами, тобто різного роду персонал, громадські організації, а також тих, від кого конкретно виходить «соціальне замовлення», тобто суб'єктів – організаторів, людей, чиї інтереси реалізуються в процесі формування іміджу. Поняття суб'єкта автоматично поширюється на тих, хто створює, хто веде цю турботу, тобто на канали та носії інформації.

Основними складовими іміджу організації є [3, с. 182]:

- філософія бізнесу;

- історія-міф організації;
- зовнішній вигляд організації;
- корпоративна культура;
- розвивати відносини з громадськістю.

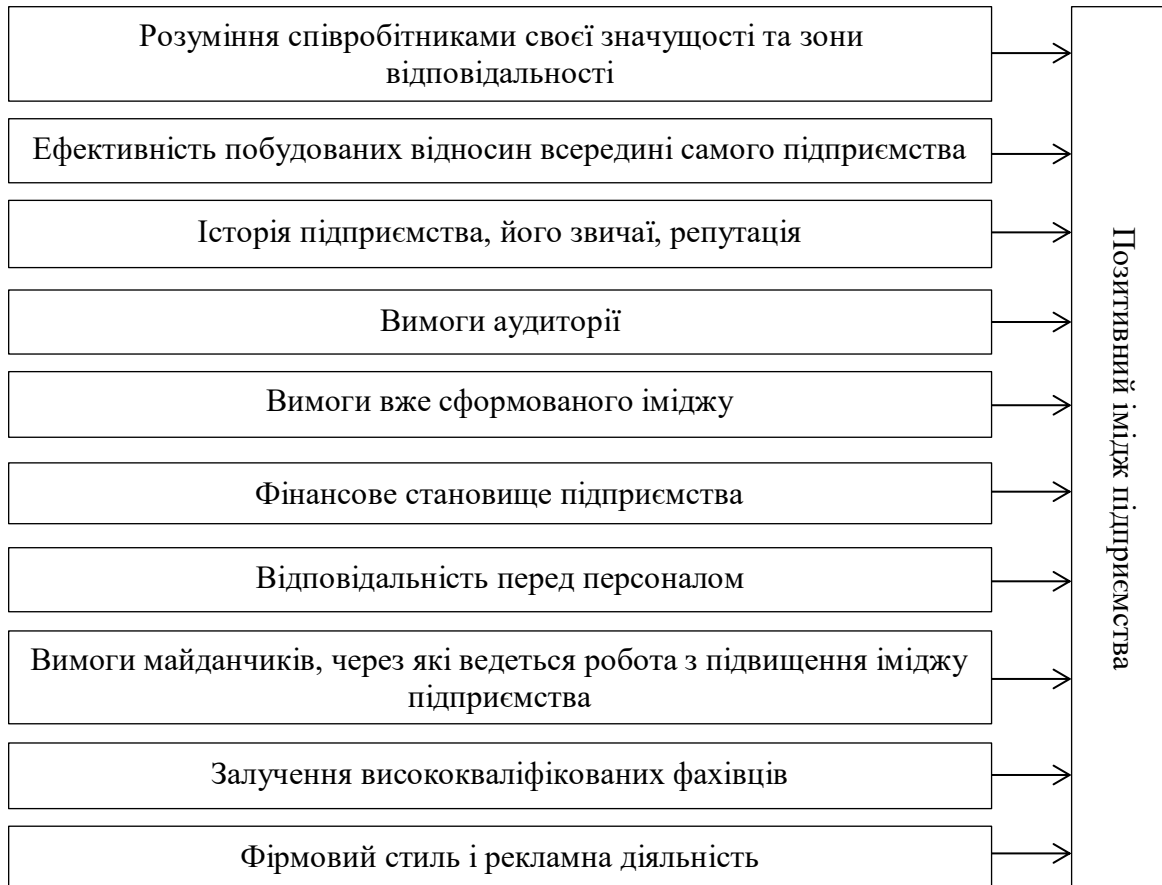


Рисунок 1.1 - Фактори, що впливають на формування позитивного іміджу підприємства

Описи цих візуальних елементів є загальними. Реальність така, що та сама організація може по-різному сприйматися її партнерами (або прагнути досягти певного сприйняття). Синтез уявлень про організацію від різних громадськостей створює більш широке, більш загальне уявлення про організацію. Формування іміджу компанії базується на принципах, дотримання яких призведе до підвищення ефективності організації та створення основи якісного управління іміджем.

I. Принцип відповідності стратегії компанії, яка базується на задоволенні певних потреб усього ринку чи його сегмента.

II. Принцип відповідності іміджу рівню (етапу) розвитку компанії (рисунок 1.2) [4, с. 101].

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 «контур», змінюючи його окремі компоненти інколи на прямо протилежні.
Інструмент маніпулювання	Використовувати для маніпуляції стереотипи важко, оскільки формується він набагато важче і в ньому сильна інформаційна складова	легкість корегування, різні маніпулятивні можливості. Імідж є ідеальним інструментом для маніпулювання. При його формуванні ракурс умисне зміщується, акцентуються на певних сторонах об'єкту, а інші свідомо затушовуються.
Етимології слів	стереотип в перекладі з грецького означає «твердий відбиток». Він сприймається готовим і не вимагає додаткового розуміння та уявлення	імідж пов'язаний з поняттям imagination – уява. Він - завжди «напівфабрикат», його легко уявляти, людині лише задається напрям такого «уявлення». Людина сама добудовує запропонований їй імідж, стаючи таким чином, його співавтором. Після чого імідж сприймається не як щось нав'язане, а як власне бачення явища. Направити уяву людини в потрібну сторону – задача іміджмейкера.



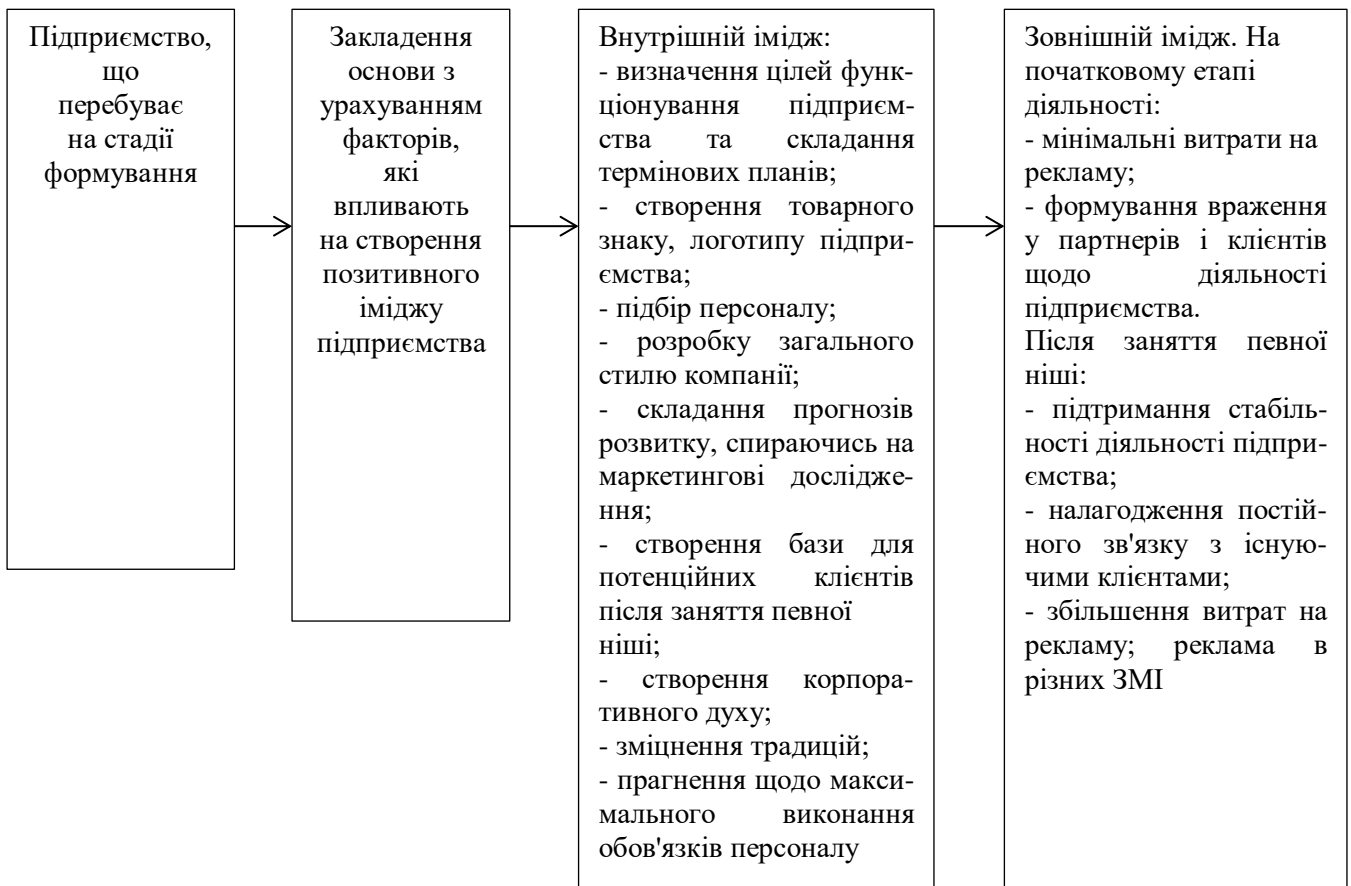


Рисунок 1.4 - Етапи створення позитивного іміджу підприємства, що перебуває на стадії формування

У процесі формування корпоративного іміджу необхідно розрізняти інструменти створення зовнішнього і внутрішнього іміджу. Зовнішні засоби візуалізації наведено в таблиці 1.3 [8, с. 149].

Тому основними інструментами формування зовнішнього іміджу компанії є зовнішній контекст, рекламні носії, піар-заходи та фірмовий стиль. З цього впливають основні елементи внутрішнього іміджу, наведені в таблиці 1.4 [9]. Як зазначалося, формування позитивного іміджу компанії неможливо без формування позитивного іміджу компанії самими співробітниками організації. Сформувавши імідж компанії на зовнішніх ринках, компанія повинна вміти ним керувати. Імідж повинен змінюватися і динамічно розвиватися під впливом мінливих смаків і уподобань споживачів і кон'юнктури ринку.



Рисунок 1.5 - Модель формування позитивного іміджу підприємства

Таблиця 1.3 - Характеристика інструментів формування зовнішнього іміджу підприємства

Назва інструмента	Характеристика
Зовнішні параметри	Дизайнерські засоби щодо упаковки товару, оформлення вітрин, офісів виставок, макетів об'яв. Оригінальність, наявність одного й того самого елемента, який буде постійно присутній на елементах зовнішньої атрибутики, зробить їх добре впізнаваними
Рекламні засоби	Присутність у кожному конкретному випадку, який сприяє формуванню сприятливого іміджу
PR-заходи	Продумані, заплановані, постійні зусилля, які спрямовані на встановлення і закріплення взаєморозуміння між підприємством і громадськістю. Це виставки, презентації, прес-конференції, спонсорство
Фірмовий стиль	Сукупність художньо-текстових і технічних складників, які забезпечують візуальну й змістову ідентичність підприємства та продукції, яку воно виготовляє, інформації, що виходить із неї, внутрішнього і зовнішнього оформлення. Відрізняється особливим стилем під час проведення рекламних кампаній та заходів зі стимулювання збуту, а також роботою з громадськістю, наявністю корпоративного духу та корпоративної культури

Отже, корпоративний імідж - це імідж компанії, який формується серед усіх зацікавлених сторін (акціонерів, директорів, співробітників, громадськості, ділових партнерів (фінансових установ, постачальників, торгових представників) і споживачів) завдяки діяльності компанії. сам по собі або формується спонтанно і може бути позитивним або шкідливим для його функціонування. Це сприяє створенню позитивного іміджу компанії на зовнішніх ринках, створює сприятливі умови для отримання кредитів, сприяє залученню висококваліфікованого персоналу, а також підвищує лояльність та зацікавленість споживачів, покращує відносини з діловими партнерами та впливатиме на маркетингові показники компанії. збільшення обсягу продажу, збільшення фондового ринку та чистого прибутку [10, с. 147].

Щоб мати позитивний імідж, компанія повинна виконувати низку основних завдань, серед яких можна виділити: компетентність у своїй галузі; ефективно працювати з клієнтами; підтримання іміджу успішного бізнесу може надихнути клієнтів. Кожна компанія повинна створити власну іміджеву політику, як зовнішню, так і внутрішню, покликану забезпечити максимальний прибуток на певному етапі роботи.

Таблиця 1.4 - Характеристика елементів формування внутрішнього іміджу підприємства на міжнародних ринках

Елемент	Характеристика
Місія та мета створення компанії	Внутрішня рушійна сила діяльності підприємства
Філософія створення та діяльності компанії	Корпоративна філософія, тобто основне призначення функціонування підприємства розробляється на основі сформованих моральних принципів та місії
Історія та традиції	Виклад інформації щодо діяльності підприємства від початку її створення, досягнення, зміни і т. д.
Внутрішня корпоративна культура	Включає стандарти поведінки та зовнішнього вигляду працівників і являє собою перелік прийнятих стандартів підприємства, які визначають дії, відповідають філософії, цілям, місії, принципам підприємства
Образ продукції, рівень її якості, відповідність ціни	Якість продукції та відповідність її ціновим параметрам є чинниками, які формують лояльність споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
Фінансова стабільність	Зовнішнім аудиторіям важливо знати, чи підприємство платоспроможне виконати взяті на себе фінансові зобов'язання

Тому процес формування позитивного корпоративного іміджу в сучасних економічних умовах є досить громіздким і складним процесом. Причиною ускладнення формування позитивного корпоративного іміджу є погіршення економічної та політичної ситуації в країні та невизначеність зовнішнього середовища, що створює невпевненість керівників корпорації щодо подальшого розвитку бренду та можливості конкуренції. на нових ринках збуту, тим самим сповільнюючи зростання компанії та загальний імідж.

При формуванні позитивного іміджу підвищується репутація компанії, що підвищує цінність самого бренду, підвищується конкурентоспроможність компанії, а можливість проникнення на нові споживчі ринки призведе до соціально-економічної ефективності, в результаті чого компанія буде працювати ефективно та покращує вже набутий позитивний імідж, адже досконалість не має меж.

## 1.2 Сутнісна характеристика HR-брендінгу: базові поняття, цілі, завдання і сучасні виклики

Щодо визначення сутності поняття «кадровий бренд», то більшість пояснень у науково-практичній літературі з управління персоналом мають багато спільного. Так, наприклад, деякі експерти вважають, що бренд роботодавця – це ставлення організації до своїх співробітників і емоції, які ці працівники відчувають при цьому [11]. У цьому випадку, будуючи кадровий бренд, люди будуть приділяти особливу увагу формуванню певного емоційного іміджу організації в серцях співробітників і аутсайдерів. Цього можна досягти шляхом підтримки корпоративної культури, формування структури співробітників відповідно до певного віку та відповідної поведінки, норм і цінностей бізнесу. Наступні визначення бренду HR дуже схожі:

- імідж компанії-роботодавця, на якому базуються цінності компанії та її внутрішнього життя. Саме в них полягає відмінність компанії, її «відмінність» від інших компаній, її відмінність від конкурентів [11];

- імідж компанії як роботодавця, сформований з відгуків і вражень діючих і колишніх співробітників [12].

У роботі Б. Мінчінгтона брендінг роботодавця визначається як «імідж організації як ідеального місця для роботи з точки зору співробітників і ключових стейкхолдерів (активних шукачів і пасивних, клієнтів, покупців та інших)» [12]. Тобто це визначення розширює коло цільових груп, на які спрямовуються зусилля організації як роботодавця, і, по суті, HR-бренд стає невід'ємною частиною загального бренду, що дозволяє залучати та утримувати співробітників і клієнтів. Практична реалізація цього методу допомогла людям сприймати HR-бренд як бренд роботодавця. Останнім є імідж компанії у свідомості робітників, потенційних співробітників і на ринку праці в цілому [13, с. 276].

Основоположники теоретичних пошуків у цій сфері Т. Амблер і С. Барроуз

визначили бренд роботодавця як ряд економічних, функціональних та психологічних переваг, які працівник може отримати, приєднавшись до організації. Їх послідовники Л. Сартен і М. Шуманн описують бренд роботодавця так: «Це те, як бізнес буде та подає свою індивідуальність, його походження й цінності, те, що він обіцяє надати, щоб пов'язати працівників із компанією емоційно, аби вони у свою чергу надавали те, що бізнес обіцяє своїм клієнтам» [14].

Потім ці вчені додали брендинг талантів до свого бачення брендингу роботодавця. Він представляє компанію як привабливе робоче місце, яке створює попит – магніт для талантів, який приваблює, утримує та наймає потрібних людей на потрібну роботу, у потрібний час і забезпечує правильні результати. В результаті компанія відома не тільки своїми продуктами, але й талантом [15].

Застосування принципів брендингу до управління людськими ресурсами називається «брендуванням роботодавця». Це допомагає компанії позиціонувати себе на ринку праці як найкращий роботодавець для поточних працівників, як потенційний роботодавець для кандидатів і як постачальник або партнер для клієнтів. Брендинг роботодавця – відносно нова концепція.

Слід зазначити, що основним завданням HR-брендингу є усвідомлене формування іміджу компанії-роботодавця, але також слід розуміти, що практично в кожній компанії є сформований HR-бренд, виникає спонтанно і залежить від того, як HR-бренд формується. побудований. компанія визнана на ринку праці. Також надійний, добрий, нейтральний, справедливий, агресивний або підлий тощо. роботодавець. Асоціації можуть бути різними, але в більшості компаній, де HR-брендинг здійснюється спонтанно без свідомого керівництва, ці асоціації, як правило, негативні або нейтральні [18, с. 172].

Мета HR-брендингу – створити імідж компанії як ідеального місця для роботи. Водночас корпоративні зусилля залучають як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації. Давайте розглянемо на малюнку 1.6 типи HR-брендів, їхні цілі та інструменти, які допомагають їх досягти.

Загальна модель, що пояснює цілі брендингу, запропонована Бекхаусом і Туку, просто відображає систему взаємозв'язків між брендом і його цілями. Розглянемо моделі брендів Backhouse і Тука HR на рисунку 1.7 [18, с. 172]. Загалом можна зробити висновок, що аналіз брендингу роботодавця більше зосереджується на маркетингових інструментах, оскільки увага зосереджена на комунікаційному аспекті, вивченні сигналів, які організація надсилає зовні, зовні та всередині, щоб підсилити привабливий імідж роботодавця.

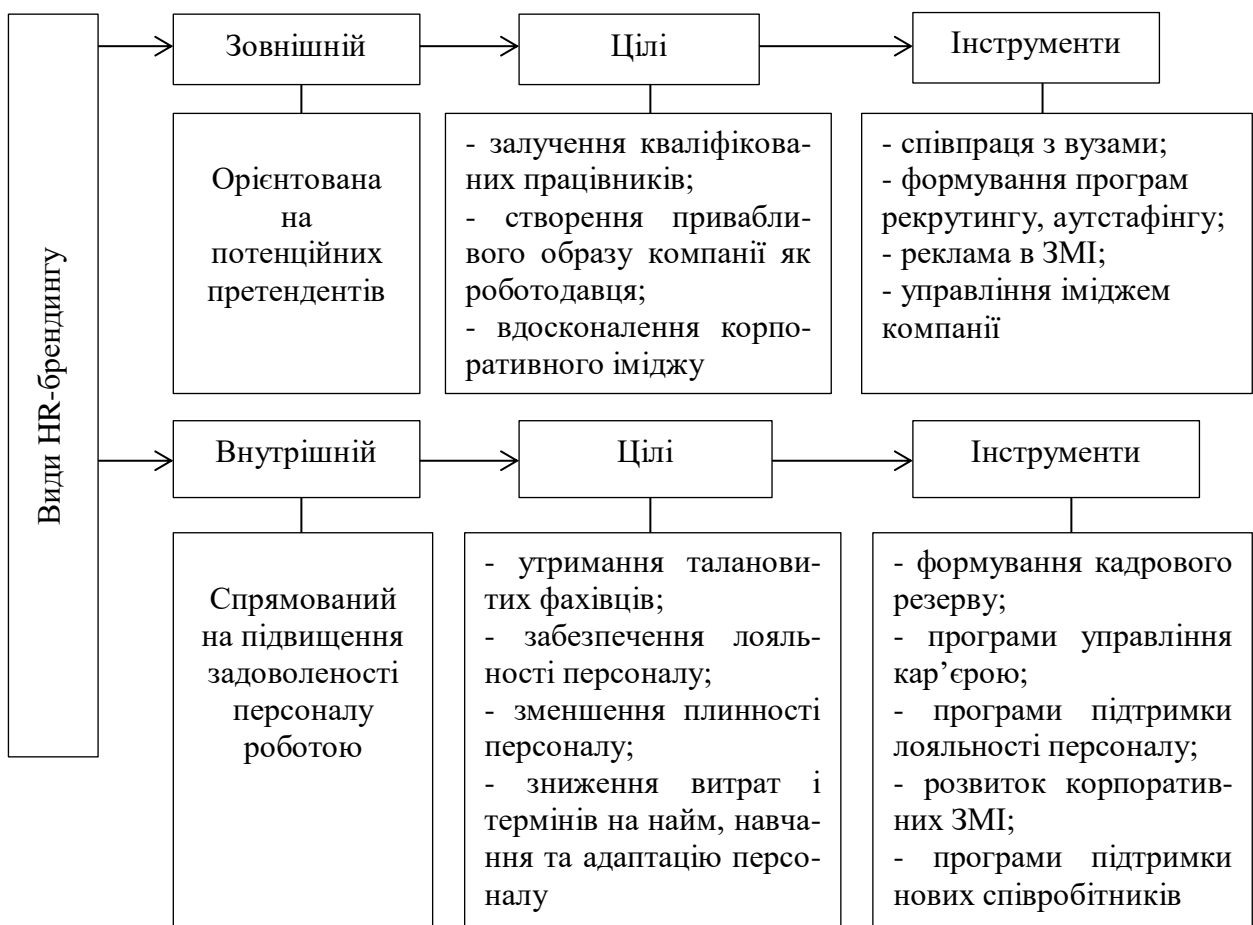


Рисунок 1.6 - Цілі та інструменти HR-брендингу

На нашу думку, визначення HR-бренду компанії – це сукупність компонентів бренду компанії-роботодавця, а також бренду співробітника, що забезпечує консенсус і досягнення цілей компанії та її цілей. існуючих і потенційних працівників [19], ближче до сфери управління людськими ресурсами. У цьому випадку основою HR-бренду є те, як колишні, теперішні та майбутні

співробітники сприймають своє робоче місце.

Однак, на нашу думку, при дослідженні брендингу людських ресурсів у системі управління персоналом доцільно виходити з характеристик цього менеджменту та його призначення, яке в процесі використання може підвищувати його цінність і якості і тим самим впливати на цінність бренду. інша компанія. Активно, своїми діями, формують загальний імідж організації із зовнішнім середовищем. Тому ми розглядаємо HR-бренд як набір характеристик і якостей системи управління персоналом, які допомагають відрізнити конкретну організацію від інших організацій і виявити особливі умови, в яких створена організація для співробітників.

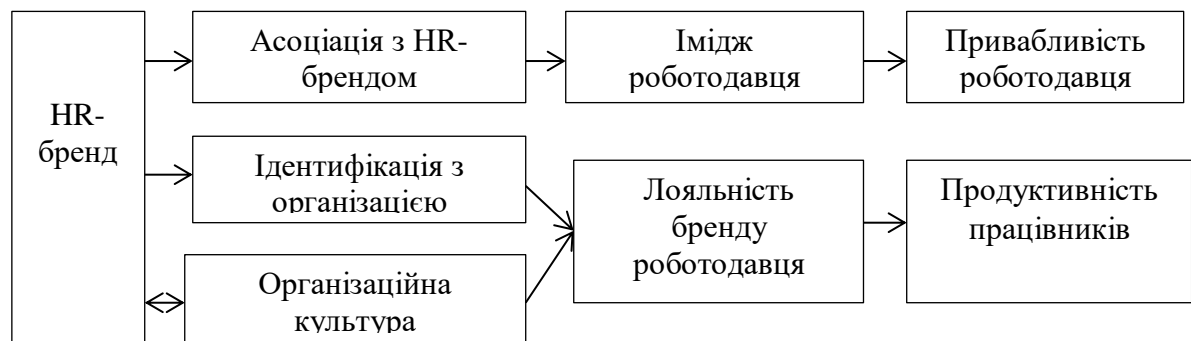


Рисунок 1.7 - Модель HR-бренду за Бакхаус і Тику

Саме це визначення допоможе нам відійти від розгляду HR-бренду виключно як бренду роботодавця та врахувати позиції та ролі всіх співробітників і HR-спеціалістів, роботу всередині організації, HR-технології та HR-проекти. . (одним з яких є пошук і набір нових співробітників із застосуванням концепції «брендування бізнесу як роботодавця (бренд працівника)»). Таким чином, HR-бренд організації можна вважати багаторівневим утворенням – рис. 1.8, що охоплює всі основні компоненти системи управління персоналом [19].

У такому вигляді HR-бренд орієнтований як на середню частину організації, так і на зовнішнє середовище, має цілі (ефективність і ефективність HR-технологій і проектів можна виміряти) і суб'єктивні (певне сприйняття його всіма

зацікавленими сторонами). ) особистість. У той же час внутрішній HR-бренд впливає на зовнішній бренд через формальні інформаційні потоки, організовані самою організацією, і через потужні неформальні канали комунікації.

Щоб створити позитивний HR-бренд, ви повинні брати участь у систематичній стратегії HR-брендінгу. Стверджується, що HR-брендінг – це імідж, створений організацією в умах працюючих співробітників, потенційних кандидатів на ринку праці, клієнтів і споживачів, які вважають її найкращим місцем для роботи. На нашу думку, це визначення є недостатньо точним, оскільки воно описує суб'єктивний результат самого процесу брендінгу, а не сам процес брендінгу.

Інший підхід полягає в розгляді HR-брендінгу як комплексу заходів, спрямованих на створення привабливої репутації компанії на ринку праці. На думку деяких українських практиків у сфері управління персоналом, брендінг роботодавця (або брендінг HR) включає залучення, участь і підтримку ініціатив, спрямованих на підвищення іміджу компанії як роботодавця [20].

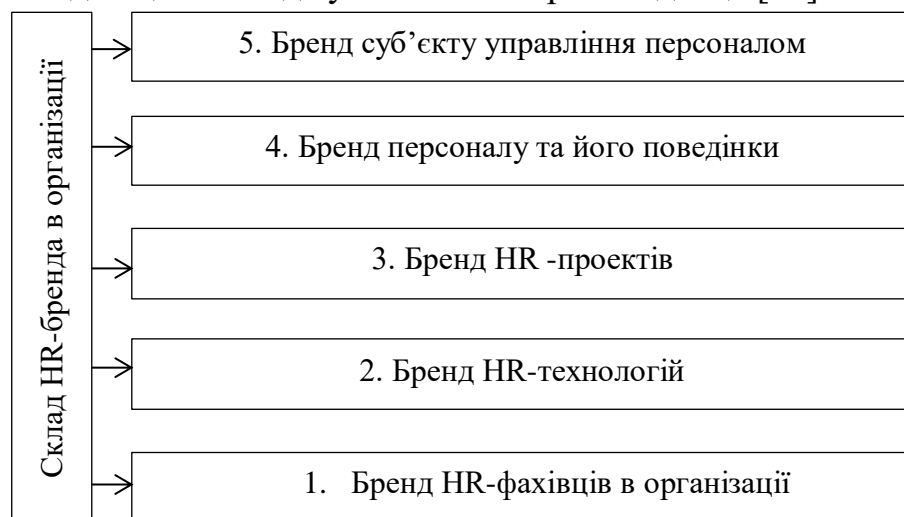


Рисунок 1.8 - Комплексний склад HR-бренда в організації

Джон Салліван у своїй книзі визначає брендінг роботодавця як «цілеспрямовану довгострокову стратегію управління уявленнями та сприйняттям співробітників, потенційних працівників і зацікавлених сторін, застосовувану конкретною компанією». Т. Амблер і С. Берроуз [20] визначають бренд

роботодавця з точки зору переваг, які він приносить працівникам: оскільки бренди товарів і послуг представляють певний імідж для покупців, бренд роботодавця створює імідж організації серед працівників. Його потенціал. і нинішніх працівників. Пасека та В.А. Красномовець під HR-брендінгом розуміє комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення та утримання кращих спеціалістів. З наведених визначень видно, що більшість дослідників розуміють брендінг як діяльність (процес) або комплекс заходів щодо формування суб'єктивної складової HR-бренду (імідж, сприйняття, імідж, приваблива репутація), зосереджуючись переважно на зовнішній ринок праці (бренд роботодавця).

Ми вважаємо, що HR-брендінг - це діяльність, пов'язана з формуванням особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентну перевагу над конкурентами, іншими організаціями та забезпечити постійне зростання цінності персоналу та інших активів. У цьому випадку за рахунок формування унікальних HR-проектів і використання спеціальних HR-технологій вдається орієнтувати організацію на різні цільові аудиторії в HR.

Крім того, за допомогою такого підходу можна чітко визначити, що організація може запропонувати співробітникам на різних етапах роботи з ними (набір, навчання та розвиток, працевлаштування та розвиток).лука). Крім того, це визначення HR-брендінгу дозволяє йому не бути таким нав'язливим, коли справа доходить до найму персоналу, а більшою мірою має на меті інформувати про існуючий підхід до управління працівниками в організації. Позицію та роль HR-бренду в загальній ефективності та успішності організації можна представити графічно (рис. 1.9). Зверніть увагу, що на малюнку 1.9 показано основні компоненти системи управління персоналом, але насправді компонентів набагато більше (залежно від функцій і завдань управління персоналом). Згідно з рисунком 1.9, задоволеність організаційного персоналу існуючими HR-технологіями та

проектами сформує позитивний внутрішній HR-бренд і принесе конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі (в тому числі за рахунок потоку неформальної інформації співробітників).

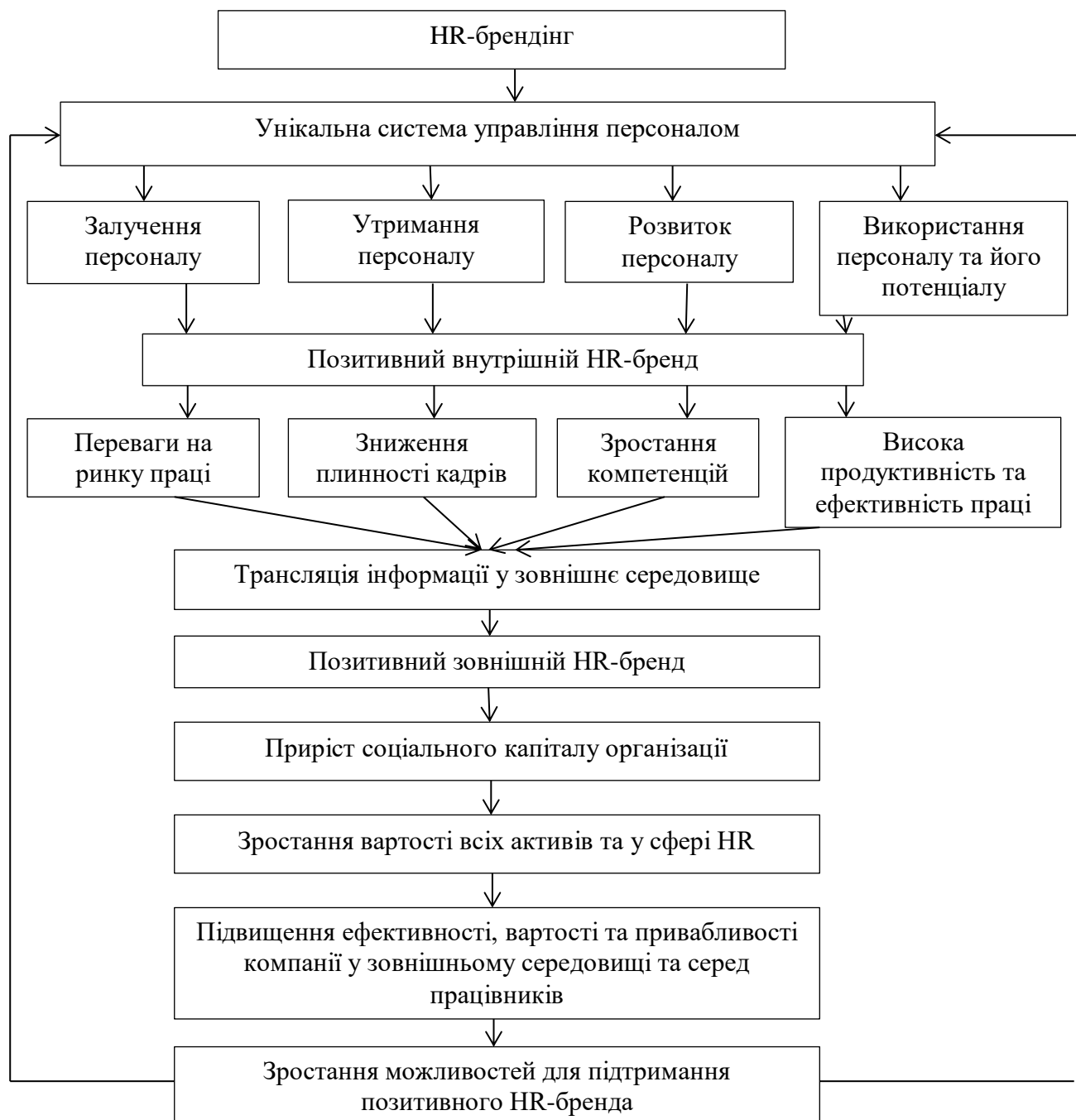


Рисунок 1.9 - Місце HR-брендінгу в забезпеченні ефективної роботи організації

Зміцнення людських активів організації збільшить соціальний капітал у загальному бізнес-середовищі та забезпечить підвищення вартості всіх активів,

включаючи людські ресурси (потенціал, навички, лояльність, залученість працівників тощо).

Таким чином, здатність організації підтримувати та розвивати позитивний бренд буде поступово зростати. Однак важливо пам'ятати, що зовнішній бренд HR має бути схожий на внутрішній. Без ідентичності цей розрив (особливо якщо внутрішній бренд стає негативним в очах співробітників і кандидатів) може істотно змінити зовнішній бренд. HR-брендинг – відносно нова діяльність у сфері управління організацією та її конкурентоспроможності в операційному середовищі. Цілеспрямована та системна робота у сфері HR-брендингу значно підвищить вартість компанії та зміцнить її позиції на тлі конкурентів.

Найважливішим кроком у цьому питанні, на нашу думку, є усвідомлення необхідності переорієнтації працюючих працівників, тобто формування, підтримки та розвитку позитивного внутрішнього кадрового бренду. Перспектива подальших досліджень пов'язана з виявленням характеристик складових HR-бренду та пошуком оптимальних методів побудови та розвитку такого бренду з урахуванням умов функціонування компанії.

### **1.3 HR-брендинг як ефективний інструмент формування і підтримання позитивного іміджу підприємства**

У сучасних економічних умовах все більше українських компаній активно прагнуть підвищити ефективність економічної системи. При цьому основним аспектом є оптимізація системи управління людськими ресурсами як основного ресурсу організації та виступає неодмінною складовою капіталу, грамотне використання якого залежатиме від рівня конкуренції в цілому [21]. ]

Деякі експерти вважають, що HR-брендинг пов'язаний з усіма процесами управління персоналом в організації. Оскільки інтелектуальний потенціал є

невід’ємною частиною капіталу будь-якої компанії, управління брендом роботодавця потребує не лише поширення, а й формування нової якості, здатної залучити працівників [22, с. десять]. Компанія, яка хоче залучити кваліфікованих працівників, повинна знайти способи виділитися та отримати конкурентну перевагу. Необхідно чітко розуміти, чому і на шкоду власному HR-бренду займає найвищу конкурентну позицію. Таким чином, HR-брендинг виступає як можливість виділити та просувати індивідуальну стратегію серед конкурентів, її унікальність та відмінність від інших є основою для позитивного іміджу.

Відомий австралійський дослідник Б. Мінчінгтон висунув власну точку зору, згідно з якою бренд роботодавця — це «імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і зацікавлених сторін». та інші. )» [23]. Іншими словами, це визначення розширює коло цільових груп, на які спрямовані зусилля організації як роботодавця. HR-бренд стає невід’ємною частиною загального бренду, допомагаючи залучати й утримувати співробітників і клієнтів. Практична реалізація цього методу дає змогу розглядати HR-бренд як бренд роботодавця.

Концепція HR-брендингу та його здатність захищати індивідуальні права надзвичайно важливі для успіху організації на ринку. Інтерес до цієї теми продовжує зростати, і дослідження показують, що успіх компанії може значною мірою залежати від її здатності створити належну репутацію як роботодавця. HR-брендинг поступово стає важливим фактором успіху організації на ринку і тому все більше привертає увагу керівництва компанії [24].

Адже брендинг – це те, що чітко визначає конкурентоспроможний бренд, тобто «обличчя» конкретної компанії, її систему управління, створення належних умов праці для співробітників. Відомий дослідник Г. Девіс визначив позитивний вплив роботодавців на брендинг. Основні результати побудови HR-бренду організації представлені в так званій «моделі брендингу роботодавця» (рис. 1.10) [24].

Ця модель відображає залежність між основними компонентами, що

формують бренд роботодавця: залученістю, продуктивністю, задоволеністю, привабливістю, лояльністю та поведінкою співробітників.

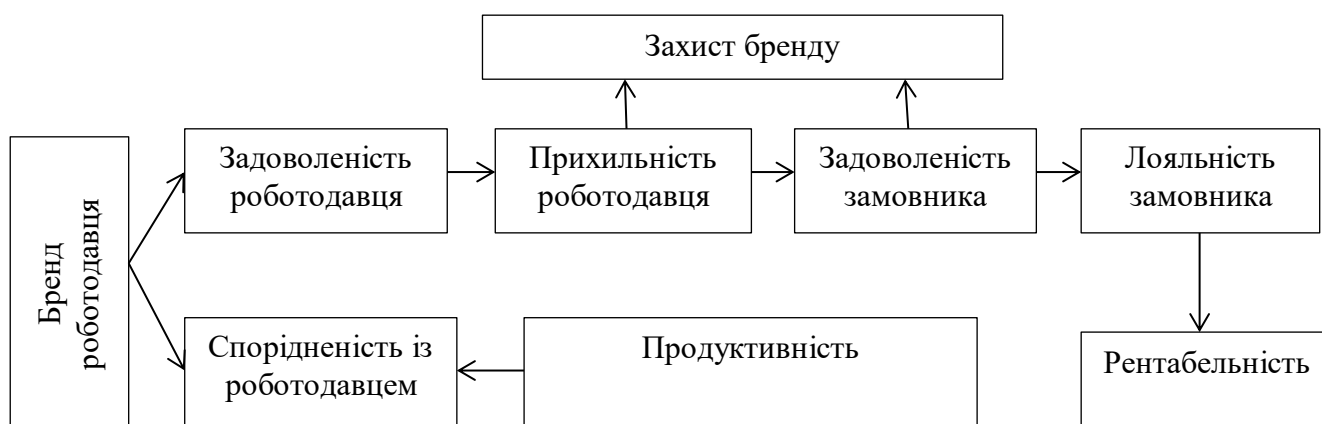


Рисунок 1.10 - Модель бренду роботодавця

Навпаки, маркетингові та організаційні стратегії також відіграють важливу роль у формуванні HR-бренду компанії. Бренд – це інвестиція в майбутнє. У міру розвитку компанії вона залучала все більше і більше клієнтів. Чим кращі речі надходять на ринок, тим дорожчим стає грошовий еквівалент бренду. Бренд сам визначає межі, в яких він присутній, і має здатність розвивати не тільки товарні категорії, але й цілі галузі [25].

Оскільки існує два основних підходи до формування бренду роботодавця – синтетичний та індуктивний, існують певні моделі їх практичного застосування. Перший підхід, заснований на вивченні різних атрибутів компанії і створенні з них «ідеального бренду», залучить певну цільову аудиторію (співробітників, які активно шукають роботу), підійде для бізнесу, щойно з'явився на ринку.

Для організацій, які тривалий час працюють у ринковому середовищі, найкращим підходом є індуктивний підхід, який передбачає вивчення сильних сторін, атрибутів і сприйняття компанії для створення «ядра бренду». Приклади успішного HR-брендінгу від відомих компаній наведені в таблиці 1.5 [26].

Таблиця 1.5 - HR-бренди відомих компаній

Компанія	HR-бренд	Зміст
«1+1 медіа»	«Робота, яку	Мета: побудова бренду роботодавця у творчому середовищі.

	бачать усі!»	<p>Передумови: сприятлива робоча атмосфера, можливості для розвитку і самореалізації, дружній колектив і відчуття залученості.</p> <p>Результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– компанія «1+1 медіа» у 2013 р. посіла перше місце у незалежній щорічній премії «HR-бренд».</li> </ul>
ПрАТ «Чумак»	«З лану до столу»	<p>Мета: робота, мета якої – перевершити себе у виготовленні натуральних харчових продуктів на основі професійного розуміння потреб та вподобань споживачів.</p> <p>Передумови: впізнавані продукти, сучасні технології та обладнання харчової індустрії. Результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2011 р. – томатна паста «Чумак» отримала нагороду «Вибір року»;</li> <li>– компанія «Чумак» посідає друге місце на ринку кетчупів із часткою 23,5%.</li> </ul>
ТОВ «Рошен-Трейд»	«Солодкий знак якості»	<p>Мета: швидке, якісне постачання кондитерських виробів кожному клієнту. Передумови: широка матеріально-технічна база, широкий асортимент високоякісної продукції (понад 300 найменувань кондитерських виробів). Результат: – входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу; – близько 27% усіх вітчизняних солодоців виробляється на фабриках корпорації.</p>
ДП «УВК Nemiroff»	«Смак з характером»	<p>Мета: постачання якісних та оригінальних алкогольних напоїв кожному клієнту.</p> <p>Передумови: наявність власної виробничої бази, продумане поєднання екстенсивного й інтенсивного методів освоєння зовнішніх ринків.</p> <p>Результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– компанія входить до трійки світових лідерів, що постачають горілку в магазини безмитної торгівлі (Duty Free);</li> <li>– бренд займає 40% експортованих з України горілчаных напоїв.</li> </ul>

Останнє питання, яке має поставити кожна компанія: чому співробітники хочуть працювати на нас? Відповісти на це питання допоможе HR-брендінг.

Можна назвати ряд методів, які компанія повинна враховувати при створенні власного бренду. Зупинимося на найпопулярніших з них:

- Чітко визначити цілі компанії, бачення, цінності та корпоративну культуру. Щоб створити успішний HR-бренд серед людей, вам спочатку потрібно з'ясувати, що таке ваш бізнес. Ви повинні сформулювати власні цінності, цілі та культуру. Якщо ви ще цього не зробили, то вам необхідно визначити головну мету вашого бізнесу і в якому напрямку він буде розвиватися на ринку. Успішні компанії мають чіткі наміри та конкретні цілі та поширюють їх у компанії.

Визначені корпоративні цінності сформують вашу організаційну культуру, яка, у свою чергу, матиме значний вплив на брендинг. Таким чином, цінності повинні служити керівними принципами для вашої культури. Вони визначатимуть пріоритети та дії ваших співробітників. Ваші цінності, філософія роботи вашої організації на ринку – це те, у що вірять ваші співробітники. Вони мають бути чіткими та реалістичними [27, с. 11];

– бути в курсі будь-яких політичних ризиків. Не можна ігнорувати політичні фактори в процесі прийняття бізнес-рішень. Якщо ви розглядаєте свої цілі з економічної точки зору, ваш бізнес отримає користь від ефективних маркетингових стратегій. Однак такі операції є ризикованими, якщо не враховувати можливі макроекономічні зміни. І політична складова зовнішнього середовища тут не грає ні найменшої ролі. Тому побудова бренду та корпоративного іміджу – це мистецтво прогнозувати зовнішні подразники та оперативно реагувати на них;

- дозволити зовнішнім факторам впливати на імідж бренду вашої компанії. Існує ряд зовнішніх факторів, які впливають на корпоративний бренд роботодавця. Часто наслідком є не сам фактор, а те, як бізнес реагує на його наслідки, наприклад, як бізнес реагує на очікуване падіння попиту на бізнес-ринках, де ви були лідером учора? Чи скоро будуть звільнені працівники чи компанія знайде інші засоби та ринки збуту, щоб утримати персонал? Тут необхідно розглянути, як бізнес відреагує на потенційні можливості зниження (зростання);

– визначте, хто володіє вашою стратегією брендингу. Останнім часом з'явилася тенденція консультиватися з власною спільнотою в процесі брендингу. Усі зовнішні та внутрішні зацікавлені сторони можуть брати участь і, отже, володіти брендом. Такий підхід допомагає забезпечити сумісність цільової спрямованості стратегічних дій. А це, у свою чергу, дозволяє узгодити бренд роботодавця з усіма вашими кадровими системами, політиками та процесами;

- використовувати всі наявні у вас дані. Компанії сьогодні збирають велику

кількість різноманітних даних, пов'язаних з організацією власного бізнесу. З появою можливостей комп'ютеризованої обробки даних ви можете використовувати всі типи даних у процесі прийняття рішень про брендинг. Більшість цих даних є зовнішніми. Сьогодні ви маєте доступ до електронних листів, зображень, відео та інших неструктурованих джерел. Новітні технології стали невід'ємною частиною нашого повсякденного життя і все більше беруть участь у формуванні іміджу бренду компанії [28];

– інвестуйте в розвиток своїх співробітників. Сучасні економічні умови вимагають від персоналу нових знань, навичок та компетенцій. Будь-яка компанія, яка заохочує розвиток найновіших навичок у своїх співробітників, швидше за все, сприйматиметься потенційними кандидатами позитивно;

– Зосередьтеся на корпоративній соціальній відповідальності. Зосередження на корпоративній соціальній відповідальності (КСВ) допоможе покращити сприйняття вашого бренду на ринку праці. Якщо ваша компанія та її керівництво (адміністрація) відповідально підходять до задоволення потреб споживачів, надаючи їм відповідний асортимент продукції, то такий підхід матиме позитивний вплив на навколишнє середовище. Споживачі, маркетингові посередники, партнери по співробітництву чи інші ринкові агенти краще сприймуть вас на ринку, віддадуть вам перевагу, проявлятимуть упередженість до вашого бізнесу. В ідеалі ви повинні створити краще соціальне враження, ніж ваші конкуренти [29];

- покращити імідж та впізнаваність свого бренду. Вам потрібно більше, ніж просто позитивне робоче середовище та корпоративна культура. Ви повинні створити про себе таке враження, що людина поза організацією знає про вас тільки позитивне. Ви можете покращити свій образ себе, визначивши свої стосунки із зовнішнім оточенням. Це може бути уніформа, яку носять ваші співробітники, кольори, стилі та шрифти, які ви використовуєте у своєму підписі, логотипі. Ви повинні дотримуватися призначеного бренду скрізь, зокрема на своєму веб-сайті, сторінках у соціальних мережах і будь-якій рекламі, яку ви

використовуєте. Все повинно бути пов'язано. Ваш бренд повинен відображати вашу мету, бачення, цінності та культуру;

– переконайтеся, що ви перебуваєте на онлайн-ринку, де можна знайти потенційних співробітників. Ви повинні переконатися, що справляєтеся із завданням, намагаючись найняти висококваліфікованих працівників. Часи змінюються, як і способи пошуку потрібних працівників. Перше, що зроблять ваші потенційні кандидати, це дослідять веб-сайт вашої компанії. Якщо у вас немає веб-сайту, який створює професійний імідж для вашого бізнесу, або якщо він не приваблює клієнтів, ви втратите свій шанс на успіх;

- використання соціальних мереж та захист працівників. Останнім часом популярність і важливість соціальних мереж значно зросла і стала значною популярністю в суспільстві. Сьогодні для стабільної позиції на ринку та відповідного рівня конкуренції надзвичайно важливо бути присутнім у соціальних мережах та постійно розширювати можливості компанії онлайн. Такі вимоги висуває час. Якщо ви прагнете створити висококваліфіковану робочу силу, вам слід докласти зусиль, щоб розширити свою мережу, зв'язавшись з людьми з різними навичками та талантами [30].

Тому брендинг сьогодні є новою філософією формування іміджу компанії і, перш за все, роботи з репутацією компанії як роботодавця. Виконуючи подвійну функцію в підборі персоналу, брендинг є інструментом відбору професійних співробітників, ознайомлення їх з ідеологією компанії та об'єднання в єдину цілісну групу best. Враховуючи тенденції розвитку ринкового середовища, зусилля організації мають бути спрямовані на взаємодію інтересів працівників і бізнесу для забезпечення ефективної діяльності організації на ринку [31, с. 201]. Цілеспрямована та системна робота у сфері HR-брендингу значно підвищить вартість компанії та зміцнить її позиції на тлі конкурентів. На наш погляд, найважливішим кроком у цьому питанні є усвідомлення необхідності переорієнтації персоналу, створення відповідної корпоративної культури, заохочення та захисту співробітників, а також формування позитивного враження

про себе. Все це сприятиме підвищенню ефективності, витрат і привабливості компанії на ринку.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, досліджуючи першу частину, можна зробити такі висновки. Враховано значення та сутність використання позитивного іміджу для компанії, обґрунтовано ефективність його створення. Акцентовано увагу на узагальнюючих факторах, що впливають на створення позитивного іміджу підприємства, на виконанні окремих завдань, пов'язаних із досягненнями підприємства. проведено аналіз характеристик і відмінностей образів і стереотипів. Звертається увага на важливість контролю над процесом формування іміджу та сприйняттям цього процесу різними суспільними групами. Виходячи з цього, основні етапи формування іміджу організації безпосередньо залежать від етапу розвитку самої організації.

Доведено, що ефективне управління корпоративним іміджем має відповідати кожному етапу розвитку організації. Розроблено модель формування позитивного іміджу підприємства в контексті поточної економічної ситуації, яка не тільки сприяє підвищенню ефективності всього підприємства, але й зміцнює його конкурентні позиції Карма. це призведе до досягнення економічного та соціального ефекту.

Охарактеризовано елементи, що формують корпоративний імідж, класифіковані по відношенню до компанії на внутрішні та зовнішні. Визначено перелік зазначених факторів та характер їх впливу на імідж компанії на зовнішніх ринках, а також особливості формування іміджу компанії на зовнішніх ринках.

Розроблено етапи формування іміджу компанії на міжнародному ринку, застосування яких сприятиме підвищенню міжнародної

конкурентоспроможності.

Стверджується, що побудова сильного HR-бренду є актуальним завданням для будь-якої компанії, яка прагне залучити висококваліфікованих фахівців і таким чином забезпечити високу конкурентоспроможність. Визначено основні якості привабливого роботодавця з точки зору створення належних умов для реалізації громадянами права на працю.

Описано переваги використання HR-брендінгу в управлінні персоналом та його ключові елементи. Запропоновано авторський підхід до побудови механізму розвитку власного кадрового бренду, який можна застосувати у вітчизняній практиці управління бізнесом.

## **2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ТОВ «ВЕСЕЛКА Л» НА ОСНОВІ HR-БРЕНДІНГУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **2.1 Оцінка іміджу торговельного підприємства у забезпеченні конкурентного бізнес-економічного середовища**

У сучасних економічних умовах кожен бізнес стикається з низкою проблем, пов'язаних з глибокою кризою національної економіки. Масштабне вторгнення росії на територію нашої країни спричинило стагнацію торгівлі, руйнування налагоджених ланцюжків поставок, зростання цін, інфляцію та інші ознаки економічної кризи. У таких умовах підприємства змушені шукати нові способи ефективної діяльності та задоволення потреб споживачів. Окрім оборотного капіталу, людських ресурсів та інноваційного потенціалу, роздрібні компанії також набувають нематеріальних ресурсів та активів, включаючи ділову репутацію компанії.

Сьогодні корпоративна репутація є одним із факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, адже завдяки сформованому позитивному іміджу в серцях споживачів торговельні заклади мають змогу збільшувати обсяги продажів та забезпечувати економічну стабільність підприємства. протягом тривалого часу [32, с. 62]. Діяльність роздрібногo бізнесу передбачає продаж продукції кінцевим споживачам, що є завершальним етапом процесу просування за межі виробничого сектора. ТОВ «Веселка-Л» засновано 27 грудня 2011 року. Статутний капітал на момент створення становив 1529000 грн. Розмір статутного фонду після повної оплати всіх раніше випущених акцій може бути збільшений шляхом: випуску та продажу нових акцій у встановленому чинним законодавством порядку шляхом закриття витрат Акціонерні внески у грошовій або іншій матеріальній формі; збільшення номінальної вартості випущених акцій. ТОВ «Веселка-Л» пропонує широкий асортимент побутової

хімії для дому та косметики, представлений 16 торговими марками. Продукція компанії завойовує не тільки вітчизняний ринок. Чистячі засоби, гелі та бальзами допоможуть вам підтримувати чистоту в домі та завдавати менше шкоди природним ресурсам завдяки використанню біосурфактантів, які розкладаються в навколишньому середовищі. ТОВ «Веселка Л» має самостійний баланс та рахунок у банку, печатку, кутовий штамп, фірмовий бланк, товарний знак, логотип та інші реквізити.

Оцінку складових зовнішнього середовища, які найбільш відчутно впливають (та можуть впливати у планованому періоді) на ринковий потенціал торговельного підприємства ТОВ «Веселка-Л» наведено в таблиці 2.1.

Отже, аналіз REST показує, що зовнішнє середовище в його поточному стані негативно впливає на здатність нарощувати ринковий потенціал ТОВ «Веселка-Л». Винятком є технологічні чинники, які значно розширюють можливості компанії комунікувати з ринком і формувати ланцюги поставок продукції на основі потреб споживачів. Але через війну платоспроможність покупців значно знизилася, що призвело до різкого падіння продажів. Ситуація з податком на імпорт, яка не є серйозною, також погіршує можливості розвитку ринку. Тому можна сказати, що у 2022 році компанія матиме значні труднощі з пошуком покупців.

Щоб переконатися в здатності керівництва компанії використовувати ці ринкові можливості, проаналізуємо складові внутрішнього середовища для забезпечення ефективності операційної діяльності. Для формування та аналізу набору альтернатив вибору стратегії використаємо отримані результати та саму матрицю SWOT-аналізу, наведену в таблиці 2.2.

Щоб бути успішним на ринку, сучасне торгове підприємство повинно постійно стежити за структурою закупівлі та реалізації товарів – оперативно коригувати асортимент.

Таблиця 2.1 – Оцінка впливу зовнішніх чинників на динаміку ринкового потенціалу ТОВ «Веселка-Л»

Політика (Р)	Ступінь впливу на потенціал	Економіка (Е)	Ступінь впливу на потенціал
Війна з російським агресором	-0,9	Стан національної економіки	-0,7
Протистояння окремих політичних сил щодо підтримки розвитку внутрішньої торгівлі	-0,2	Темп зростання валового національного продукту	-0,7
Зміна законодавчої бази у сфері імпорتنих операцій	-0,3	Динаміка інфляції	-0,5
Державне втручання у сферу торгівлі, неринкові важелі управління роздрібною торгівлею	-0,5	Регулювання механізму валютного обігу	-0,6
Митна політика щодо асортиментної групи товарів підприємства	-0,5	Динаміка курсу гривні відносно іноземної валюти	-0,5
Лобіювання інтересів операторів роздрібною торгівлі при прийнятті законодавчо-нормативних актів	+0,5	Стан конкуренції на цільових сегментах ринку	+0,2
Адаптація законодавство України до вимог ЄС у сфері торгівлі	-0,2	Політика Національного банку України	-0,5
Енергетична криза	-0,6	Рівень оподаткування	-0,2
Сукупний вплив	-2,7	Сукупний вплив	-2,5
Оцінка впливу Соціум (S)	Негативний	Оцінка впливу Технологія (Т)	Негативний
Демографічні зміни	-0,5	Державна політика у сфері науки і техніки	-0,3
Державна політика у сфері зайнятості	-0,1	Охорона об'єктів інтелектуальної власності	-0,3
Диференціація доходів населення	-0,5	Ступінь новизни технологічних процесів у торговельній сфері	+0,4
Соціальний захист населення	-0,3	Впровадження інноваційних рішень і технологій в торгівлі	+0,5
Домінуючі життєві цінності та традиції	+0,2	Сукупний вплив	+0,3
Освітній рівень	+0,2	Оцінка впливу	Позитивний
Міграція населення	-0,5		
Сукупний вплив	-1,5		
Оцінка впливу	Негативний		

Управління продуктовою лінійкою є обов'язковою складовою маркетингової стратегії будь-якої комерційної компанії. Ця функціональна стратегія є однією з найважливіших і розроблена для формування її поведінки на споживчому ринку. Її мета – підвищення ефективності продажу товарів у

роздрібній мережі.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «Веселка-Л»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) :	СЛАБКІ СТОРОНИ (W):
<ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивний імідж, що підтримується продуманим інтерфейсом;</li> <li>- різноманітність продукції;</li> <li>- наявність ексклюзивних видів оздоблювальних матеріалів від провідних іноземних виробників;</li> <li>- зростання кількості клієнтів;</li> <li>- зручне місце розташування;</li> <li>- гарне оформлення торговельної зали;</li> <li>- наявність спеціалізованого інформаційного забезпечення бізнесу;</li> <li>- висококваліфікований управлінський та виробничий персонал;</li> <li>- наявність паркувальних місць перед магазином</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доволі висока орендна плата;</li> <li>- відсутність досвіду маркетингових досліджень;</li> <li>- слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві;</li> <li>- нерівномірне розподілення навантажень на працівників;</li> <li>- нестабільні надходження обсягів імпортованої продукції</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ (O):	ЗАГРОЗИ (Т):
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення товарного асортименту за рахунок збільшення замовлень для повоєнного відновлення нерухомості;</li> <li>- можливості для диверсифікації товарного асортименту;</li> <li>- зниження митної вартості закупівлі техніки;</li> <li>- розвиток інформаційних технологій;</li> <li>- використання прогресивних систем автоматизації;</li> <li>- можливість збільшення споживчого попиту за рахунок додаткових груп споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продовження війни в затяжному періоді, що посилює міграційні процеси;</li> <li>- зниження платоспроможного попиту споживачів;</li> <li>- посилення конкуренції;</li> <li>- зміна запитів та потреб клієнтів;</li> <li>- несприятливі зміни у курсах валют;</li> <li>- інфляційні процеси;</li> <li>- несприятливі зміни у податковій політиці.</li> </ul>

Органічне поєднання економічного потенціалу підприємства та його іміджу сприятиме посиленню конкурентних позицій та опануванню нових сегментів ринку.

Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.3) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.3, власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 19,0 % і до 2022 р. не змінювався. Залучений капітал ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. збільшився на 62,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 26,9 %. Фондоозброєність праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 1,2 %. Це

пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Власний капітал, тис грн	27020,9	32145,5	32145,5	19,0	-
Залучений капітал, тис грн	257,4	418,0	305,4	62,4	-26,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	6586,2	5124,1	4568,4	-22,2	-10,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	26420,9	33550,5	46880,0	27,0	39,7
Фондоозброєність, тис грн./особу	26,3	24,4	24,7	-7,2	1,2
Дебіторська заборгованість, тис грн	6843,8	8112,4	10526,0	18,5	29,8
Кредиторська заборгованість, тис грн	6321,1	4985,5	3184,2	-21,1	-36,1

Отже, для ефективного здійснення господарської діяльності підприємства повинні реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, оцінювати позитивні та негативні тенденції зміни показників макроекономіки та ймовірний вплив цих змін на діяльність підприємства. Для характеристики ефективності діяльності підприємства також доцільно використати аналіз основних економіко-технічних показників ТОВ «Веселка-Л» (табл. 2.4) [33].

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною кількості реалізованої продукції. Ми бачимо, що темпи зростання чистого прибутку вищі за темпи зростання цін на капітал, що, безумовно, є позитивним явищем. Це в свою чергу впливає на індекс витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» порівняно з 2020 р. зменшилися на 8,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 12,8 %.

Таблиця 2.4 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	27355,8	31440,0	39850	14,9	26,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	23175,4	24620,0	27175,2	6,2	10,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,85	0,78	0,68	-8,2	-12,8
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1742,3	6218,5	8855,0	у 3,6 рази	42,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	7,5	25,3	32,6	у 3,4 раза	28,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	6586,2	5124,1	4568,4	-22,2	-10,8
Обсяг продажів на 1 м2 торгової площі	грн.	49,6	73,1	118,6	47,4	62,2
Обсяг продажів за 1 годину роботи одного продавця	грн.	955,9	1083,8	2116,4	13,4	у 2 раза
Фондовіддача	грн/грн	4,15	6,14	8,7	48,0	42,6
Фондомісткість	грн/грн	0,24	0,17	0,11	-29,2	-35,3
Виробничі запаси	тис.грн	17540,7	16850,0	18950,0	-3,9	12,5
Товари	тис.грн	13016,1	12450,0	17564,2	-4,3	41,1
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	250	210	185	-16,0	-11,9
у т.ч. торговельного персоналу	осіб	208	175	157	-15,9	-10,3
Річний ефективний фонд робочого часу	люд.-год.	489450	375375	342262	-23,3	-8,8
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ особу	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9
- одного робітника	тис.грн/ особу	131,5	179,7	253,8	36,7	41,2
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/ особу	6730,0	8970,0	9450,0	33,3	5,4

Впродовж 2020-2022 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий прибуток збільшився у 3,6 рази. У 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась рентабельність продукції – у 3,4 раза, а у 2022 р. порівняно з

2021 р. – на 28,9 %.

Збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості у 2020-2022 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів. Спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників упродовж досліджуваного періоду. Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту середньої заробітної плати.

Фонд заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» має змінний характер, спостерігається і зростання середньомісячної заробітної плати – з 6730,0 грн у 2020 р. до 8970,0 грн у 2021 р. та 9450,0 грн. у 2022 р. Обсяг продажів на 1 м<sup>2</sup> торгової площі у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 47,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р.- на 62,2 %. Обсяг продажів за 1 годину роботи одного продавця у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 13,4 %, а у 2022 р. – у 2 рази.

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без розгляду структури основних фондів та обігових коштів (таблиця 2.5) [34, с. 36].

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	17540,7	66,4	16850,0	58,7	18950	57,9
Дебіторська заборгованість	6843,8	25,9	9032,4	31,5	10526,0	32,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	2026,8	7,7	2804,0	9,8	3256,1	9,9
Інші оборотні активи	1,0	0,0	1,5	0,0	1,7	0,0
Усього	26412,3	100,0	28687,9	100,0	32733,8	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна відмітити, що у структурі оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» найбільшу частку складають запаси, питома вага яких протягом досліджуваного періоду зменшувалась.

Дебіторська заборгованість протягом досліджуваного періоду зростала. Наступну позицію займають грошові кошти та їх еквіваленти, питома вага яких протягом 2020-2022 рр. збільшилась з 7,7 % у 2020 р. до 9,9 % у 2022 р.

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020- 2022 рр. графічно (рисунок 2.1).

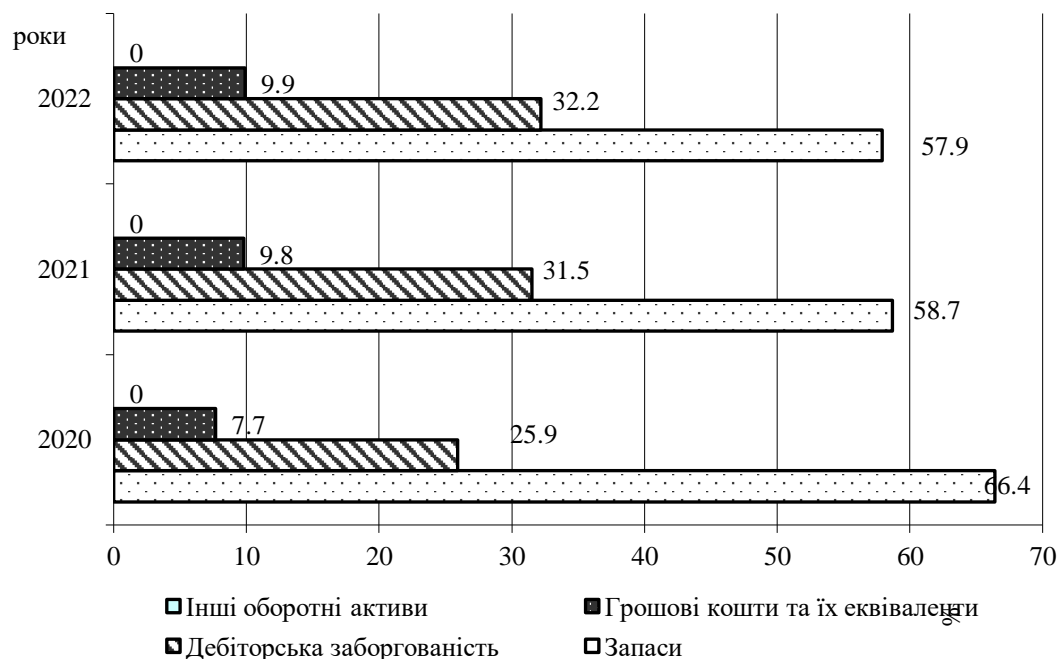


Рисунок 2.1 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фондовіддача, грн	4,15	6,14	8,7	48,0	42,6
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,24	0,17	0,11	-29,2	-35,3
Продуктивність праці, грн	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна відмітити, що збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості господарської діяльності у 2020-2022

рр. свідчить про ефективне використання основних засобів. Натомість, відмічається зростання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду.

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.2).

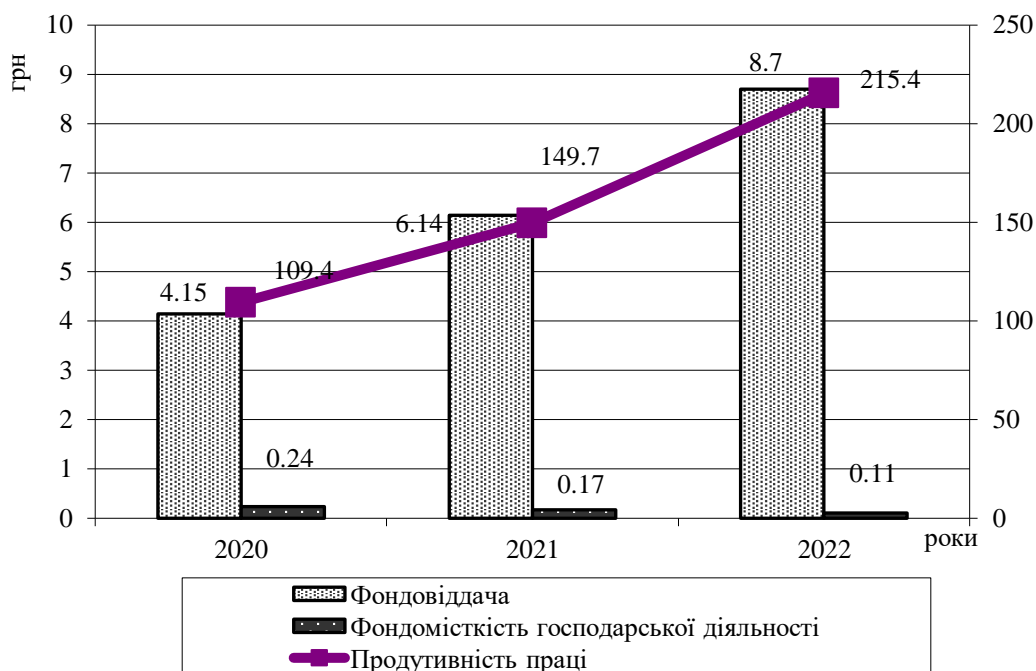


Рисунок 2.2 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Управління господарською діяльністю торговельних підприємств є одним із основних напрямів управління підприємством. Для ефективного управління господарською діяльністю комерційних підприємств необхідно аналізувати поточну ситуацію та прогнозувати майбутні показники, щоб підготуватися до змін у зовнішньому середовищі, які можуть негативно вплинути на всю систему діяльності підприємства.

## 2.2 Аналіз організаційного механізму системи бренд-менеджменту ТОВ «Веселка Л»

Пандемія Covid-19, дистанційна робота, розмиті межі між роботою та особистим життям, підвищений стрес і навантаження на здоров'я та безпеку, психічне виснаження співробітників, введення воєнного стану в країні стало серйозною проблемою для роботодавців. Тому сучасні реалії вимагають абсолютно нового погляду на процес пошуку та утримання висококваліфікованих кадрів. Цю проблему можна вирішити шляхом створення та просування привабливого бренду роботодавця.

Брендинг роботодавця трансформується під впливом умов, з якими нещодавно зіткнулася наша країна, таких як пандемія Covid-19 та військові події, що вимагає нових підходів у формуванні моделей побудови.

Будуйте бренд роботодавця за допомогою технологій та сучасних маркетингових інструментів. Щоб зрозуміти сутність HR-маркетингу, розглянемо загальну схему процесу HR-маркетингу, представлену на рисунку 2.3 [35, с. 12].

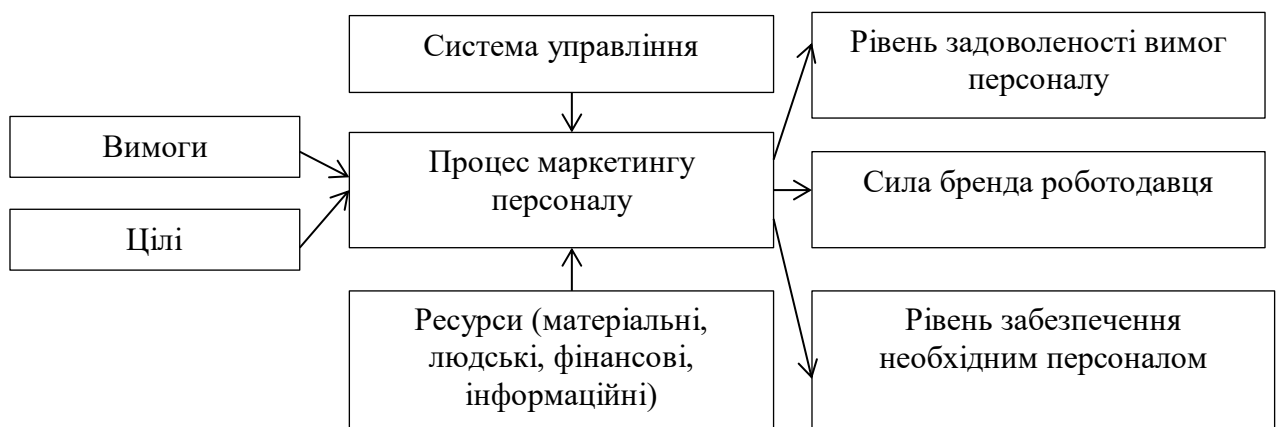


Рисунок 2.3 - Загальна схема процесу маркетингу персоналу

Таким чином, внесок у маркетинговий процес управління персоналом є метою будь-якої компанії для визначення потреб і вимог щодо кількості та якості

людських ресурсів для потенційного та наявного персоналу. Взаємозв'язок між маркетингом людських ресурсів і менеджментом людських ресурсів представлено в таблиці 2.7 [36, с. 179].

Таблиця 2.7 - Взаємозв'язок маркетингу персоналу з управлінням персоналу

Складові	Маркетинг персоналу	HR-бренд
Роль	Створює форму HR-бренду	Відповідає за зміст та просування HR-бренду
Внутрішня складова	Місія, цінності, ціннісна пропозиція (EVP), комунікаційна політика	Підвищення конкурентоздатності банку за рахунок залучення якісних співробітників шляхом мотивації, стимулювання, методів оцінки та розвитку персоналу
Зовнішня складова	Розробка візуального іміджу, оформлення проектів по залученню співробітників, комунікаційна політика	Підвищення якості трудових ресурсів шляхом формування привабливого іміджу роботодавця через рекрутинг, створення профілю співробітника

Тому ми спостерігаємо міцний зв'язок між компонентами HR-маркетингу та брендингу роботодавця. Для забезпечення конкурентоспроможності «робочого місця», залучення та утримання талановитих професіоналів для будь-якого бізнесу необхідно визначити та врахувати ціннісні орієнтації потенційних та наявних працівників через покоління. Кожне покоління має різні основні цінності та визначальні психологічні установки, які повинні бути інтегровані в розробку маркетингової стратегії HR. Характеристика поколінь за принципами формування конкурентоспроможного робочого середовища представлена в таблиці 2.8.

Тому кожне покоління має своє бачення світу, свою поведінку, свої цінності, які роботодавці повинні враховувати. Покоління Z незабаром стане домінуючою робочою силою, і роботодавці повинні адаптуватися до характеристик покоління Z. Тому, враховуючи унікальні особливості кожного покоління, роботодавцям необхідно приділяти особливу увагу принципам формування ціннісних пропозицій і поєднувати їх із рекрутингом (набором, адаптацією персоналу) та оцінкою персоналу; мотивація; навчання та розвиток співробітників тощо. [37, с. 34].

Таблиця 2.8 - Характеристика поколінь за принципами формування конкурентоспроможного робочого місця

Характеристики	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
1	2	3	4
Базові цінності	Трудоголіки, не надто амбітні, самостійні, з високим рівнем загальної ерудиції, здатні до конкуренції, цінують матеріальні блага і комфорт	Волелюбні, прагнуть до творчості та самореалізації, комунікабельні, мають командний дух, загострене почуття соціальної відповідальності, оптимісти, ідеалісти з високою самооцінкою, націлені на отримання всього й одразу, амбітні та мають завищені очікування зарплати	Прив'язані до цифрових технологій в роботі, схильні цінувати власний час та інтереси, не мають страху втратити роботу, незалежні, зі зневагою ставляться до авторитетів, впевнені в собі, індивідуалісти, практичні, мають підвищену тривожність, переймаються проблемами довкілля, толерантні
Головні риси	Готовність до змін, енергійність, здатність до альтернативного мислення, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, гнучкість, надія на себе, вмотивованість на поступове професійне зростання	Впевненість в собі, креативність, здатність швидко сприймати інформацію, різноманітність, баланс між особистим життям і трудовою діяльністю, можливість роботи в команді, використання сучасних технічних засобів, адаптивність, цінуння персональної уваги, потребують підтримки та вказівок менеджера	Агресивність, конфліктність, потреба новизни, віртуальна комунікація, гіперактивність, здатність швидко сприймати інформацію, економічна грамотність, прагнення бути задіяними у важливих і цікавих проектах, вміння виконувати декілька функцій одночасно
Рекрутмент	Традиційні джерела набору; акцент під час співбесіди на умовах праці, кар'єрних перспективах, можливостях додаткового навчання; наставництво як метод адаптації	Традиційні джерела набору; надання достовірної інформації про вакансію; визначення перспектив; негативно ставляться до відсутності зворотного зв'язку на етапі найму або в самому робочому процесі адаптація на основі спілкування з колегами; чітке планування першого робочого дня; проведення регулярних обговорень особливостей роботи; застосування гейміфікованого процесу адаптації	Цифрові джерела набору (он-лайн співбесіди, соціальні мережі, а саме: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Tinder або Snapchat, цифрові олімпіади по залученню молоді до бізнесу), готові працювати у вихідні та в нічні зміни
Мотивація	Встановлення фіксованих окладів, надання можливостей додаткового навчання, створення належних умов праці, забезпечення самостійності	Преміювання за виконання кожного завдання, якщо результат є кращим за середній; моніторинг унікальних потреб співробітника; застосування «батьківського менеджменту»	Вимагають гідної оплати праці, страхівку і справедливого ставлення, не вимагають для себе особливих умов праці, робочого місця

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4
Навчання і розвиток персоналу	Залучення до системи підвищення кваліфікації, включення у програму ротації	Наставництво та консультування, розвиток навичок самостійного планування графіку роботи, включення у програми ротації, навчання на робочому місці, застосування ігрових методик навчання	Відкриті до всього нового, швидко обробляють інформацію, працюють на результат, впевнено створюють свою справу, слідуєть інноваціям, не бояться експериментувати і виділятися з натовпу

Класифіковано найбільш привабливі програми для фінансового, фізичного, психічного та соціального благополуччя молоді, які роботодавці можуть запропонувати для залучення та утримання талановитих спеціалістів [38, с. 198]. Отже, найважливішими програмами фінансового забезпечення, які можуть запропонувати роботодавці, є: дотримання принципів рівності та справедливості в оплаті праці – 83%, фінансова підтримка життєвих обставин – 51%, регулярне інформування про політику винагороди – 50% (рисунок 2.4).

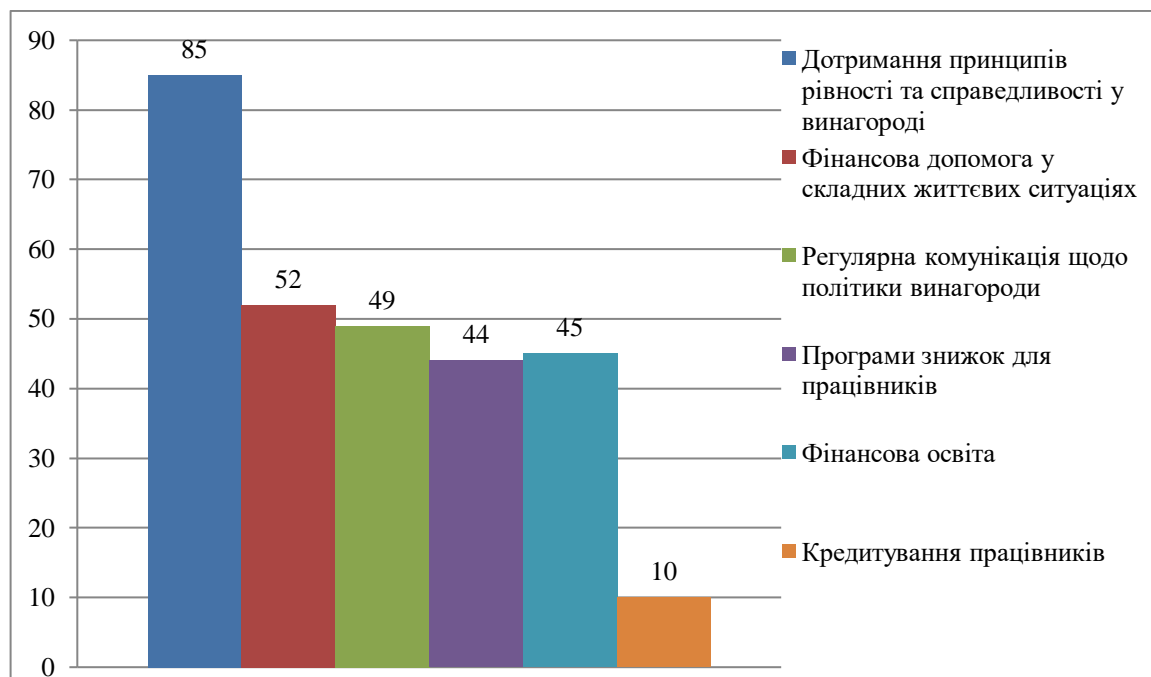


Рисунок 2.4 - Найважливіші програми фінансового добробуту для молодого фахівця ТОВ «Веселка-Л» (%)

Респонденти обрали ТОП-5 найпривабливіших програм з охорони фізичного здоров'я, таких як: приватне медичне страхування – 77%, заняття в

спортзалі компанії – 69%, надання співробітникам засобів індивідуального захисту в таблетках в умовах Covid, війна – 66%, стоматологічна допомога. страхування – 58% та профілактичний огляд – 47%. Найцікавіші програми психічного здоров'я для покоління Z наведені на рисунку 2.5.

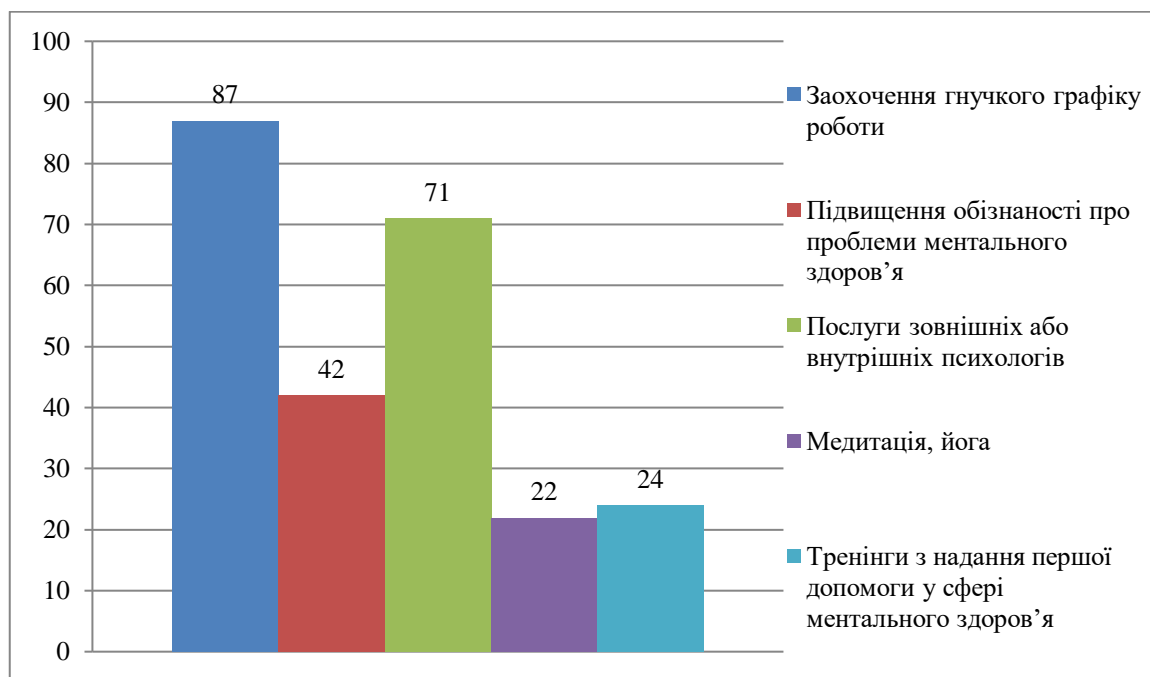


Рисунок 2.5 - Програми ментального добробуту, які найбільш цікаві для покоління Z (%)

Згідно з рисунком 2.5 можна зробити висновок, що покоління Z найбільше зацікавлене у гнучкому робочому графіку – 87%, послугах психолога – 69% та обізнаності (навчанні) з питань психічного здоров'я – 45%. Найцікавіші програми соціального захисту для покоління Z представлені на рисунку 2.6.

Так, регулярними соціальними ініціативами, які приносять користь молоді, є корпоративні заходи – 79%, тимбілдінг – 68% та організація тематичних семінарів для співробітників – 52%, і це зрозуміло, адже молоді люди люблять динамічні та цікаві зустрічі з розвагами для всіх, або навчальний контент. Однак варто зазначити, що останніми роками, в умовах пандемії Covid та війни, такі ініціативи були недоречними та недоречними. Найменш привабливими є онлайн-зустрічі – 25%.

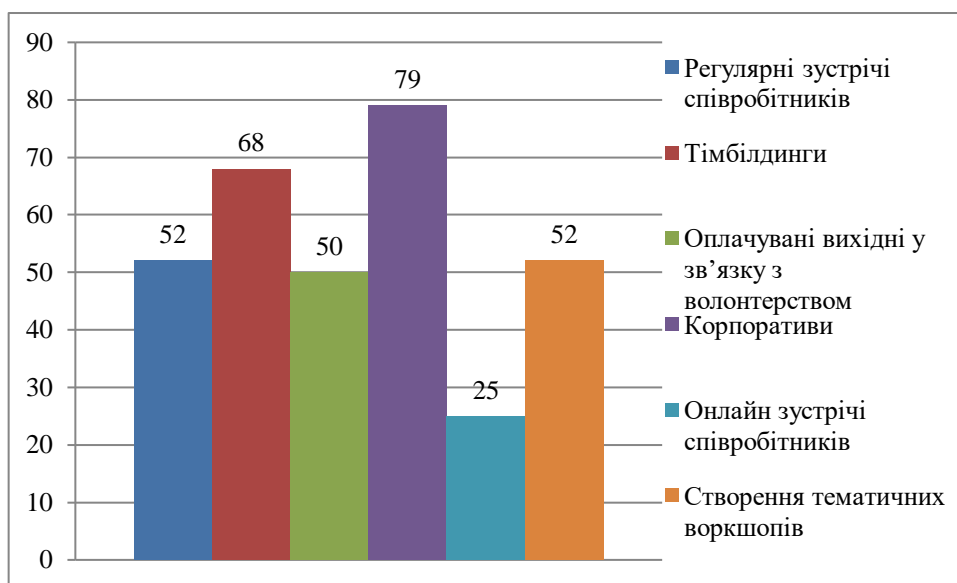


Рисунок 2.6 - Програми соціального добробуту (у % до кількості опитаних)

Також нами проаналізовано причини звільнення з роботи серед працюючих ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.7).

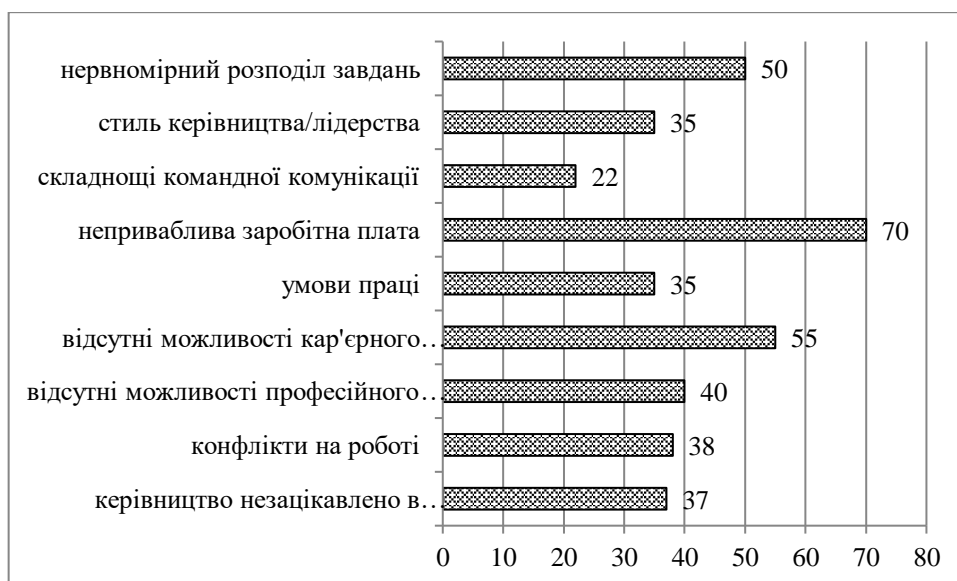


Рисунок 2.7 - Причини звільнення з роботи на ТОВ «Веселка-Л»  
(у % до кількості опитаних)

Наведені дані свідчать, що до 3 основних причин звільнення ТОВ «Веселка-Л» серед бажаючих працювати та звільнення з роботи входять неприваблива зарплата – 70%, погані умови праці – 35% респондентів, відсутність кар'єрних можливостей – 55%. Крім того, за результатами дослідження нами

запропоновано матрицю привабливих ціннісних пропозицій роботодавця ТОВ «Веселка-Л», а саме: програми, спрямовані на забезпечення фінансового, фізичного благополуччя фізичного, психічного та соціального (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Матриця привабливої ціннісної пропозиції роботодавця в особі ТОВ «Веселка-Л»

<p>1. Фінансовий та фізичний добробут:</p> <p>бенефіти та соціальний пакет, фінансова допомога у складних ситуаціях, оплачувана відпустка, лікарняні, оплачуване навчання, медичне та стоматологічне страхування, безкоштовні профілактичні огляди, щеплення, заняття у спортзалі тощо;</p>	<p>2. Корпоративна культура та соціальний добробут:</p> <p>місія, цінності компанії, репутація та імідж компанії, ефективні комунікації, бренд, імідж керівника-лідера, стиль лідерства, тимбілдінги та корпоративи, визнання працівників тощо</p>
<p>3. Робоче середовище та ментальний добробут:</p> <p>гнучкий графік роботи та безпечні умови праці, атмосфера в офісі, послуги корпоративних психологів, програми медитації, йоги, тренінги щодо обізнаності про проблеми ментального здоров'я тощо</p>	<p>4. Розвиток талантів:</p> <p>професійне навчання та кар'єрне зростання, тренінги з розвитку hard-skills, soft-skills та digital-skills, програми наставництва або менторства, можливість працювати в інших містах, країнах тощо</p>

На формування позитивного іміджу роботодавця в особі ТОВ «Веселка-Л» негативно впливає плинність кадрів (таблиця 2.10).

З таблиці 2.10 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» протягом 2020-2022 рр. зменшувалась. У 2021 р. відбулося зменшення на 40 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося зменшення на 25 осіб. При цьому у 2021 р. порівняно з 2020 р. було прийнято на 6 осіб більше, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 4 особи менше.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 35 осіб, а у 2022 р. порі Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,048 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 0,002 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2020-2022 рр. зростав.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	250	210	185	-40	-25
Прийнято працівників, осіб	25	31	27	6	-4
Вибуло працівників, осіб	27	62	83	35	21
Коефіцієнт обороту по прийому	0,1	0,148	0,146	0,048	-0,002
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,108	0,295	0,449	0,187	0,154
Коефіцієнт плинності	0,108	0,295	0,449	0,187	0,154

Відобразимо мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.8).

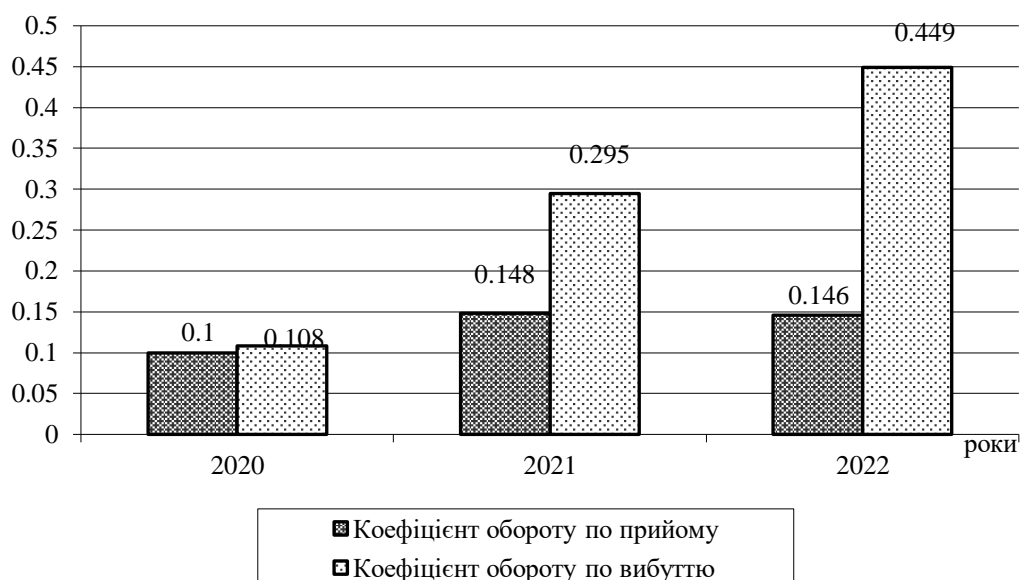


Рисунок 2.8 – Мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Розрахунки плинності персоналу проводяться на додаток до аналізу персоналу підприємства і можна зробити загальний висновок, що кадровий склад ТОВ «Веселка-Л» є нестабільним, а звільнення можливими деякі працівники та набір працівників інше спостерігаються на підприємстві, що дозволяє зробити висновок про наявність певних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Тому дуже важливо при розробці ціннісної пропозиції

враховувати інтереси обох сторін і компанії (можливості, цілі, цінності, імідж компанії в очах кандидатів і співробітників). членів) і персоналу.

Ринкові економічні відносини вимагають від керівництва ТОВ «Веселка-Л» володіння сучасними методами управління, що зумовлює необхідність якісної підготовки спеціалістів менеджменту.

Таким чином, розробка бренду роботодавця дає можливість узгодити інтереси споживачів, з одного боку, та інтереси конкретної компанії, з іншого. У ТОВ «Веселка-Л», де чисельність працівників становить понад 100 осіб, більше половини з них цікавляться питаннями бренду персоналу. Розподіл концепції бренду роботодавця в діяльності ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням середньооблікової чисельності працівників представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Розподіл концепції бренду роботодавця у діяльність ТОВ «Веселка-Л» враховуючи середньооблікову чисельність працюючих

Критерії (цінності)	% готовності
Поки що ні, але у майбутньому плануємо розвивати такий напрям	3,0
Ні, не плануємо	2,0
Так, цьому напрямку на підприємстві приділяється значна увага	32,0
Так, суттєво прагнемо удосконалювати репутацію підприємства на ринку	63,0
Всього	100,0

Дослідження основних цінностей, які лежать в основі впровадження та розвитку бренду роботодавця «Веселка-Л», представлено в таблиці 2.12.

Бажання зміцнити імідж і репутацію співробітників - одна з трьох найважливіших цілей. Керівництво ТОВ «Веселка-Л» більш усвідомлено підходить до питання побудови бренду персоналу, вкладаючи все більше ресурсів у цей напрямок, регулярно роблячи акцент на розвитку кар'єрних можливостей.

У ціннісній пропозиції роботодавця більше уваги приділяється критеріям, які мають другорядне значення для працівників. Якщо порівняти, що респонденти шукають у вакансіях і що знаходять, то отримаємо наступний результат – думки роботодавців і працівників збігаються лише в двох пунктах – і обидва визнають

важливість фінансової стабільності компанії. і можливості розвитку кар'єри.

Таблиця 2.12 - Основні цінності, що закладені в основу імплементації та розвитку бренду роботодавця ТОВ «Веселка-Л»

Критерії (цінності)	% готовності
Зменшення витрат на добір персоналу	2,0
Покращення іміджу підприємства на ринку	12,0
Покращення іміджу персоналу та підвищення його лояльності	13,0
Посилення привабливості підприємства для потенційних співробітників	23,0
Ознайомлення з перспективами кар'єрного розвитку на підприємстві	7,0
Просування бренду підприємства на фармацевтичному ринку	28,0
Прискорення пошуку нових талановитих співробітників	9,0
Збільшення кількості позитивних відгуків у ЗМІ	6,0
Всього	100,0

Зарплата, цікава робота та сприятлива психологічна та соціальна атмосфера не входять до числа пріоритетних ціннісних пропозицій, на які орієнтуються компанії, коли говорять про свою привабливість як роботодавця. Для отримання конкурентних переваг у «гонці» за талановитими працівниками ТОВ «Веселка-Л» важливо зменшити розриви у сприйнятті найважливіших критеріїв. Зараз намагаються виділитися, підкреслюючи певну унікальність пропозицій, які не надто привабливі для кандидатів. Наприклад, корпоративна репутація посідає третє місце в рейтингу топ-10 роботодавців (рис. 2.9).

Очікування пошукача	Рейтинг	Пропозиції роботодавця
<b>Заробітна плата й соціальний пакет</b>	1	Фінансова стабільність підприємства
Фінансова стабільність підприємства	2	Імплементація сучасних технологій
Цікава робота	3	<b>Репутація підприємства</b>
Можливість кар'єрного росту	4	Гарантії зайнятості
<b>Сприятлива робоча атмосфера</b>	5	Можливість кар'єрного росту
Гарантії зайнятості	6	Соціальна відповідальність
Баланс між роботою й особистим життям	7	<b>Заробітна плата й соціальний пакет</b>
<b>Репутація підприємства</b>	8	Цікава робота
Соціальна відповідальність	9	<b>Сприятлива робоча атмосфера</b>
Імплементація сучасних технологій	10	Баланс між роботою й особистим життям

Рисунок 2.9 - Розриви у важливості критеріїв вибору роботодавця  
ТОВ «Веселка-Л»

Міленіали (25-34 роки) з більшою ймовірністю продовжуватимуть працювати на поточній роботі, якщо отримають підвищення. Якщо покоління «X» (від 35 до 54 років) дбає про фінансову стабільність, то саме цей привабливий критерій мотивує їх продовжувати працювати в компанії. У пріоритеті респондентів старше 55 років – цікаві завдання.

Репутацію потенційного роботодавця перевіряють 93% респондентів (рисунок 2.10).

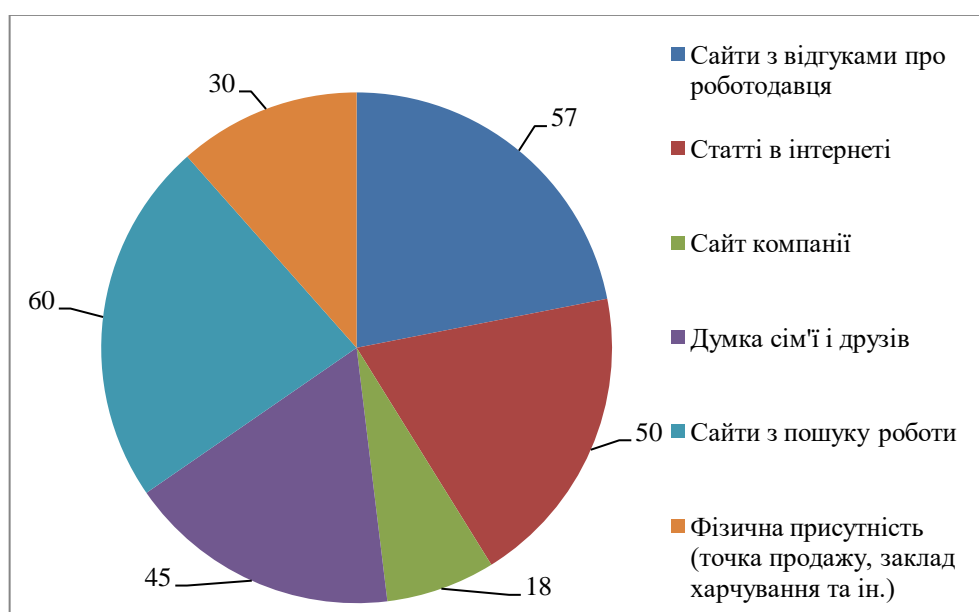


Рисунок 2.10 - Канали перевірки репутації роботодавця

Якщо взяти до уваги кількість респондентів, які користуються джерелами інформації на інтернет-ресурсах, таких як: Facebook, Instagram або LinkedIn, то виявляється, що більшість респондентів зверталися до соціальних мереж взагалі – лише 57%.

Думки друзів і рідних роботодавців посідають четверте місце в ТОП-10 каналів перевірки їх репутації. Найбільше довіряють інформації, розміщеній у соцмережах, респонденти віком від 18 до 24 років, міленіали звертають увагу на те, чи представлені пропозиції роботи, які їх цікавлять, на порталах пошуку роботи. Покоління X стежить за різноманітними веб-сайтами, де пропонують відгуки роботодавців, а бекі-бумери прислухаються до порад. своїх друзів. і

члени сім'ї більше, ніж інші.

ТОВ «Веселка-Л» має певні успіхи в удосконаленні роботи з формування та розвитку іміджу, про що свідчать результати SWOT-аналізу, представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Узагальнені результати SWOT-аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Веселка-Л» щодо управління іміджем

Слабкі сторони	Сильні сторони
відсутність фахівця, в обов'язки якого входить моніторинг іміджу	наявність бюджету на використання інструментів інтегрованих комунікацій
відсутність планування діяльності з управління іміджем	наявність менеджерів-лідерів, що позитивно впливають на репутацію підприємства
обмеженість уявлень фахівців про завдання, функції іміджу, його явні переваги та латентні можливості, нерозповсюдження цієї інформації про підприємств	досвід керівництва в практичній роботі з управління
дистанціювання від преси	ефективні інновації щодо надання обслуговуючих послуг
недостатня контрольованість зовнішнього PR	наявність економічного потенціалу у використанні економічних ресурсів та здійсненні інноваційно-інвестиційної діяльності
низький рівень внутрішньої роботи щодо формування позитивного уявлення працівників про імідж підприємства	наявність креативного персоналу
слабка презентаційність бренд-сайтів, їх низька інформованість та динамічність, оперативність й актуалізованість	планування маркетингової діяльності
недостатня частка прибутку, що спрямовується на заходи з підвищення іміджу	

Це дає змогу розробити рекомендації щодо вдосконалення управління іміджем з урахуванням його об'єктивної основи:

- створювати імідж заздалегідь, тобто перед пропозицією співпраці з конкретними партнерами та клієнтами;
- впровадження інновацій, особливо технологічних, підвищення ефективності використання ресурсів компанії: фінансових, фізичних, фінансових, інформаційних і людських;
- привертати увагу суб'єктів ринку відповідно до їх очікувань і цілей

співпраці та надавати послуги на основі передачі інформації про показники використання економічних ресурсів і результати діяльності інноваційної діяльності, які містять інформацію, що відповідає цілям партнера;

– планові комунікації щодо підтримки уваги клієнтів; Брати участь у вітчизняних та міжнародних професійних заходах, на яких є висока ймовірність отримання позитивних відгуків про результати та бізнес-можливості компанії;

– оригінальність (демонстрація компетентності) у побудові повідомлення про можливості та досягнення підприємства, тобто у поданні інформації, проведенні певних соціально-економічних заходів, шляхом створення Мають видатні рекламні властивості;

- З урахуванням регіону та галузі. міжнародна орієнтація діяльності компанії.

Отже, бренд роботодавця – це стійкий та емоційно насичений імідж компанії, що визначається набором характеристик, у тому числі унікальних, що відрізняють компанію від інших компаній, характеризують привабливість роботи для працівника. Кожна компанія має свій бренд роботодавця, незалежно від того, звертає на це увагу керівництво компанії чи ні. Якщо компанія не приділяє належної уваги питанню пошуку та формування позитивного іміджу, це може завдати шкоди конкурентоспроможності компанії, особливо на ринку праці.

### **2.3 Формування HR-брендингу на ТОВ «Веселка Л» та його оцінювання**

Зростання хмарних мереж, соціальних мереж, мобільних пристроїв і великих даних впливає на зміни в діяльності різних компаній. Цифрові технології дозволяють роботодавцям більш цілеспрямовано охоплювати потенційних кандидатів і нинішніх співробітників за допомогою різноманітних рекламних каналів. Тому ми розрізняємо внутрішню аудиторію (чинні співробітники

компанії) та зовнішню цільову аудиторію (потенційні та колишні співробітники, експерти рекрутингових та тренінгових компаній, ЗМІ, представники професійної спільноти тощо), на які орієнтовані заходи, спрямовані на формування позитивний роботодавець. товарний знак. Специфічною цільовою аудиторією є колишні співробітники компанії, люди, які знайомі з діяльністю компанії та корпоративною культурою, серед них можуть бути й ті, хто поширює негативну та неправдиву інформацію про компанію [39, с. 18].

Цілі та інструменти просування HR-бренду в цифровому середовищі представлені на рисунку 2.11. До зазначених вище цілей побудови бренду кадрового ресурсу можна також додати фокус уваги побудови бренду роботодавця в умовах війни, а саме: компанія повинна забезпечити безпеку та здоров'я працівників та їхніх родин; планування переїзду співробітників та їхніх сімей у безпечніші райони в Україні або за її межами; організувати безпечне робоче місце в офісі; організувати навчання працівників першій медичній допомозі при травмах, опіках та психологічну підтримку; забезпечити особовий склад бойовою амуніцією (за потреби); надавати матеріальну чи будь-яку іншу допомогу працівникам у разі втрати майна, житла чи поховання; сприяти розшуку зниклих безвісти; брати участь у волонтерстві, благодійних проектах тощо.

Важливим фактором у процесі формування кадрового бренду компанії є система мотивації співробітників.

Проаналізуємо середню заробітну плату працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр. (таблиця 2.14).

Дані таблиці 2.14 свідчать, що фонд заробітної плати на ТОВ «Веселка-Л» протягом 2020-2021 рр. зростає. Середньорічна оплата праці одного працівника ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 33,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 5,4 %. Відповідних змін зазнала і середньомісячна заробітна плата одного працівника.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр. подано у таблиці 2.15.



Рисунок 2.11 - Цілі та інструменти просування HR –бренду в цифровому середовищі

Як видно з таблиці 2.15, фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Веселка-Л» впродовж 2020 – 2021 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс – на 9,5 %, а у 2022 р. зменшився на 7,9 %.

Аналогічних змін зазнав і фонд додаткової заробітної плати. Разом з тим, розмір надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 12,2 %, а у 2022 р. надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів не виплачувалися.

Таблиця 2.14 - Середня заробітна плата працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр	2022/ 2021 рр
Фонд заробітної плати, тис. грн.	20190	22604,4	20979	12,0	-7,2
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	250	210	185	-16,0	-11,9
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн	80,8	107,6	113,4	33,2	5,4
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	6730,0	8970,0	9450,0	33,3	5,4

За результатами проведеного дослідження доведено, що головним фактором активізації діяльності працівників та ефективного використання кадрових ресурсів у сучасних умовах господарювання є система оплати праці.

Таблиця 2.15 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020рр	2022/ 2021рр
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2
Фонд основної заробітної плати	15886,2	17388	16014,5	9,5	-7,9
Фонд додаткової заробітної плати всього	2665,6	3378,6	4964,5	26,7	46,9
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1638,2	1837,8	-	12,2	-
Оплата за невідпрацьований час	1299,8	1358,2	-	4,5	-

Не менш важливим є порівняння розподілу працівників за розмірами заробітної плати, що встановився на підприємстві за останні три роки дослідження (таблиця 2.16). За даними наведеними у таблиці 2.16 бачимо, що кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 46 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 28 осіб.

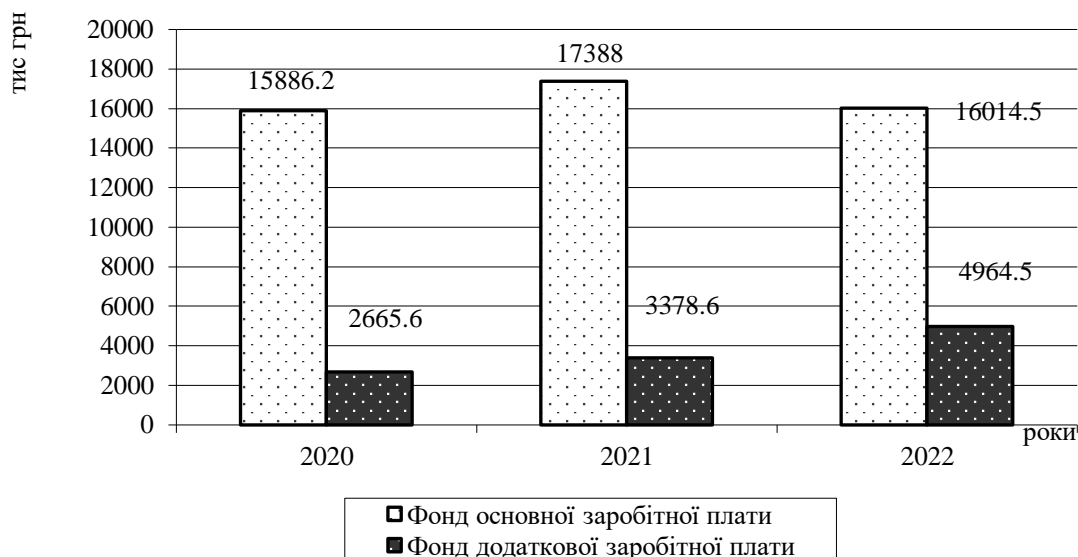


Рисунок 2.12 – Склад фонду оплати праці ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 6000,0 грн до 7000,00 грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 39 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 16 осіб.

Таблиця 2.16 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» 2020 – 2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020	2021	2022	2021-2020 рр	2022-2021 рр
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу встановленого на місяць, всього у тому числі у розмірі:	242	196	168	-46	-28
від 5000,01 до 6000,00	11	4	-	-7	-4
від 6000,01 до 7000,00	87	48	32	-39	-16
від 7000,01 до 8000,00	48	63	58	15	-5
від 8000,01 до 10000,00	40	35	37	-5	2
від 10000,01 до 150000,00	36	28	19	-8	-9
від 150000,01 до 200000,00	20	18	22	-2	4
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	242	196	168	-46	-28
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної	36	53	72	17	19

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 7000,0 грн до 8000,00 грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5 осіб. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 8000,0 грн до 10000,00 грн. у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 2 особи. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 10000,0 грн до 15000,00 грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 8 осіб.

Матеріальне стимулювання персоналу ТОВ «Веселка-Л» здійснюється за рахунок збільшення заробітної плати та гарантованої її виплати, нарахування премій, а також частково шляхом надання матеріальної допомоги.

Проаналізуємо показники ефективності оплати праці ТОВ «Веселка-Л» 2020 – 2022 рр. (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Показники ефективності оплати праці ТОВ «Веселка-Л» 2020 – 2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	27355,8	31440,0	39850,0	14,9	26,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2
Зарплатовіддача, грн/грн	1,4	1,39	1,90	-0,7	36,7
Зарплатомісткість, грн/грн	0,74	0,72	0,53	-2,7	-26,4

Аналізуючи дані таблиці 2.17, темпи приросту фонду оплати праці нижчі ніж темпи приросту доходу у 2021-2022 рр., що свідчить про економію фонду заробітної плати.

Низькі виробничі заробітні плати у 2021-2022 роках знижують ефективність оплати праці, оскільки у підприємців відсутні економічні стимули інвестувати в механізацію та автоматизацію праці. Ставка заробітної плати як економічний показник дозволяє оцінити рівень ефективності використання фонду оплати праці при відповідному обсягу виробництва на підприємстві. Зростання цього

показника у 2022 році є сприятливим трендом для відновлення економічної активності компанії. Значна частина вітчизняних компаній почала використовувати новітні інструменти для створення позитивного іміджу роботодавця, що дозволить залучити та утримати найдостойніших працівників.

Саме тому HR-брендинг (створення цінності роботодавця для нинішніх і потенційних працівників) останнім часом став одним із найефективніших інструментів забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Системна робота в сфері брендингу персоналу дозволяє зміцнити позиції компанії на тлі конкурентів і сприяти зростанню їх вартості. Це пов'язано з тим, що позитивний бренд роботодавця заощадить час і фінансові ресурси під час найму персоналу, зменшить витрати завдяки підвищенню лояльності працівників і зменшенню плинності кадрів, а також підвищить продуктивність праці завдяки підвищенню залученості та мотивації працівників.

Аналіз підходів до структури бренду роботодавця дає змогу виділити чотири ціннісні блоки атрибутів внутрішнього та зовнішнього ринків праці, на яких компанія має працювати: організаційний, функціональний, економічний та психологічний. У таблиці 2.18 наведено основні характеристики цих блоків.

Таблиця 2.18 - Атрибути HR-бренду ТОВ «Веселка-Л»

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

Побудова кадрового бренду повинна починатися з оцінки поточної ситуації з цього питання в компанії. Зокрема, необхідно визначити рівень задоволеності працівників кадровою політикою ТОВ «Веселка-Л», чи планують вони звільнитися (якщо вважають, то чому?), чи рекомендують компанію як роботодавця своїм знайомим чи ні, тощо.

Тому спробуємо оцінити внутрішній бренд ТОВ «Веселка-Л» як роботодавця на основі опитування задоволеності та лояльності працівників. Наші дослідження проводяться на базі ТОВ «Веселка-Л». Внутрішню діагностику HR-бренду проводили на основі даних онлайн-опитування співробітників компанії за нашою методикою, вдосконаленою Білорус Т. і Фірсовою С. Оцінка задоволеності співробітників внутрішнім HR-брендом здійснюється за ознаками, згрупованими в 4 блоки: організаційний, функціональний, економічний і психологічний [39, с. 18]. Гугл-анкета була розіслана всім працівникам автоцентру і протягом тижня надійшло 42 відповіді, або 30% працівників ТОВ «Веселка-Л», які брали участь у дослідженні.

Метод діагностики HR-бренду базується на семантичній диференціації за п'ятиступінчастою шкалою оцінки між двома біполярними твердженнями (5 – «повністю згоден»; 1 – «зовсім не згоден»). Шкала дозволяє респондентам максимально точно оцінити своє ставлення до різних елементів, що характеризують внутрішній бренд роботодавця. Загальний бал, який співробітники набрали в анкеті, відображає рівень їхнього задоволення внутрішнім брендом HR. Таким чином, залежно від кількості елементів бренду, оцінених співробітниками (у нас 37), і їхньої здатності оцінювати (від 1 до 5), рівень задоволеності може коливатися від 37 до 180 балів, а саме:

- 145-180 балів – стабільний рівень задоволеності брендом HR – співробітники задоволені, тому що знайшли все, чого очікували від компанії;
- 109–144 бали – нестабільний рівень задоволеності HR-брендом – співробітники досягли більшості своїх цілей в компанії, але все ще незадоволені, тому що очікують від компанії більшого;

- 73-108 балів – прийнятна задоволеність брендом HR – співробітник задоволений тим, що має в компанії, навіть якщо не досягає всіх своїх цілей;
- від 37 до 72 балів – конструктивне незадоволення HR-брендом – співробітник ще не досяг своїх цілей в компанії, але впевнений, що їх досягне;
- до 37 балів - стійке незадоволення HR-брендом - співробітники не досягли своїх цілей в компанії і впевнені, що нічого змінити не можна.

За результатами анкетування ми визначаємо та розподіляємо працівників за рівнем задоволеності внутрішнім брендом персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.19).

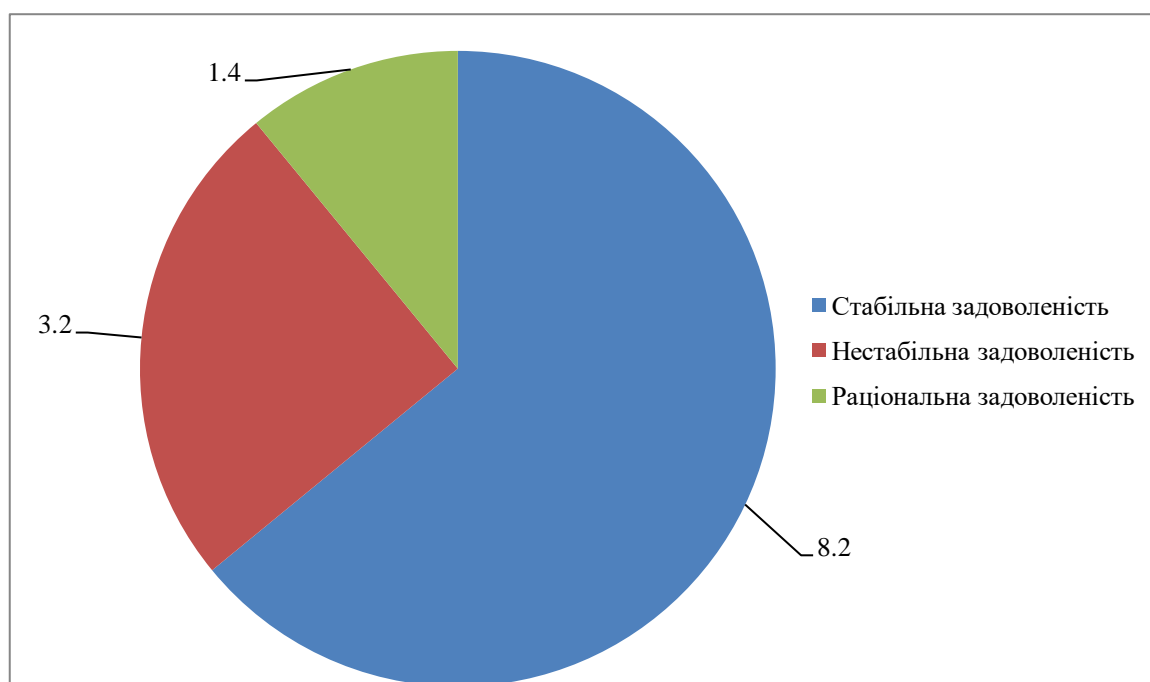


Рисунок 2.19 - Розподіл працівників ТОВ «Веселка-Л» за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом

Як видно, більше половини респондентів характеризуються стабільною задоволеністю загальним брендом роботодавця, тобто повністю задовольняють свої потреби в цій компанії. Проте 41% співробітників характеризуються незадоволеністю, тобто наразі компанія не може повністю виправдати їхні очікування. У той же час 7,7% опитаних співробітників задоволені своєю

компанією, навіть якщо вони не досягли всіх своїх робочих цілей. Важливим моментом є те, що жоден співробітник не буде незадоволений загальним внутрішнім HR-брендом компанії. Як наслідок, загальний бренд компанії як роботодавця серед внутрішньої громадськості високий.

Однак оцінки загальної задоволеності брендом недостатньо. Важливо діагностувати задоволеність різними ключовими елементами бренду, оскільки це дозволить керівникам компанії розробити чіткий план дій для подальшого розвитку бренду співробітників. З таблиці 2.20 видно, що стабільні рівні задоволеності організаційно-психологічними якостями характеризують 71,4 та 69% респондентів.

Таблиця 2.20 - Розподіл працівників ТОВ «Веселка-Л» за типом задоволеності атрибутами внутрішнього HR-бренду, %

Тип задоволеності	Атрибути HR-бренду			
	організаційні	функціональні	економічні	психологічні
Стабільна задоволеність (СЗ)	70,4	47,6	36,8	67,0
Нестабільна задоволеність (НЗ)	27,1	39,6	39,4	33,0
Раціональна задоволеність (РЗ)	2,5	12,8	21,3	0
Конструктивна незадоволеність (КНЗ)	0	0	2,5	0
Стабільна незадоволеність (СНЗ)	0	0	0	0

При цьому менше половини опитаних працівників стабільно задоволені атрибутами, що містяться у функціональному та економічному блоках. Крім того, серед респондентів є ті, для кого характерна нестійка задоволеність усіма блоками ознак, і ті, хто має розумний тип задоволеності. Небезпечним сигналом є те, що 2,4% респондентів характеризуються конструктивним незадоволенням економічними характеристиками, що потребує більш детального дослідження.

Для визначення задоволеності співробітників кожною окремою ознакою ми розробили шкалу (таблиця 2.21) на основі кількості респондентів, які заповнили анкету.

Таблиця 2.21 - Шкала визначення типу задоволеності кожним окремим атрибутом

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

Організаційний блок включає 10 характеристик і, як показано в таблиці 2.22, працівники ТОВ «Веселка-Л» завжди задоволені рівнем реалізації дев'яти ознак.

Таблиця 2.22 - Розподіл працівників ТОВ «Веселка-Л» за типом задоволеності організаційними атрибутами внутрішнього HR-бренду, %

Характеристики блоку	Оцінка					Σ балів	Тип задоволення
	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»		
Я готовий порекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям	45,6	39,5	11,5	3,4	0,0	187	СЗ
Я вважаю, що компанія робить усе можливе для залучення та утримання талановитих співробітників	24,8	18,3	41,9	3,4	4,5	164	НЗ
Я вважаю, що керівництво піклується про імідж та репутацію компанії	64,7	31,0	4,3	0,0	0,0	197	СЗ
Я вважаю, що компанія приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію	41,9	30,0	20,0	8,1	0,0	181	СЗ
Я вважаю, що компанія має власний впізнаваний корпоративний бренд	70,0	21,8	5,8	0,0	2,4	197	СЗ
Я вважаю, що компанія має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації	58,5	25,2	12,9	3,4	0,0	189	СЗ
Я вважаю, що компанія підтримує позитивний образ роботодавця	53,8	30,0	8,1	8,1	0,0	185	СЗ
Я вважаю, що компанію можна охарактеризувати як роботодавця з активною соціальною позицією	53,4	30,0	13,3	3,4	0,0	185	СЗ
Я вважаю, що місце та зручність розташування офісу є додатковою конкурентною перевагою бренду компанії як роботодавця	53,4	14,7	27,6	4,4	0,0	186	СЗ
Я вважаю, що компанія займає стійкі позиції на ринку праці та має стабільну частку на своєму товарному ринку	64,7	20,4	11,5	3,4	0,0	194	СЗ

Водночас існують певні проблеми із залученням та утриманням

талановитих співробітників у компанії, оскільки багато респондентів оцінили рівень впровадження цієї ознаки від «1 до 3».

Що стосується психологічних атрибутів, то тут ситуація найкраща і, як показано в таблиці 2.23, за всіма 10 характеристиками працівникам присвоєні високі рівні продуктивності - переважно «4» і «5». Таким чином, для кожної психологічної ознаки респонденти характеризуються стійкою задоволеністю.

Таблиця 2.23 - Розподіл працівників ТОВ «Веселка-Л» за типом задоволеності психологічними атрибутами внутрішнього HR-бренду, %

Характеристики блоку	Оцінка					Σ балів	Тип задоволення
	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»		
Я поділяю цінності компанії	70,0	16,8	13,2	0,0	0,0	191	СЗ
Я вважаю, що компанія має сильну корпоративну культуру	63,3	25,2	8,1	3,4	0,0	190	СЗ
Під час спілкування з колегами я не боюся висловлювати власну думку	41,9	41,9	12,9	3,4	0,0	179	СЗ
У колективі рідко бувають конфлікти	82,3	11,7	6,0	0,0	0,0	201	СЗ
Я вважаю, що відносини з керівництвом у компанії базуються на взаємоповазі	50,4	35,7	10,5	3,4	0,0	184	СЗ
Я вважаю, що керівництво справедливо ставиться до всіх членів колективу	37,1	37,1	17,7	5,8	2,4	170	СЗ
Якби в мене була можливість змінити керівника, я б нею не скористався	60,4	16,9	9,8	4,8	8,1	177	СЗ
Колеги/керівник завжди допомагають у вирішенні будь-яких питань	51,7	39,1	9,3	0,0	0,0	186	СЗ
Я вважаю, що зовнішній вигляд персоналу компанії стимулює працівників ефективно виконувати поставлені завдання	43,2	39,5	9,1	3,4	4,8	176	СЗ
Я вважаю, що відсутність «кумівства» дає компанії можливість відбирати найкращих працівників та ефективно ними управляти	58,5	20,4	10,5	3,4	7,1	178	СЗ

Водночас дещо гіршою є оцінка респондентами функціональних атрибутів HR-бренду. Як показано в таблиці 2.24, працівники ставлять під сумнів спонсорство компанії їхнього професійного навчання, а також їх здатність впливати на управлінські рішення.

Крім того, значна частина співробітників не вірить, що компанія бачить їхні слабкі сторони як можливість для подальшого розвитку. Тому не дивно, що за

цими характеристиками працівники характеризуються незадоволеністю.

Таблиця 2.24 - Розподіл працівників ТОВ «Веселка-Л» за типом задоволеності функціональними атрибутами внутрішнього HR-бренду, %

Характеристики блоку	Оцінка					Σ балів	Тип задоволення
	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»		
Достатня увага навчанню та розвитку персоналу	42,2	34,7	17,7	5,4	0,0	178	СЗ
Фінансування професійного навчання, необхідного для виконання функціональних обов'язків	37,1	13,3	34,3	12,9	2,4	1578	НЗ
Можливості для кар'єрного зростання	41,9	30,0	17,7	10,5	0,0	171	СЗ
Стимулювання працівників до кар'єрного зростання	45,2	26,2	19,0	9,5	0,0	171	СЗ
Розгляд слабких сторін працівника, виявлених в результаті оцінювання, як можливості для подальшого розвитку	41,6	34,7	7,3	7,1	9,3	164	НЗ
Я вважаю, що система оцінювання не вимагає вдосконалення	23,4	23,8	20,8	17,7	14,3	137	НЗ
Компанія надає змістовний зворотний зв'язок за результатами оцінювання	44,2	34,3	10,9	3,4	7,1	171	СЗ
Я вважаю, що керівництво компанії заохочує працівників до участі в процесі прийняття управлінських рішень	30,0	35,7	20,0	8,5	5,8	159	НЗ
Я вважаю, що працівники компанії за потреби мають можливість самостійно визначати методи та інструменти виконання поставлених завдань	51,0	21,4	21,4	0,0	6,1	171	СЗ

Крім того, більшість респондентів вважають, що система оцінки персоналу ТОВ «Веселка-Л» потребує змін, що відображається на їх задоволеності цією ознакою. Найбільше невдоволення у працівників компанії викликав рівень реалізації економічних властивостей системи управління персоналом. Працівники стабільно задоволені лише трьома із семи атрибутів, а нестабільні моделі задоволеності характеризують інші три сектори економічного блоку. Проте, навіть якщо більшість працівників вважають систему оплати праці в компанії справедливою та прозорою, значна частина з них схильна вважати, що її необхідно змінити (табл. 2.25).

Аналіз результатів оцінки дозволяє виявити деякі проблеми системи

управління персоналом (розрахунку заробітної плати та оцінки персоналу), які потребують вдосконалення. Отже, керівники ТОВ «Веселка-Л» можуть використовувати даний метод оцінки для розробки та обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з оптимізацією розвитку внутрішнього бренду персоналу, їх комплексу.

Таблиця 2.25 - Розподіл працівників ТОВ «Веселка-Л» за типом задоволеності економічними атрибутами внутрішнього HR-бренду, %

Характеристики блоку	Оцінка					Σ балів	Тип задоволення
	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»		
Я вважаю заробітну плату в компанії конкурентною в порівнянні з іншими компаніями цієї галузі	27,2	27,2	20,4	22,8	2,4	147	НЗ
Я вважаю, що система оплати праці в компанії є справедливою та прозорою	32,3	22,4	25,2	20,0	0,0	155	НЗ
Я вважаю, що систему оплати праці в компанії необхідно залишити без змін	12,9	27,6	15,3	18,0	26,2	118	РЗ
Я задоволений соціальним пакетом, який пропонує компанія	34,7	19,0	30,0	7,1	7,1	155	НЗ
Робота в компанії передбачає легальну зайнятість та дотримання державних соціальних гарантій для працівників	46,2	34,7	8,5	5,8	4,8	173	СЗ
Я вважаю, що керівництво компанії піклується про умови праці та відпочинку в компанії	51,4	27,5	9,5	9,3	2,3	175	СЗ
Я вважаю, що облаштування мого робочого місця дозволяє мені ефективно виконувати поставлені завдання	41,5	44,2	9,9	4,4	0,0	178	СЗ

Для ефективного розвитку свого HR-бренду важливо постійно відстежувати мотивацію потенційних співробітників щодо вибору роботодавця, а також досліджувати причини їхнього перебування в компанії. Водночас отримані результати необхідно використовувати для прийняття подальших управлінських рішень у цьому напрямку.

Сучасні HR-технології є одним із найважливіших елементів системи управління персоналом, ефективним інструментом побудови HR-брендінгу. Вони не лише сприяють формуванню привабливого іміджу роботодавця для вітчизняних компаній, але й підвищують конкурентоспроможність цих компаній

через залучення висококваліфікованих (висококваліфікованих, кваліфікованих) працівників. компетентність) та їх подальшу лояльність. З результатів дослідження видно, що кадровий брендінг проводиться грамотно, підвищує загальний репуаційний капітал компанії, здатний підвищити вартість компанії, якісно змінює індивідуальний потенціал компанії і в кінцевому підсумку впливає на фінанси компанії.

Опитувані зазначили, що робота над створенням іміджу успішного в очах співробітників має тривати. Гарна репуація компанії як роботодавця та стабільний HR-бренд дозволяють скоротити витрати та час на підбір персоналу, залучити кваліфікованих спеціалістів, прискорити процес адаптації та навчання персоналу, спрямовуючи заощадження на нові програми роботи зі співробітниками. За визначенням, HR-брендінг є актуальним і необхідним для будь-якої сучасної організації. Основним ефектом впровадження HR-брендінгу є зниження плинності кадрів, зниження витрат на підбір і адаптацію, тим самим підвищення якості бізнес-процесів.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізувавши формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка Л» на основі HR-брендінгу в умовах конкурентного бізнес-економічного середовища встановлено, що бренд роботодавця трансформується під впливом таких умов з якими останнім часом зіткнулася наша країна як пандемія Ковід-19, військові події, що вимагає нових підходів до формування моделі бренду роботодавця з використанням сучасних маркетингових технологій та інструментів.

У 2020 – 2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» збільшився. Причому у 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації - на 14,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося

зростання на 26,7 %. Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» зменшилась з 250 осіб у 2020 р. до 185 осіб у 2022 р.

Фонд заробітної плати працівників ТОВ «Веселка -Л» у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 7,2 % через зменшення середньооблікової чисельності працівників. На зміну обсягу реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» вплинула також зміна рівня фондівіддачі. У 2020 р. фондівіддача становила 4,2 грн, а до 2022 р. цей показник збільшився до 8,7 грн

Власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 19,0 % і до 2022 р. не змінювався. Залучений капітал ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. збільшився на 62,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 26,9 %. Фондоозброєність праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 1,2 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Зв'язок між HR-маркетингом і брендингом роботодавця є логічним; За результатами онлайн-опитування молодих спеціалістів можна відзначити, що серед 5 основних критеріїв вибору роботодавця є: приваблива заробітна плата та соціальний пакет, розвиток кар'єри, хороша репутація роботодавців, привабливе робоче середовище, баланс роботи та особистого життя. та можливості навчання; пропонується переконлива матриця ціннісних пропозицій роботодавця, зокрема: програми для забезпечення фінансового, фізичного, психічного та соціального благополуччя; Наведено цілі та інструменти просування HR-бренду в цифровому середовищі. Для залучення та утримання талановитих професіоналів у процес розробки маркетингової HR-стратегії необхідно включати ціннісні орієнтації потенційних і нинішніх співробітників, які генераційно детерміновані, мають чіткі психологічні цінності та установки.

На основі досліджень, проведених в Інтернеті, було визначено переконливу матрицю ціннісних пропозицій роботодавця, а саме: програми, спрямовані на забезпечення фінансового, фізичного, психічного та соціального здоров'я. За

результатами дослідження встановлено, що важливими критеріями вибору роботодавця серед молоді є приваблива заробітна плата та соціальний пакет – 92%, кар'єрний ріст – 72%, хороша репутація заявки-роботодавця – 56%, приваблива робоча атмосфера – 51% , баланс між роботою та особистим життям та можливості для навчання та розвитку – 50%.

Найактуальнішими каналами пошуку роботи серед молоді є сайти/портали пошуку роботи (grc.ua, robota.ua, work.ua, olx.robota) – 93%, особисті зв'язки/рекомендації, соціальні мережі – 67%, сайти, що пропонують інформація про вакансії – 43%. Зроблено висновки про необхідність використання інструментів персонального маркетингу як основи побудови та просування ефективного бренду роботодавця. Аналіз прогалин у важливості критеріїв відбору для роботодавців, таких як ТОВ «Веселка Л», призвів до формування концепції брендингу роботодавця, яка передбачає її реалізацію, принципові зміни функцій підрозділів при впровадженні сервіс-орієнтованої архітектури. як стратегічний напрямок розвитку компанії.

Доцільним є методичний підхід до оцінки задоволеності співробітників внутрішнім HR-брендом за допомогою анкети методом семантичного диференціалу. Аргументовано доцільність використання результатів оцінювання для формування та розвитку позитивного бренду персоналу ТОВ «Веселка Л». Наша діагностика внутрішнього HR-бренду ТОВ «Веселка Л» показує, що загальний рівень задоволеності співробітників брендом компанії як роботодавця дуже високий. Водночас аналіз рівня задоволеності різними структурними елементами (атрибутами) бренду дозволяє виявити деякі проблемні моменти системи управління персоналом, які потребують вдосконалення.

### **3 НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л» НА ОСНОВІ HR-БРЕНДІНГУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

#### **3.1 Розробка стійкого HR-брендінгу на підприємстві**

Сьогодні формування позитивного бренду роботодавця є одним із ключових завдань забезпечення ефективності системи управління персоналом багатьох провідних компаній. Це пояснюється тим, що позитивний HR-бренд компанії створює значну конкурентну перевагу на ринку праці, оскільки сприяє зниженню витрат і умов підбору персоналу, залученню кваліфікованих спеціалістів та прискоренню процесу адаптації та навчання співробітників. Крім того, у міру підвищення мотивації співробітників у компаніях із сильними брендами роботодавців рівень задоволеності споживачів/клієнтів також зростає, а отже, і фінансові показники діяльності [40, с. 189].

Враховуючи вищезазначене, метою розробки сталого HR-бренду на підприємстві є дослідження формування та системного розвитку бренду ТОВ «Веселка-Л» як роботодавця на ринку HR-роботи. В умовах фінансової кризи зменшуються витрати на персонал і управління людськими ресурсами в цілому, будуть застосовуватися альтернативні (нецінові) методи утримання працівників. Одним із них є позитивний імідж компанії в очах працівників, відомий як HR-бренд («бренд роботодавця») [41].

Створення та розвиток позитивного HR-бренду має бути стратегічною роботою, оскільки систематичне формування бренду є необхідною умовою для створення системи управління HR. Унікальність дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу та забезпечує постійне зростання людської цінності, ресурси та інші активи. При такому підході за рахунок використання унікальних HR-технологій формується позитивний імідж компанії на ринку праці, її конкурентоспроможність як роботодавця, підвищується мотивація та

гарантується високий рівень лояльності співробітників [42, с. 132]. Employer branding орієнтований на дві аудиторії: внутрішній і зовнішній ринки праці; Тому ми пропонуємо розглядати HR-бренд з точки зору його спрямованості (детальніше в таблиці 3.1).

Таблиця 3.1 - Аналіз спрямованості та впливу побудови HR-бренду для ТОВ «Веселка-Л»

Характеристики	Бренд роботодавця	
	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Мета	Збереження і розвиток кадрового потенціалу підприємства; створення ефективного, професійного колективу, що якісно виконує виробничі та управлінські задачі	забезпечення привабливості підприємства на ринку праці для цільових груп кандидатів; забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами.
Цілі	зниження рівня плинності кадрів; забезпечення довгострокової лояльності та скорочення термінів та вартості підбору персоналу; зменшення затрат на адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації персоналу	формування іміджу підприємства як однозначно позитивного і привабливого місця для працевлаштування; залучення необхідної кількості цільових кандидатів економічної кваліфікації; підтримка корпоративного іміджу
Аудиторія	наявні працівники підприємства	ринок праці: потенційні працівники, колишні працівник
Інструменти управління персоналом	формування кадрового резерву, мотиваційні програми, програми адаптації та підтримки нових співробітників, програми атестації та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку (наставництво, коучинг), програми навчання (тренінги, корпоративні університети), мотивування та оплата праці, управління кар'єрою, корпоративною культурою, програми розвитку лідерства, ротация кадрів, система пільг та компенсацій	програми рекрутменту, аутплейсменту, співпраця з ВНЗ (студентські програми стажувань, проведення лекцій топ-менеджерів студентам), робота зі звільненими працівниками – клуби «випускників» (колишніх співробітників), співробітництво з молодіжними організаціями
Інструменти комунікацій	внутрішні PR-заходи, корпоративні ЗМІ (Інтранет, газети, журнали, дошки оголошень, електронні розсилки), створення програм «історії успіху» про розвиток всередині підприємства	зовнішні PR-заходи, реклама, публікація вакансій в ЗМІ, участь в ярмарках вакансій, участь у зовнішніх рейтингах на звання кращого роботодавця, залучення аудиторії в соціальних мережах, кар'єрний сайт, програми «адвокати бренду»
Результат	підвищення лояльності та участі співробітників в житті підприємства, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, гордість за роботодавця	залучення найкваліфікованих кандидатів на ринку праці, сформований образ підприємства як найбільш привабливого місця для роботи

Той факт, що компанія свідомо та цілеспрямовано бере участь у розбудові

та управлінні власним брендом роботодавця, свідчить про здатність компанії створювати хороші умови праці для своїх співробітників та розвивати їх. прийняття програм навчання та розвитку кар'єри, залучення та утримання кращих працівників у праці ринку, підтримувати та захищати свою конкурентну позицію на ринку праці, і водночас у певний рівень також характеризує рівень розвитку та ефективності організаційних правил, процедур, бізнес-процесів, кваліфікацію та обізнаність управлінців, інтенсивність конкуренції на товарних ринках. і обслуговування [43, с. 21].

На основі результатів досліджень у сфері бренд-менеджменту встановлено, що стратегія навчання та розвитку бренду роботодавця є системним процесом, який включає 10 елементів. Як показано на малюнку 3.1, спочатку вам потрібно визначитися з метою побудови бренду людських ресурсів.

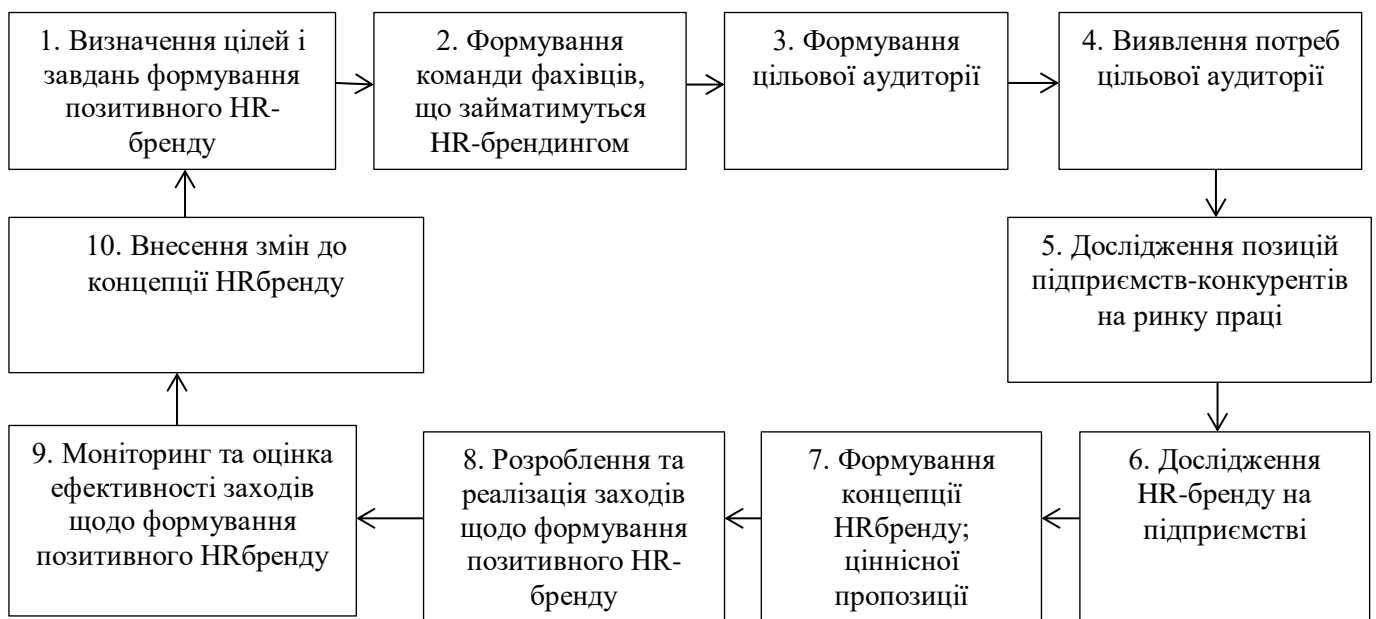


Рисунок 3.1 - Етапи формування і розвитку HR-бренду на ТОВ «Веселка-Л»

Відтак, проаналізувавши напрацювання різних вчених в цьому напрямку ми виділили декілька таких цілей [44, с. 34]:

- Формування позитивного сприйняття (іміджу, репутації) компанії як роботодавця на ринку праці.
- Підвищення ефективності залучення персоналу: збільшення притоку

цільових кандидатів; залучення молодих спеціалістів; створення кадрового резерву.

- Утримання ключових співробітників та зниження плинності персоналу.
- Скорочення бюджету на підбір персоналу та PR.
- Встановлення емоційного контакту з працівниками та формування спільних цінностей, що забезпечать спорідненість та лояльність працівників.
- Створення надійної основи для мотивації працівників і подальшого транслювання бренду компанії як роботодавця зовнішній аудиторії.

Наступний крок – створення команди експертів, яка буде займатися всією роботою, пов'язаною з розробкою концепції бренду роботодавця, а також її впровадженням і подальшим розвитком. Тобто всі зовнішні та внутрішні комунікації, пов'язані з формуванням позитивного HR-бренду компанії, будуть спиратися на цих фахівців, які можуть бути об'єднані в один структурний підрозділ або працювати в різних підрозділах.

Визначаючи інструменти брендингу роботодавця, зосередьтеся на очікуваннях і потребах вашої цільової аудиторії. Тому на третьому та четвертому етапах важливо чітко визначити цільову аудиторію, на яку буде спрямована комунікація, та визначити її потреби. Зокрема, якщо метою створення HR-бренду є «підтримка лояльності ключових співробітників і зниження плинності кадрів», то заходи будуть спрямовані на внутрішню цільову аудиторію (співробітники компанії) і конкретні цільові групи. таких як звільнені працівники [45].

Крім того, у деяких випадках потреби внутрішньої цільової аудиторії необхідно досліджувати з точки зору статі. У той же час найкраще визначати потреби власних співробітників, запитуючи їх, особливо за допомогою онлайн-анкет. Не менш важливо виявити основні причини високої плинності кадрів (включаючи звільнення за власним бажанням), а це найлегше зробити шляхом опитування або анкетування співробітників при звільненні.

Однак якщо мета HR-брендингу включає «підвищення ефективності залучення співробітників», то показники брендингу будуть націлені на зовнішню

цільову аудиторію. Водночас для визначення потреб цих цільових груп необхідно використовувати різні методи. Зокрема, для визначення потреб молодих спеціалістів компанії можуть:

1) провести незалежне опитування, наприклад, серед студентів окремих спеціальностей, звернувшись до навчального закладу;

2) опрацювати документи з проведених досліджень. Наприклад, за результатами нашого онлайн-опитування 50 працівників ТОВ «Веселка-Л» виявлено різницю у важливості критеріїв вибору роботи між респондентами різної статі (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Ранжування критеріїв вибору місця роботи залежно від їх важливості

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

Як показано в таблиці 3.2, загалом для респондентів кар'єрні можливості посіли 1 місце, бренд персоналу компанії – 2 місце, а безпечне робоче середовище – 3 місце. Однак існують певні гендерні відмінності: для чоловіків бренд компанії як роботодавця є важливим, вони ставлять можливості розвитку на друге місце, а розвиток кар'єри на 3 місце; для жінок найбільш важливими вважаються можливості побудови кар'єри, на другому місці – стабільність

роботи, а на третьому – бренд HR. При цьому «наявність міжнародних зв'язків у компанії» найменше впливає на вибір роботи жінками, а «престижність роботи саме в цій компанії» - на чоловіків.

Наступним кроком є пошук позицій (зовнішнього HR-бренду) компаній-конкурентів на ринку праці, це можна зробити, проаналізувавши відгуки про них на рекрутингових сайтах, у соціальних мережах, вивчивши рейтингову інформацію кращих роботодавців тощо. .

Шостий крок брендингу – це оцінка власного HR-бренду в конкретний момент часу. Для цього необхідно оцінити задоволеність співробітників різними компонентами бренду роботодавця. На цьому етапі доцільно вивчити задоволеність працівників за статтю, що дозволить виявити відмінності в оцінці різних атрибутів чоловіків і жінок окремо. Це один з ключових моментів у процесі створення кадрового бренду, адже можна витратити величезний бюджет на зовнішню рекламу, створюючи привабливий імідж рекрутингової компанії для кандидатів, але «сарафанне радіо» з негативними відгуками співробітників буде скасувати всю цю роботу [46].

На основі порівняння потреб цільової аудиторії та рівня задоволеності співробітників окремими складовими бренду роботодавця необхідно сформулювати концепцію HR-бренду та ціннісної пропозиції, яку необхідно донести до обраних цільових груп. Однак, використовуючи канали комунікації для просування бренду роботодавця, необхідно знаходити найбільш оригінальні підходи, максимально враховуючи потреби цільової аудиторії компанії та вирізняючись з конкурентами. Наприклад, щоб залучити в компанію молодих спеціалістів, необхідно використовувати популярні у них канали комунікації.

Найближчим часом потрібні конкретні заходи щодо формування кадрового бренду. Слід пам'ятати, що засоби, які безпосередньо забезпечують реалізацію заходів, мають відрізнятися за своєю спрямованістю. У таблиці 3.3 наведено рекомендовані інструменти для ефективного HR-брендингу. При цьому необхідно уникати будь-яких проявів дискримінації, в тому числі гендерної, оскільки чутки

про це негативно позначається на репутації компанії [47, с. 57].

Таблиця 3.3 - Інструменти формування бренду ТОВ «Веселка-Л»

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

Дослідження впливу різних складових HR-бренду на рівень задоволеності внутрішніх цільових аудиторій показує, що для формування лояльності співробітників до роботодавця та їх утримання в ТОВ «Веселка-Л» необхідно розробити повні програми розвитку. . . Однак, якщо компанія приділяє увагу лише певним аспектам у роботі з персоналом, таким як конкурентоспроможний пакет винагороди (гідна зарплата + соціальний пакет), вона не створить належних умов для кар'єрного та професійного розвитку, а також хороших відносин між керівників і підлеглих. не буде встановлено. то є ризик отримати негативні відгуки про HR-бренд від співробітників.

Процес формування HR-бренду також включає моніторинг результатів вжитих заходів, оцінку їх ефективності та оперативне коригування ідей у разі, якщо фактичні результати відхиляються від плану або значно перевищують витрати щодо вигоди від їх реалізації [48, с . 156].

Загалом таке покрокове навчання HR-брендінгу дозволить компанії посилити конкурентні позиції та отримати додаткові переваги. Дійсно, чим чіткіше кадрова компанія визнає цінності бренду роботодавця в серцях своїх співробітників, тим більше співробітників зможуть донести суть і виконати обіцянки товарного бренду клієнтам і працівникам. Сильніший бренд роботодавця підвищує лояльність і залученість працівників, а також продуктивність, що, у свою чергу, збільшує прибутки компанії. Зауважте, що за

належного планування та виконання ефективна стратегія брендингу зайнятості може дати такі результати [49, с. 31]:

- покращити організаційну діяльність;
- конкурентну перевагу;
- підвищення залученості співробітників;
- розширити підтримку брендингу організації та роботодавця;
- Підвищити курс акцій компанії.

Тому основна мета бренду ТОВ «Веселка-Л» була сформована саме для того, щоб створити спільну перевагу серед кандидатів різних цільових груп для роботи в певній компанії, тобто забезпечити сприйняття компанії як самостійного роботодавця. ознаками. перевага, як робоче місце, яке переважає над своїми конкурентами.

### **3.2 Формування позитивного HR-брендингу на ТОВ «Веселка-Л»**

Для отримання конкурентної переваги компанії важливо створити позитивний імідж як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці. Термін «бренд роботодавця» використовується для опису іміджу компанії на ринку праці. Бренд роботодавця описує набір переваг (матеріальних і нематеріальних), які працівники можуть отримати від компанії, з якою вони мають трудові відносини [50, с. 389]. Компанії, які не піклуються про бренд роботодавця та не приділяють уваги створенню привабливих стимулів для персоналу, не тільки не можуть залучати компетентних, динамічних та здібних співробітників, ефективно працювати та створювати інновації, але й ризикують втратити існуючих власників людського капіталу. , це негативно вплине на результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку товарів (послуг).

У зв'язку з цим формування позитивного бренду роботодавця стає одним із центральних завдань в менеджменті багатьох провідних компаній. Зростання важливості брендингу роботодавця для залучення та закріплення в компанії компетентних і кваліфікованих співробітників, а також посилення їх лояльності до роботодавця та їх мотивації вимагає розробки концептуальних засад, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця», виявлення факторів, що впливають на становлення та розвиток інструментів підприємства для формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці [51].

Метою запровадження системного інструментарію оцінки розвитку HR-бренду на ТОВ «Веселка-Л» є демонстрація найважливіших факторів, які сприяють формуванню позитивного бренду роботодавця в серцях аудиторії внутрішні цілі. Основним поняттям цього дослідження є «бренд роботодавця». Це поняття відносно нове в теорії управління, особливо управління людськими ресурсами, тому необхідно ввести його основні характеристики.

Бренд роботодавця – це стійкий, емоційно насичений імідж компанії, сформований на основі досвіду взаємодії певних груп людей з компанією як наявним або потенційним робочим місцем, здібностями, що визначаються набором характеристик (переваг роботи), особливо унікальні, що відрізняють компанію від інших, характеризують привабливість працевлаштування для співробітників, діючих і потенційних співробітників і кандидатів, а також конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Для аналізу практики формування активного бренду роботодавця на ТОВ «Веселка-Л» та оцінки впливу на нього різних факторів було проведено соціологічне дослідження (у формі анкети). Загальну сукупність складають працівники, які займають посади категорій керівників і спеціалістів і мають вищу освіту. Вік респондентів – від 23 до 48 років.

Аналіз оцінок бренду роботодавця респондентами здійснюється на основі статистичних показників: середніх (середнє арифметичне, медіана, мода), коефіцієнта варіації та асиметрії, гостроти тощо. Для встановлення стохастичної

залежності між результуючою та факторною ознаками використовували таблиці взаємного спряження. Підтвердження або відхилення гіпотези про наявність випадкового зв'язку здійснюється за критерієм Пірсона.

Міцність зв'язку визначається за допомогою коефіцієнта взаємного спряження. Вимірювання щільності кореляції між результатами та факторними характеристиками здійснюється на основі кореляційного відношення [52]. Засоби економіко-математичного моделювання використовуються для демонстрації механізму, що формує зміну результуючої характеристики під впливом характеристик факторів. Для виявлення ознак мультиколінеарності використовується алгоритм Фаррара-Глобера. Аналіз моделі проводився з використанням даних регресійної статистики. Статистичну значущість коефіцієнта детермінації перевіряли за критерієм Фішера [53].

Для визначення основних напрямків капітальних вкладень та розробки плану заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця необхідно вибрати цільову аудиторію та продемонструвати найважливіші фактори, що сприяють формуванню бренду Активний рекрутер між бізнесами. релевантна цільова аудиторія. Вважаємо за доцільне трактувати цільову аудиторію як групу людей, сформовану за певними ознаками (характеристиками), спрямовану на досягнення маркетингових комунікаційних цілей, особливо заходів, спрямованих на створення позитивного бренду роботодавця.

Ми рекомендуємо використовувати традиційний підхід до розрізнення внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії. Внутрішньою цільовою аудиторією для формування позитивного бренду ТОВ «Веселка-Л» є співробітники компанії. До зовнішньої цільової аудиторії належать такі групи людей: студенти; люди, які шукають роботу, в тому числі безробітні; люди, які працюють у конкуруючих компаніях, інших компаніях, а також люди, які можуть бути потенційними кандидатами на відкриті посади тощо.

Для демонстрації найважливіших факторів, що сприяють формуванню позитивного бренду роботодавця, була обрана внутрішня цільова аудиторія на

основі соціологічного дослідження, проведеного серед співробітників, і питань анкети, які побудовані таким чином, щоб респонденти могли висловити свою думку. Оцініть. бренду роботодавця ТОВ «Веселка-Л», де вони працюють, та різні аспекти роботи в ньому.

Під час дослідження було використано числову шкалу (від 0 до 100%) для оцінки бренду ТОВ «Веселка-Л» та факторів, які можуть на нього вплинути, за якою респонденти повинні були оцінити бренд будинку. аспекти. . Робота в компанії.

Респондентам було запропоновано оцінити аспекти роботи, які можуть вплинути на їх сприйняття бренду ТОВ «Веселка-Л»: задоволеність загальною оплатою праці; рівень задоволеності умовами праці; наявні умови для професійного та кар'єрного розвитку; Ставлення керівництва підприємства до працівників.

Результати статистичного аналізу оцінки бренду роботодавця респондентами наведено в таблиці 3.4.

За даними таблиці 3.4 розрахуємо коефіцієнт варіації за формулою [54, с. 189]:

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

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

$\bar{x}$  – середнє арифметичне значення [8, с. 134].

Коефіцієнт варіації 30,3%. Оскільки коефіцієнт варіації менше 33%, згідно з [8, с. 140], це свідчить про те, що співробітники, які брали участь у дослідженні, мали послідовну оцінку бренду роботодавця.

Таблиця 3.4 - Статистичні показники щодо оцінки респондентами бренду ТОВ «Веселка-Л»

Статистичний показник	Значення
-----------------------	----------

Середнє	72,4
Стандартна помилка	2,4
Медіана	80
Мода	80
Стандартне відхилення	17,7
Дисперсія вибірки	314,7
Екссес	-0,58
Асиметричність	-0,56
Інтервал	70
Мінімум	30
Максимум	100

Коефіцієнт асиметрії має від'ємне значення (див. табл. 3.4) і перевищує (за модулем) 0,5 ( $|A| > 0,5$ ), про що свідчать дані [8, с. 140] про сильну ліву асиметрію у розподілі працівників на основі оцінки бренду роботодавця компаній, де вони працюють.

Водночас від'ємне значення ексцесу ( $E_k < 0$ ) показує, за даними [55, с. 342], що розподіл є більш плоским, ніж зазвичай. Незважаючи на високі середньостатистичні показники (середнє арифметичне, медіана та мода) оцінки респондентами бренду роботодавця ТОВ «Веселка-Л», майже третина з них оцінює бренд роботодавця в 60% і менше. Це свідчить про недостатню увагу з боку роботодавців, керівників та персоналу кадрової служби до питання формування позитивного бренду роботодавця.

Щоб підтримувати позитивну орієнтацію на бренд роботодавця серед цільової аудиторії (набраних співробітників), ми досліджуємо важливість вибраних нами факторів, які можуть вплинути на бренд роботодавця. Давайте візьмемо позначення «бренд роботодавця» як дійсне і позначимо його у. Характеристики факторів:  $x_1$  – рівень задоволеності всіма режимами оплати праці;  $x_2$  – рівень задоволеності умовами праці;  $x_3$  – наявні умови для професійного та кар'єрного розвитку;  $x_4$  – ставлення керівництва компанії до працівників. Існування випадкового зв'язку між результатом ( $y$ ) і факторною характеристикою ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) буде визначено за допомогою таблиці взаємних асоціацій.

Таблиця поєднання характеристик «бренд роботодавця» та «рівень

задоволеності всіма режимами оплати праці» наведена в таблиці 3.5 [56, с. 41].

Таблиця 3.5 - Таблиця взаємної спряженості для ознак «бренд роботодавця» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом»

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, $x_1$	Оцінка бренду роботодавця, $y$				Разом $f_{i0}$
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	3	4	0	0	7
50–60	1	6	12	4	23
70–80	1	1	12	8	22
90–100	0	0	0	3	3
Разом $f_{0j}$	5	11	24	15	55

Через характер розподілу частоти ми не можемо зробити висновок про випадковий зв'язок між брендом роботодавця та загальним рівнем заробітної плати.

Для підтвердження або спростування гіпотези про існування випадкового зв'язку між результатною характеристикою та факторіалом розраховуємо критерій Пірсона  $X^2$  за формулою [56, с. 41]:

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

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

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

$f_{0j}$  – підсумкові частоти за ознакою  $y$ .

За даними таблиці 3.5 визначимо критерій Пірсона  $X^2$  для характеристик  $y$  і  $x_1$ . Критичне значення  $X^2$  з  $\alpha=0,05$  і кількістю ступенів свободи  $df=(4-1)(4-1)=9$  становить 16,9. Реальне значення перевищує критичне, тому з імовірністю 0,95 можна говорити про значущість зв'язку між оцінкою працівником бренду роботодавця та рівнем задоволеності працівника загальною винагородою.

Також будемо оцінювати міцність зв'язку за допомогою коефіцієнта

взаємного спряження. Кількість знакових груп факторів і результатів однакова, тому для оцінки сили зв'язку будемо використовувати формулу Чупрова:

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{n \cdot \sqrt{(m_x - 1) \cdot (m_y - 1)}}}, \quad (3.3)$$

де  $n$  – обсяг сукупності;

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

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

Коефіцієнт взаємної асоціації ( $C1$ ) дорівнює 0,45. Значення цього коефіцієнта показує помірний зв'язок між оцінкою працівниками бренду роботодавця та їх задоволеністю загальною винагородою. Так само ми побудували таблиці взаємного спряження результату ( $y$ ) та інших факторних характеристик ( $x_2, x_3, x_4$ ), розрахувавши критерій Пірсона  $X^2$  і коефіцієнти спряження один одного.

За результатами аналізу виявлено прямий зв'язок між ефективністю та факторними характеристиками. Зростання групових середніх серед груп свідчить про існування кореляції між фактором і результуючою характеристикою. Дані таблиці 3.6 показують, що існує кореляція між фактичними характеристиками та всіма факторними характеристиками.

Таблиця 3.6 - Залежність бренду ТОВ «Веселка-Л» від факторних ознак

Значення факторних ознак	Середнє значення оцінок бренду роботодавця			
	факторні ознаки			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	ставлення керівництва компанії до працівників
30–40	44	42	38	38
50–60	51,8	54,6	50,9	53,6
70–80	65	73,8	66,2	75,8
90–100	72,7	86	81,33	92

Для вимірювання щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками розрахуємо кореляційне відношення за формулою:

$$\eta^2 = \frac{\delta^2}{\sigma^2} \cdot 100\%, \quad (3.4)$$

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

$\sigma^2$  – загальна дисперсія.

Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками

Показник	Факторні ознаки			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	ставлення керівництва компанії до працівників
Міжгрупова, факторна дисперсія, $\delta^2$	47,69	47,69	47,69	47,69
Загальна дисперсія, $\sigma^2$	204,3	122,3	130,3	176,3
Кореляційне відношення, $\eta^2$	23,3	39,0	36,6	27,0

Наведені в таблиці 3.7 зв'язки перевищують значущі зв'язки, тому, з одного боку, значущим вважається зв'язок між брендом ТОВ «Веселка-Л» і всіма факторними характеристиками з імовірністю 0,95. Для демонстрації механізму, який формує зміну ознаки результату (у) під впливом факторної ознаки ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ), використаємо економічні інструменти та інструменти моделювання.

Між характеристикою ефективності (брендом роботодавця) і факторною характеристикою існує регресійний зв'язок. Оскільки є кілька пояснювальних змінних - регресорів, ми маємо множинну регресію. Однією з передумов побудови регресійної моделі є відсутність явища мультиколінеарності – лінійної

залежності між регресійними змінними моделі. Для виявлення ознак мультиколінеарності використовуємо алгоритм Фаррара-Глобера [56, с. 41]. Результати розрахунків показують, що «рівень задоволеності умовами праці» регресійної змінної  $x_2$  суттєво залежить від решти факторів, а також корелює з регресійною змінною  $x_1$ .

Що стосується цього питання, ми вважаємо, що виключення регресора  $x_2$  з моделі є доцільним. Відкоригуємо окремі літерні позначення відповідно до характеристик факторів:  $x_1$  – задоволеність програмою компенсації;  $x_2$  – наявні умови для професійного та кар'єрного розвитку;  $x_3$  – ставлення керівництва підприємства до працівників.

Для побудови моделі необхідно спочатку визначити - визначити тип функціональної залежності  $y_i = f(x_i)$ . Зроблено висновок про майже лінійну залежність між характеристиками ефективності та фактором. Емпіричне рівняння матиме вигляд [56, с. 41]:

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

Для побудови моделі нами використано інструмент «Регресія» пакета «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel. Параметри моделі наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Параметри моделі

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%
Y-перетин	13,261	6,937	1,911	0,062	-0,666
Змінна $X_1$	0,243	0,134	1,814	0,075	-0,026
Змінна $X_2$	0,347	0,108	3,214	0,002	0,13
Змінна $X_3$	0,296	0,117	2,534	0,014	0,062

Наведемо дані регресійної статистики:

- множинний  $R$  (коефіцієнт кореляції) – 0,791;
- $R$ -квадрат (коефіцієнт детермінації) – 0,626;

- нормований  $R$ -квадрат (скоригований  $R^2$ ) – 0,604;
- стандартна похибка – 11,16;
- спостережень (обсяг сукупності) – 55.

Дисперсійний аналіз моделі наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Дисперсійний аналіз моделі

	df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	3	10640,22	3546,74	28,47	5,86931E-11
Залишок	51	6352,51	124,56	–	–
Усього	54	16992,73	–	–	–

За результатами аналізу розроблено регресійну модель залежності бренду роботодавця від рівня задоволеності працівників загальною заробітною платою, наявності умов для професійного та кар'єрного розвитку, а також ставлення керівництва ТОВ «Веселка-Л» для співробітників виглядає так:

$$Y = 13,261 + 0,243x_1 + 0,347x_2 + 0,296x_3.$$

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

Отже, діапазон значень статистичного критерію, в якому справедлива статистична гіпотеза  $H_0: \beta_i = 0$ , буде дорівнювати  $[-1,67; 1,67]$ .

З даних таблиці 3.9:  $t^*\beta_0 = 1,911$ ;  $t^*\beta_1 = 1,814$ ;  $t^*\beta_2 = 3,214$ ;  $t^*\beta_3 = 2,534$ . Оскільки  $t^*\beta_j$  не належить інтервалу  $[-1,67; 1,67]$  ( $j = 0, 1, 2, 3$ ), то ми відхиляємо гіпотезу  $H_0$ , згідно з якою всі параметри  $\beta_0, \beta_1, \beta_2$  і  $\beta_3$  дорівнюють 0. Таким чином, з ймовірністю 0,9 можна підтвердити важливість впливу факторних ознак на результати.

Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,626$ ) показує, що фактори моделі пояснюють 62,6% різниці в оцінці бренду роботодавця респондентами. Перевірте статистичну значущість коефіцієнта детермінації за допомогою критерію Фішера. Для цього розрахуємо спостережуване значення критерію Фішера за формулою:

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

Спостережуване значення критерію Фішера становить 28,45. Критичне значення критерію Фішера  $F_{кр}(0,01; 3; 51) = 4,13$  [9, с. 520].

Оскільки  $F^* > F_{кр}$ , статистична гіпотеза  $H_0: R^2 = 0$  відхиляється. Отже, усі фактори впливають на результуючу функцію. Визначимо часткові коефіцієнти еластичності, які є межами відсоткової зміни  $Y$  при зміні будь-якого регресора  $X_i$  на 1%:

$$K_{Ei} = \text{Lim} \frac{\frac{\Delta y}{y}}{\frac{\Delta X_i}{X_i}}. \quad (3.7)$$

Коефіцієнт часткової еластичності дорівнює 0,017; 0,025 і 0,021. Розраховані коефіцієнти еластичності показують, що при зміні кожного показника (оцінка співробітниками своєї задоволеності всіма винагородами, можливостями кар'єрного та професійного розвитку, ставлення співробітників, лідерства компанії до співробітників) на 1% бренд роботодавця зростає менше ніж на 1%. Для отримання конкурентної переваги компанії важливо сформувати позитивний бренд роботодавця серед внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії.

Було проведено соціологічне дослідження з метою виявлення важливих факторів, що впливають на формування позитивного бренду роботодавця у внутрішньої цільової аудиторії. Було доведено, що існує зв'язок між брендом роботодавця та задоволеністю працівника загальною винагородою; рівень задоволеності умовами праці; наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, а також ставлення керівництва підприємства до працівників. За результатами дослідження розроблено регресійну модель залежності бренду роботодавця від рівня задоволеності співробітників пакетом винагороди,

наявності умов для професійного та кар'єрного розвитку, а також ставлення керівництва компанії до співробітників.

### **3.3 Запровадження методичного інструментарію оцінювання розвитку HR-брендінгу на ТОВ «Веселка-Л»**

У сучасних умовах на ринку праці все більше загострюється конкуренція між бізнесом і роботодавцями через брак висококваліфікованих спеціалістів. Керівники національних компаній розуміють, що сильний бренд роботодавця допомагає швидше і з меншими витратами залучати найкращих кандидатів, ефективніше мотивує співробітників і довше зберігає їх найкращу роботу в компанії, тим самим формуючи і використовуючи бренд роботодавця. є важливим завданням для керівників та спеціалістів з управління персоналом, оскільки її потенціал в сучасних умовах є одним із основних стратегічних ресурсів підприємства.

З розвитком сучасних інформаційних технологій та соціальних мереж талановитих молодих спеціалістів традиційні методи залучення та утримання талантів застаріли та не відповідають вимогам сьогодення. Сьогодні кар'єрний і професійний розвиток співробітників компанії має бути частиною комплексної системи управління талантами: відбір персоналу, навчання та розвиток співробітників, управління їх кар'єрною діяльністю, планування кар'єри та послідовників [57].

Практики та вчені приклали чимало зусиль для пошуку оптимального набору характеристик бренду роботодавця, які допомагають залучати, утримувати та розвивати ідеальних працівників. Незважаючи на наявні дослідження провідних науковців щодо практичних аспектів формування та розвитку корпоративного бренду роботодавця, проблема розробки методичного

інструментарію для вибору моделі прийняття найбільш доцільного рішення в процесі налагодження ефективного управління корпоративним брендом – це корпоративний бренд роботодавця. оновлюється. Тому необхідно продемонструвати найважливіші атрибути та виділити основні елементи кожного виявленого атрибута, використання яких дозволить керівництву вітчизняних компаній розробляти системи менеджменту.

Управління талантами, засноване значною мірою на ефективному використанні відповідних інструментів. методичний інструментарій [58, с. 151]. Метою впровадження методичного інструментарію оцінки розвитку HR-бренду в ТОВ «Веселка-Л» є розробка прикладних аспектів методичного забезпечення процесу оцінки рівня розвитку HR-бренду роботодавця на основі опитування професіоналів, колишніх, нинішніх та потенційних співробітників про ключові елементи його структурних атрибутів за допомогою інструментарію багатокритеріального аналізу.

Аналіз структурних підходів елементів моделі брендингу роботодавця ТОВ «Веселка-Л» дає змогу виділити чотири, На думку, найважливіші атрибути, якими є: організаційні, функціональні, економічні та психологічні. Крім того, ключові елементи кожного ідентифікованого атрибута були виділені в рамках дослідження. Їх перелік може бути досить великим, що ускладнює більш глибокий аналіз брендингу роботодавця за окремими компонентами. Тому в нашому дослідженні ми вирішили зупинитися лише на основних з них (тих, які найчастіше використовуються в роботі науковців і практиків), а саме [59]:

#### 1. Організаційні атрибути:

- позиція компанії на ринку (частка ринку, стабільність та інноваційний потенціал компанії, історії успіху, структура та прозорість компанії, ступінь використання міжнародних стандартів);
- впізнаваність корпоративного та споживчого бренду;
- наскільки інформація про компанію доступна потенційним співробітникам;

- імідж і репутація топ-менеджменту;
- Розташування та зручність розташування офісу.

## 2. Функціональні властивості:

- зміст роботи (комплексність, можливість набуття знань і вмінь);
- можливості навчання та розвитку кар'єри (включаючи витрати на навчання компанії);
- Перспективи розвитку кар'єри;
- об'єктивність в оцінці роботи керівника;
- здатність брати участь у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.

## 3. Економічні ознаки [60, с. 105]:

- рівень оплати праці (наявність премій і премій, прозорість і зрозумілість системи преміювання);
- Забезпечити стабільну роботу;
- графік роботи (режим праці та відпочинку, понаднормова робота,)
- умови праці та рівень організації робочого місця;
- Соціальний пакет.

## 4. Психологічні властивості:

- Корпоративна культура;
- зовнішній вигляд штаб-квартири компанії та співробітників;
- психологічне та соціальне середовище колективу;
- стиль управління;
- відсутність кумівства (надання посад чи інших привілеїв родичам чи знайомим незалежно від їх професійних здібностей).

Запропонована модель брендингу роботодавця може слугувати основою для обґрунтування та прийняття рішень у процесі налагодження ефективного бренд-менеджменту ТОВ «Веселка-Л». Так чи інакше, прийняття зваженого рішення вимагає оцінки реального рівня розвитку бренду роботодавця. Це наступне завдання дослідження. Пропонуємо розрахувати рівень розвитку бренду компанії за формулою [61]:

$$PP_{БР} = a \cdot PP_{ОА} + b \cdot PP_{ФА} + c \cdot PP_{ЕА} + d \cdot PP_{ПА}, \quad (3.8)$$

де,  $PP_{БР}$  – рівень розвитку бренду роботодавця;

$a, b, c, d$  – коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця;

$PP_{ОА}, PP_{ФА}, PP_{ЕА}, PP_{ПА}$  – рівень розвитку окремих атрибутів бренду роботодавця за оцінками респондентів.

В рамках емпіричної частини дослідження було проведено два етапи онлайн-опитування керівників ТОВ «Веселка-Л» для формування експертної групи. В ході опитування респондентів просили анонімно оцінити стан бренду роботодавця своєї компанії за методом Бретта Мінчінгтона, який передбачає підрахунок відповідей «Так» або «Ні» на 20 запитань анкети [61]. Результати опитування представлені в таблиці 3.10.

На наступному етапі визначаються особистісні характеристики респондентів за задалегідь заданими критеріями, а саме:

- К1 – освітньо-професійний рівень: вища економічна підготовка (менеджмент, маркетинг, управління персоналом) – 3 бали; вища економічна освіта (інше) – 2 бали; неекономічна вища освіта – 1 бал; відсутність вищої освіти – 0 балів;

- К2 - досвід роботи у сфері навчання та розвитку бренду роботодавця: понад 3 роки - 3 бали; від 1 до 3 років - 2 бали; до 1 року - 1 бал; відсутність досвіду виконання даної роботи – 0 балів;

- К3 – досвід участі в подібних іспитах: участь – 3 бали; не бере участь – 0 балів;

- К4 – рівень знань про методіку проведення експертних оцінок: знайомий – 3 бали; незнайомий – 0 балів.

Таблиця 3.10 - Результати он-лайн анкетування керівників ТОВ «Веселка-Л»

Результати оцінки	Кількість опитаних, що отримали такий результат
Від 0 до 5 – ваша компанія знаходиться на ранній стадії формування бренду роботодавця	14
Від 6 до 12 – ви поклали початок розробки вашої стратегії з формування бренду роботодавця	28
Від 13 до 17 – вам потрібно лише удосконалити вашу стратегію з формування та розвитку бренду роботодавця	26
Від 18 до 20 – ваша стратегія стратегію з формування та розвитку бренду роботодавця – одна з найкращих	12

Від респондентів потрібно лише відповісти на запитання. На підставі отриманих відповідей на запитання оргкомітет виставляє бали за вказаною вище шкалою. Результати експертної оцінки представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Результати оцінювання експертів за критеріями

Критерій	Експерт													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
K1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	1	3	
K2	1	1	2	1	3	2	2	1	0	1	0	0	3	
K3	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	
K4	3	0	3	0	3	3	0	0	0	3	0	0	3	
Σ	10	4	11	3	12	8	4	3	2	7	1	1	12	
Критерій	Експерт													
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
K1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	0	0	2	3	
K2	1	2	2	1	1	0	0	2	1	0	1	1	2	
K3	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	
K4	0	0	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	
Σ	3	5	11	7	3	2	2	11	4	0	1	1	11	

Так, за результатами опитування було створено групу експертів у складі 7 осіб (які набрали понад 10 балів за результатами іспиту, проведеного оргкомітетом). Саме вони будуть брати участь в процесі оцінки, пов'язаному з визначенням вагових коефіцієнтів атрибутів бренду роботодавця та їх складових. Вагові коефіцієнти визначаються методом безпосереднього оцінювання характеристик експертів за такою шкалою [62]:

- 0 – не потрібно показувати атрибути (компоненти) при формуванні та управлінні брендом роботодавця;
- 1 – необхідність продемонструвати хоча б одну ознаку (складову) у

формуванні та управлінні брендом роботодавця;

- 2 – середня потреба вираження атрибута (складової) у формуванні та управлінні брендом роботодавця;

- 3 – Необхідність чітко продемонструвати атрибути (компоненти) у формуванні та управлінні брендом роботодавця.

Результати оцінок атрибутів бренду компанії-роботодавця експертами та визначення їх вагових коефіцієнтів наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця

Атрибут бренду роботодавця	Експерт							Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7		
Організаційний	2	2	3	3	2	2	2	16	0,2286
Функціональний	2	2	3	3	3	2	2	17	0,2428
Економічний	3	3	3	3	3	3	3	21	0,3000
Психологічний	2	2	2	3	2	3	2	16	0,2286
$\Sigma$								70	1,000

Аналогічні розрахунки проведено і щодо визначення вагомості окремих складових за всіма атрибутами (таблиця 3.13).

Наступним етапом дослідження є безпосередня оцінка рівня розвитку бренду компанії-роботодавця [63, с. 501]. Оскільки бренд роботодавця формується на основі знань і достовірних оцінок співробітників, підкріплених власним досвідом взаємодії з роботодавцем, в рамках дослідження в пропозиції беруть участь як нинішні та колишні працівники, так і потенційні працівники. . В рамках дослідження було проведено опитування потенційних працівників (9 респондентів), діючих працівників (13 респондентів) та колишніх працівників (7 респондентів) ТОВ «Веселка -Л», які оцінили (за 5-бальною шкалою) кожного працівника.

Складові бренду роботодавця (табл. 3.14-3.16):

- 1 - не демонструє атрибути бренду роботодавця в роботі компанії;

- 2 - мінімальний рівень прояву ознаки;

- 3 - середній рівень вираженості ознаки;

- 4 - рівень повного вираження ознаки - цільовий рівень;
- 5 - рівень здатності компанії виразити та використовувати атрибути бренду роботодавця.

Таблиця 3.13 - Коефіцієнти вагомості складових атрибутів бренду роботодавця

Складові атрибуту бренду роботодавця	Експерт							Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7		
<b>Організаційний атрибут</b>									
Позиція компанії на ринку	3	3	2	3	3	3	2	19	0,2289
Впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	2	2	3	3	2	2	3	17	0,2048
Ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	2	2	2	3	3	2	2	16	0,1928
Імідж і репутація топ менеджменту	2	2	1	2	2	1	2	12	0,1446
Місце та зручність розташування офісу	3	3	3	3	2	2	3	19	0,2289
$\Sigma$								83	1,0000
<b>Функціональний атрибут</b>									
Зміст роботи	2	3	3	3	2	3	3	19	0,2235
Можливості навчання та професійного розвитку	2	2	3	3	2	3	3	18	0,2118
Перспективи кар'єрного зростання	3	3	3	3	2	2	3	19	0,2235
Об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	2	2	1	1	2	2	3	13	0,1530
Можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	2	2	3	3	1	2	3	16	0,1882
$\Sigma$								85	1,0000
<b>Економічний атрибут</b>									
Рівень оплати праці	2	3	3	3	3	3	3	20	0,2326
Гарантія стабільності зайнятості	2	2	1	2	1	0	2	10	0,1162
Графік роботи	3	3	2	2	2	3	3	18	0,2093
Умови праці та рівень організації робочого місця	2	2	2	3	3	3	3	18	0,2093
Соціальний пакет	3	3	3	2	3	3	3	20	0,2326
$\Sigma$								86	1,0000
<b>Психологічний атрибут</b>									
Корпоративна культура	3	3	2	2	2	3	2	17	0,2237
Зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	3	3	3	3	2	2	3	19	0,2500
Соціально-психологічний клімат колективу	2	2	3	3	2	3	3	18	0,2368
Стиль управління	2	2	2	3	3	2	2	16	0,2105
Відсутність непомітності	2	1	1	0	0	1	1	6	0,0790
$\Sigma$								76	1,0000



Таблиця 3.15 - Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників ТОВ «Веселка-Л»

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:														
- позиція компанії на ринку;	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4,38
- впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3,77
- ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3,54
- імідж і репутація топ менеджменту;	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4,08
- місце та зручність розташування офісу.	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4,23
Функціональний атрибут:														
- зміст роботи;	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4,38
- можливості навчання та професійного розвитку;	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4,31
- перспективи кар'єрного зростання;	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4,38
- об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3,46
- можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,23
Економічний атрибут:														
- рівень оплати праці;	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4,15
- гарантія стабільності зайнятості;	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4,15
- графік роботи;	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4,69
- умови праці та рівень організації робочого місця;	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4,54
- соціальний пакет.	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4,0
Психологічний атрибут:														
- корпоративна культура;	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4,23
- зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,92
- соціально-психологічний клімат колективу;	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4,15
- стиль управління;	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4,23
- відсутність непотизму.	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4,31

Узагальнені результати опитування представлено в таблиці 3.17.

Достатньо важливим та практично необхідним, на нашу думку, є визначення якісної характеристики рівня розвитку бренду компанії-роботодавця.

Таблиця 3.16 - Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників ТОВ «Веселка-Л»

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:								
- позиція компанії на ринку;	5	5	4	5	4	4	5	4,57
- впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;	3	4	4	4	5	4	4	4,0
- ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;	4	4	3	4	4	5	5	4,14
- імідж і репутація топ менеджменту;	4	4	4	4	4	5	5	4,29
- місце та зручність розташування офісу.	5	5	5	4	5	5	4	4,71
Функціональний атрибут:								
- зміст роботи;	5	5	4	5	4	4	5	4,57
- можливості навчання та професійного розвитку;	5	5	5	5	4	5	5	4,86
- перспективи кар'єрного зростання;	4	3	3	4	4	3	3	3,43
- об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;	3	3	4	4	4	3	4	3,57
- можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.	3	3	3	4	3	3	3	3,14
Економічний атрибут:								
- рівень оплати праці;	5	5	4	4	4	5	4	4,43
- гарантія стабільності зайнятості;	3	3	4	4	3	4	3	3,43
- графік роботи;	5	5	4	5	5	5	5	4,86
- умови праці та рівень організації робочого місця;	5	5	5	5	5	4	5	4,86
- соціальний пакет.	3	3	4	4	3	3	3	3,29
Психологічний атрибут:								
- корпоративна культура;	4	4	4	4	3	3	4	3,71
- зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;	5	5	5	4	4	5	4	4,57
- соціально-психологічний клімат колективу;	4	4	3	3	4	5	5	4,0
- стиль управління;	4	4	3	3	4	4	5	3,86
- відсутність непотизму.	5	5	5	5	4	5	5	4,86

Пропонуємо розділити чотири граничні діапазони з підвищенням рівня на низький, середній, високий і високий (табл. 3.18) [64, с. 316].

Бажаність бренду роботодавця, визначена експертами, сягатиме значення понад 4,7 бала.

Співвідношення фактичного та бажаного рівня дозволить зробити висновок щодо вибору напрямку управління брендом HR за такою шкалою [65, с. 314]:

- понад 95% – підтримувати та підтримувати наявний рівень HR-бренду;
- 50 – 95% – розвиток бренду персоналу компанії;
- менше 50% - атрибути бренду роботодавця компанії.

Таблиця 3.17 - Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «Веселка-Л»

Атрибути бренду роботодавця	Ваго- мість	Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників	
		факт	факт· ваг	факт	факт· ваг	факт	факт· ваг
Організаційний атрибут:	0,22	3,92	0,89	4,01	0,91	4,36	0,99
- позиція компанії на ринку	0,22	4,33	0,99	4,38	1,00	4,57	1,04
- впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	0,20	3,44	0,70	3,77	0,77	4,0	0,81
- ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	0,19	3,0	0,57	3,54	0,68	4,14	0,79
- імідж і репутація топ менеджменту	0,14	4,22	0,61	4,08	0,59	4,29	0,62
- місце та зручність розташування офісу	0,22	4,56	1,04	4,23	0,96	4,71	1,07
Функціональний атрибут:	0,24	4,21	1,02	4,00	0,97	3,95	0,96
- зміст роботи	0,22	4,44	0,99	4,38	0,97	4,57	1,02
- можливості навчання та професійного розвитку	0,21	4,67	0,98	4,31	0,91	4,86	1,02
- перспективи кар'єрного зростання	0,22	3,33	0,74	4,38	0,97	3,43	0,76
- об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	0,15	4,67	0,71	3,46	0,52	3,57	0,54
- можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	0,18	4,11	0,77	3,23	0,60	3,14	0,59
Економічний атрибут:	0,30	4,49	1,34	4,30	1,29	4,22	1,26
- рівень оплати праці	0,23	4,67	1,08	4,15	0,96	4,43	1,03
- гарантія стабільності зайнятості	0,11	4,56	0,52	4,15	0,48	3,43	0,39
- графік роботи	0,20	5,0	1,04	4,69	0,98	4,86	1,01
- умови праці та рівень організації робочого місця	0,20	4,56	0,95	4,54	0,95	4,86	1,01
- соціальний пакет	0,23	3,78	0,87	4,0	0,93	3,29	0,76
Психологічний атрибут:	0,22	4,43	1,01	4,38	1,00	4,11	0,94
- корпоративна культура	0,22	3,78	0,84	4,23	0,94	3,71	0,82
- зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	0,25	4,89	1,22	4,92	1,23	4,57	1,14
- соціально-психологічний клімат колективу	0,23	4,56	1,07	4,15	0,98	4,0	0,94
- стиль управління	0,21	4,22	0,88	4,23	0,89	3,86	0,81
- відсутність непотизму	0,07	5,0	0,39	4,31	0,34	4,86	0,38
Рівень розвитку бренду роботодавця			4,28		4,18		4,16

Як бачимо із таблиці 3.18 фактичний рівень розвитку бренду роботодавця ТОВ «Веселка-Л» за оцінками різних груп респондентів практично не відрізняється і характеризується як підвищений.

Таблиця 3.18 - Граничні інтервали оцінки рівня розвитку бренду компанії-роботодавця

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[4,3 – 5]	Такі компанії характеризуються високоефективним брендом роботодавця: наявністю комплексного підходу до управління HR-брендом, що спрямовується на підтримку всіх його атрибутів та складових.
Підвищений	[3,6 – 4,3]	Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління брендом роботодавця: бренд роботодавця розроблений, але не завжди охоплює всі необхідні атрибути; забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене деяке відставання
Середній	[2,9 – 3,6]	Рівень розвитку бренду роботодавця оцінюється як задовільний. Це може бути викликано наступними факторами: керівництво не вважає питання формування та розвитку HR-бренду пріоритетними або окремі атрибути починають тільки розроблятися
Низький	[0 – 2,9]	Ефективність бренду роботодавця досить низька: не дотримуються соціальні норми, інформація про діяльність компанії непрозора та взаємодія з нею пов'язана зі значним ступенем ризику

Розрахунок коефіцієнтів (середніх значень і оцінок різних груп респондентів) показує, що керівництву ТОВ «Веселка-Л» слід звернути увагу на розробку стратегії розвитку бренду персоналу. Особливу увагу варто звернути на інгредієнти, які за оцінками експертів отримали менше 3,5 балів:

- на думку потенційних співробітників, це компоненти «рівень надання інформації про компанію потенційним співробітникам» (3,0 бали) та «здатність розпізнавати корпоративний бренд і споживачів» (3,0 бали) 0,44 бали), а також «перспективи розвитку кар'єри» (3,33 бала);

- на думку діючих співробітників - за компонентом «здатність брати участь у прийнятті стратегічних та оперативних рішень» (3,23 бали) та «об'єктивність в оцінці «ціни роботи керівника» (3,46 бали);

- за думкою колишніх співробітників – за компонентом «здатність брати участь у прийнятті стратегічних та оперативних рішень» (3,14 бала) та «перспективи кар'єрного розвитку» (3,43 бала), а також «соціальний пакет» (3,29 бала). бали) та «гарантія стабільності працевлаштування» (3,43 бали).

Наразі вчені ще не виробили загальноприйнятої методики чи критеріїв

оцінки бренду роботодавця. Це пояснюється різноманітним і складним характером категорії «бренд роботодавця» [66, с. 30]. Запропонований інструментарій для оцінки рівня розвитку бренду роботодавця компанії може слугувати основою для обґрунтування та прийняття рішень у процесі надання ціннісної пропозиції роботодавця, налагоджуючи ефективне управління брендом роботодавця компанії, дозволяючи чіткіше та більш комплексно оцінювати реальний бренд роботодавця, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати привабливий кадровий бренд компанії та перемагати в конкурентній боротьбі за висококваліфіковані кадри.

### **Висновки до розділу 3**

Для ефективного формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі HR-бренду в конкурентному економічному та бізнес-середовищі розроблено стійку модель HR-брендінгу на підприємстві. Досліджено процес створення та розвитку бренду ТОВ «Веселка-Л» як роботодавця. Проаналізовано характеристики HR-брендінгу на різних етапах. У процесі формування та розвитку позитивного HR-бренду пропонується враховувати відмінності потреб цільової аудиторії, в тому числі гендерні. Ці навчальні моделі брендінгу роботодавця дозволяють мати чітке уявлення про побудову процесу брендінгу HR, коли є багато різних цілей і доступних ресурсів. Залежно від цілей навчання компоненти моделі відрізняються, але для кожної моделі необхідний один елемент моделі: пропозиція цінності працівника (або цінність бренду роботодавця). використання). Пропозиція щодо створення позитивного іміджу бренду персоналу на ТОВ «Веселка-Л». Сформовано понятійні терміни, що виражають сутність поняття «бренд роботодавця». Встановлено, що існує зв'язок між брендом роботодавця та задоволеністю працівників всіма заробітними

платами, умовами праці, доступністю кар'єри та кар'єрного розвитку, а також ставленням керівництва компанії до працівників. За результатами дослідження побудовано регресійну модель залежності бренду роботодавця від факторних характеристик. На основі побудованої моделі визначено, що якщо кожен фактор (задоволеність працівників загальною заробітною платою, наявність умов для професійного та кар'єрного розвитку, ставлення керівництва ТОВ «Веселка-Л» до працівників) мінімальний. рівень (10%), то з імовірністю 90% рейтинг бренду роботодавця дорівнюватиме 22%. Якщо всі фактори в моделі дорівнюють 50%, то з імовірністю 90% бренд роботодавця буде оцінений в 58%. Якщо всі фактори оцінені в 90%, то бренд роботодавця з імовірністю 90% буде оцінений в 93%.

У зв'язку з цим, для створення позитивного бренду роботодавця у серцях внутрішньої цільової аудиторії керівництву ТОВ «Веселка-Л» необхідно приділити особливу увагу побудові конкурентоспроможної та справедливої політики оплати праці, сприяти професійному та кар'єрному росту та позитивно ставитися до підлеглих.

Аналіз впливу різних факторів на впізнаваність бренду роботодавця співробітників показав, що для формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішніх цільових аудиторій, формування лояльності співробітників до роботодавця та зміцнення її всередині Компанії керівники та співробітники відділу кадрів повинні будувати комплексні програми розвитку бренду роботодавця.

Наприклад, якщо компанія приділяє увагу лише певним аспектам роботи з персоналом, пропонує конкурентоспроможні зарплати, але не створює належних умов для професійного та кар'єрного розвитку, не налагоджує стосунки. Якщо між керівниками та підлеглими існують хороші стосунки, це дуже ймовірно, що працівники будуть звільнені. буде. Негативно буде оцінений бренд роботодавця компанії. Дослідження також показало, що виявлені фактори (задоволеність загальною заробітною платою, наявність умов для кар'єрного та професійного розвитку, ставлення керівництва компанії до співробітників) пояснюють 62,6%

дисперсії в оцінках співробітниками бренду роботодавця, тобто подальші дослідження мають бути спрямовані на визначити інші важливі фактори, які впливають на сприйняття бренду працівниками. бренд роботодавця

Запроваджено методичний інструментарій оцінки розвитку бренду кадрів ТОВ «Веселка-Л». Продемонстровано необхідність розробки методичного інструментарію для оцінки розвитку бренду роботодавця. Виділено ключові атрибути бренду роботодавця та їх складові.

У рамках емпіричної частини дослідження була сформована група експертів для участі у визначенні вагових коефіцієнтів атрибутів бренду роботодавця ТОВ «Веселка-Л» та їх складових. Основна увага – здійснити безпосередню оцінку роботодавцем рівня розвитку бренду Веселка-Л. Наведено приклад застосування запропонованого методичного інструментарію.

Пропонується виділити чотири граничні діапазони (низький, середній, високий і високий) щодо рівня розвитку бренду роботодавця компанії. Отримані результати дозволяють математично формалізувати завдання оцінки рівня розвитку бренду роботодавця «Веселка-Л», а також виявити його сильні та слабкі сторони.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади формування позитивного корпоративного іміджу на основі побудови кадрового бренду в конкурентному економічному та бізнес-середовищі. Розглянуто сутність іміджу як явища сучасного світу, його зміст, основні етапи формування. Досліджено основні характеристики HR-брендінгу: основні поняття, цілі, завдання та сучасні виклики; HR-брендінг виявився ефективним інструментом формування та підтримки позитивного корпоративного іміджу. Тому в сучасних умовах господарювання насамперед необхідно пам'ятати, що сам імідж може істотно вплинути на конкурентну стійкість суб'єкта господарювання та зміцнити її. Побудувати позитивний імідж за нинішніх умов досить складно через погіршення економічної та політичної ситуації в країні. Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються зростанням рівня конкуренції серед роботодавців, які намагаються залучити до своїх організацій кваліфікованих, досвідчених та ініціативних працівників. В умовах фінансової кризи, невизначеності розвитку зовнішнього середовища та його впливу на комерційну діяльність підприємств запропоновано нецінові методи управління людськими ресурсами, причому найважливішим є бренд персоналу.

Особлива увага до брендінгу у розвинутих країнах зумовлена необхідністю подолання дефіциту ринку праці, загостренням проблеми пошуку висококваліфікованих кадрів, проактивних та інноваційно орієнтованих, а також високої мобільності працівників. Сучасні проблеми ринку праці в Україні, а саме негативні демографічні тенденції, відсутність висококваліфікованої робочої сили та підвищення відкритості ринку, реалізують цей напрямок в управлінні бізнесом.

Сучасні тенденції на ринку праці показують, що компанії, які не приділяють належної уваги побудові позитивного бренду на ринку праці, не тільки не можуть залучити кваліфікованих спеціалістів, але й ризикують втратити вже наявних

спеціалістів. Бренд роботодавця підкреслює унікальні аспекти працевлаштування в компанії та ціннісну пропозицію для поточних і потенційних працівників. Тому сильний HR-бренд надає компанії привабливий імідж як на зовнішньому ринку праці, що сприяє залученню найбільш кваліфікованих спеціалістів, так і на внутрішньому ринку праці, де формує лояльність і лояльність співробітників і впливає на подальший успіх. розвиток компанії.

У другому розділі дипломної роботи проведено аналіз формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі брендингу персоналу в умовах конкурентного економіко-ділового середовища. Ця оцінка стосується іміджу комерційних підприємств у забезпеченні конкурентного економічного та торговельного середовища; Проаналізовано організаційний механізм системи управління брендом ТОВ «Веселка-Л»; дає оцінку процесу формування бренду персоналу на ТОВ «Веселка-Л». Зв'язок між HR-маркетингом і брендингом роботодавця є логічним.

За результатами онлайн-опитування молодих спеціалістів можна відзначити, що серед 5 основних критеріїв вибору роботодавця є: приваблива заробітна плата та соціальний пакет, розвиток кар'єри, хороша репутація роботодавців, привабливе робоче середовище, баланс роботи та особистого життя. та можливості навчання; пропонується переконлива матриця ціннісних пропозицій роботодавця, зокрема: програми для забезпечення фінансового, фізичного, психічного та соціального благополуччя. Наведено цілі та інструменти просування HR-бренду в цифровому середовищі. Для залучення та утримання талановитих професіоналів у процес розробки маркетингової HR-стратегії необхідно включати ціннісні орієнтації потенційних і нинішніх співробітників, які генераційно детерміновані, мають чіткі психологічні цінності та установки.

На основі досліджень, проведених в Інтернеті, було визначено переконливу матрицю ціннісних пропозицій роботодавця, а саме: програми, спрямовані на забезпечення фінансового, фізичного, психічного та соціального здоров'я. За результатами дослідження встановлено, що важливими критеріями вибору

роботодавця серед молоді є приваблива заробітна плата та соціальний пакет – 92%, кар’єрний ріст – 72%, хороша репутація заявки-роботодавця – 56%, приваблива робоча атмосфера – 51% , баланс між роботою та особистим життям та можливості для навчання та розвитку – 50%.

Найактуальнішими каналами пошуку роботи серед молоді є сайти/портали пошуку роботи (grc.ua, robota.ua, work.ua, olx.robota) – 93%, особисті зв’язки/рекомендації, соціальні мережі – 67%, сайти, що пропонують інформація про вакансії – 43%. Зроблено висновки про необхідність використання інструментів персонального маркетингу як основи побудови та просування ефективного бренду роботодавця. Для ефективного формування позитивного іміджу ТОВ «Веселка-Л» на основі HR-брендінгу в конкурентному економічному та бізнес-середовищі запроваджено розробку стійкої моделі HR-брендінгу в компанії. Пропозиція щодо створення позитивного іміджу бренду персоналу на ТОВ «Веселка-Л». Запроваджено методичний інструментарій оцінки розвитку бренду кадрів ТОВ «Веселка-Л».

Таким чином, формування стратегії брендінгу роботодавця є необхідною умовою для створення унікальної системи управління персоналом, що дозволить конкретній компанії отримати конкурентну перевагу серед багатьох компаній і забезпечити постійне зростання цінності людських ресурсів та інших активів. При цьому формування та розвиток бренду роботодавця є системним процесом, що включає дослідження потреб цільової аудиторії, оцінку рівня відповідності HR-бренду цим потребам, розробку концепції та реалізацію її за допомогою різних інструментів. . а також моніторинг результатів коригувальних заходів і дій.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гринько Т. Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування [Електронний ресурс] / Т. Гринько, І. Тімар – Режим доступу: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/viewFile/84534/80074>. – (дата звернення:17.11.2023).
2. Костюк Г. В. Формування позитивного іміджу підприємства / Г. В. Костюк, В. В. Сторожук // Вісник КНУТД. – 2014. – № 1. – С. 176-181.
3. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі // Житомир: Изд-во А. Капусты, 2005. – 302 с.
4. Лозовський О.М. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності / О. М. Лозовський, І. В. Дрончак // Молодий вчений. - 2016. - № 1(1). - С. 101-104.
5. Пасько М. І. Характеристика та особливості іміджу підприємства / М. І. Пасько // Економіка розвитку. – 2018. – № 1 (85). – С. 58–65.
6. Семенчук Т.Б. Сучасна модель формування іміджу організації / Т.Б. Семенчук, О.Г. Гера // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – №7 (3). – С. 178-181.
7. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: довідник / В.О. Сизоненко // Київ : Знання-Прес, 2007. – 440 с.
8. Чупир О.М. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління / О.М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 65, 2019. - С.149-156.
9. Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування [Електронний ресурс] / С.М. Ілляшенко А.В. Колодка – Режим доступу:<https://core.ac.uk/download/pdf/324249870.pdf> – (дата звернення:17.11.2023).
10. Синиця С.М. Особливості формування іміджу підприємства як чинник

конкурентоспроможності на зовнішніх ринках / С.М. Синиця, О.В. Вакун, Т.П. Фурса // Економіка та управління підприємствами. Випуск 38-1. - 2019. - С.147-151.

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

12. Minchington, B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / B. Minchington. – CLA, Collective Learning Australia, 2006. – 232 p.

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

14. Надыч Л.Н. Стратегия развития бренда работодателя [Электронный ресурс] / Л.Н. Надыч – Режим доступа: <http://nadych.net/employer-brand-2/> – (дата звернення:17.11.2023).

15. Немеш М. Про імідж роботодавця [Електронний ресурс] / М. Немеш – Режим доступу: <http://www.employerbranding.com.ua/theory/1/> – (дата звернення:17.11.2023).

16. Sullivan J. Eight elements of a successful employment brand [Електронний ресурс] / Sullivan J. - ER Daile, 23 Febryary 2004 p. - Режим доступу: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/> – (дата звернення:17.11.2023).

17. Татаревська М.С. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації / М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова // Економіка і регіон № 2 (45) – 2014 – ПолтНТУ. - С.57-62.

18. Ковалик Д.В. HR-бренд: сутність та стан в Україні / Д.В. Ковалик, В.Г. Щербак // II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». - С.172-179.

19. Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренда роботодавця / С.М. Мокіна // Бізнесінформ. – 2014. – № 2.

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

21. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29493/1/zb\\_conf\\_10-10-2019.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29493/1/zb_conf_10-10-2019.pdf) – (дата звернення:17.11.2023).

22. Гетьман О.О. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств / О.О. Гетьман, А.І. Цибулько // Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка та управління підприємствами». - 2014. - № 2(22). - С. 10–11.

23. Гуцал І.С. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник [Електронний ресурс]. / І.С. Гуцал, О.А. Сороківська. - Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno\\_metodychnyj\\_pidruchnyk.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf) – (дата звернення:17.11.2023).

24. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організацією [Електронний ресурс]. / Т. Збрицька. – Режим доступу:<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26587/1/A2.pdf> – (дата звернення:17.11.2023).

25. Ковалик Д.В. HR-бренд: Сутність та стан в Україні [Електронний ресурс]. / Д.В. Ковалик, В.Г. Щербак. – Режим доступу:[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9917/1/ОПР2017\\_P172-179.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9917/1/ОПР2017_P172-179.pdf) – (дата звернення:17.11.2023).

26. Сухорукова О.А. HR-брендинг як напрям формування конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://confcontact.com/2013\\_04\\_04\\_zhv/21\\_](http://confcontact.com/2013_04_04_zhv/21_) – (дата звернення:17.11.2023).

27. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика / Т. Рябоконт та ін. 2015. -С. 11.

28. 12 Employer Branding Best Practices You Need to Know. [Електронний ресурс]– Режим доступу:<https://influencermarketinghub.com/12-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/> – (дата звернення:17.11.2023).

29. Employer branding and its influence on employee retention. [Електронний ресурс]– Режим доступу:[https://www.researchgate.net/publication/320104528\\_Employer\\_branding\\_and\\_its\\_influence\\_on\\_employee\\_retention\\_A\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/320104528_Employer_branding_and_its_influence_on_employee_retention_A_literature_review) – (дата звернення:17.11.2023).

30. Jerel Slaughter, Filip Lievens. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. [Електронний ресурс]– Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication> – (дата звернення:17.11.2023).

31. Лозовський О.М. HR-брендинг - формування іміджу підприємства / О.М. Лозовський // Економіка та управління підприємствами. - Випуск 43. - 2020. - С.201-205.

32. Сарай Н.І. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі / Н.І. Сарай, Д.О. Годзіра // Трансформаційна економіка. - № 1 (01). - 2023. – С. 62-66.

33. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

34. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

35. Білявський В.М. Бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті / В.М. Білявський, Ю.В. Білявська //Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.- С.12-20.

36. Ястремська О. О. Економічна сутність іміджу його об'єктивне підґрунтя щодо туристичних підприємств / О.О. Ястремська //Бізнесінформ. - № 11 '2011. – С.179-182.

37. Торяник Ж. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця / Ж. Торяник, А. Савіна, І. Торяник //

International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 1, No. 4, 2022, pp. 34-47.

38. Самолюк Н. М. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією / Н.М. Самолюк, В. А. Міщук, С.О. Найчук // Вісник НУВГП. - Серія «Економічні науки». - Випуск 2(94) 2021 р. – С.198-211.

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

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

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

42. Пащук Л., Красномоєць В. HRбрендинг у системі управління персоналом. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 132–137.

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

44. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. № 45. С. 314–32.

45. Minchington B. Your Employer Brand : ATTRACT. Engage, Retain. Sydney : Collective Learning Australia. 2006. 232 p.

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

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

48. Самолюк Н. М. Особливості формування та розвитку бренду

роботодавця / Н.М. Самолюк, В.А. Міщук // Вісник НУВГП. - Серія «Економічні науки». - Випуск 1(93) 2021 р. - С.156-167.

49. Гірман А.П. Розробка HR-бренду як шлях зниження плинності кадрів на прикладі банківської установи / А.П. Гірман, Ю.Ю. Вовк // Молодий вчений. - № 11 (26). - Частина 2, листопад, 2015 р. - С. 31-34.

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

51. Martin G. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR / G. Martin, S. Hetrick. – Oxford: ButterworthHeinemann, 2006. – 400 p. [Електронний ресурс]– Режим доступу:<https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6950-4.50011-9>. – (дата звернення:17.11.2023).

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

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

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

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

56. Цимбалюк С. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії / С. Цимбалюк //Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 1(190). - 2017. - С.41-46.

57. Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. – New York: John Wiley & Sons, 2011.

58. Berthon P., Ewing M., Hah L., Captivating Company: Dimensions of

Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising. 2005. Vol. 24, № 2. P. 151–172. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>. – (дата звернення:17.11.2023).

59. An employer brand predictive model for talent attraction and retention / A. Botha, M. Bussin, L. De Swardt // SA Journal of Human Resource Management. Vol. 9. 2011. № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://journals.co.za/content/sajhrm/9/1/EJC95927>. – (дата звернення:17.11.2023).

60. Conceptualising employer branding in sustainable organizations / Н. К. Aggerholm, S. E. Andersen, C. Thomsen // Emerald Group Publishing Limited. 2011. № 16. С. 105-123.

61. Minchington, Brett. Build Employer Brand Equity: International Waters- Employer Branding. // HRFuture. 2016. Vol. 1. № 1. Pp. 13-14. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[https://journals.co.za/content/om\\_hrf/01/1/EJC177720](https://journals.co.za/content/om_hrf/01/1/EJC177720), – (дата звернення:17.11.2023).

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

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

64. Білорус Т.В. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця» / Т.В. Білорус, С.Г. Фірсова // Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Теорія та практика управління розвитком економіки». - Київ: 2019. - С. 316-318.

65. Білорус Т.В. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця / Т.В. Білорус, С.Г. Фірсова // Бізнес-інформ: науковий журнал. – Вип.7. – 2018 – С. 314-326.

66. Білорус Т.В. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця / Т.В. Білорус, С.Г. Фірсова // Economic journal Odessa polytechnic university. - № 4(10), 2019. - С. 30-39.