

134
26.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ЧЕРНОБРОВАЯ Катерина Сергіївна
(студент групи ЗМО-22-1М)

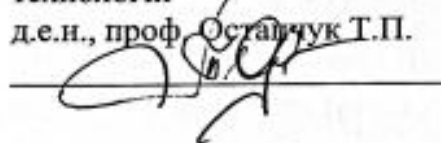


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Трачук Г.Ю.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Денисюк О.Б.



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Чернобровая К. С. Формування бренду роботодавця на підприємстві. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації формування бренду роботодавця на підприємстві. Досліджено теоретичні основи формування бренду роботодавця на підприємстві. Представлена аналітична оцінка функціонування системи формування бренду роботодавця на підприємстві. Обґрунтовано напрями удосконалення формування бренду роботодавця на підприємстві.

Ключові слова: бренд, бренд роботодавця, персонал, управління персоналом, підприємство, рекрутинг, трудові ресурси.

Annotation

Chernobrovaya K. S. Formation of the employer's brand at the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification thesis examines the features of substantiation and optimization of the formation of the employer's brand at the enterprise. The theoretical foundations of the formation of the employer's brand at the enterprise were studied. An analytical assessment of the functioning of the employer brand formation system at the enterprise is presented. The directions for improving the formation of the employer's brand at the enterprise are substantiated.

Keywords: brand, employer brand, personnel, personnel management, enterprise, recruiting, labor resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність та завдання формування бренду роботодавця на підприємстві ..	9
1.2. Процес формування та розвитку бренду роботодавця на підприємстві ..	17
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління брендом роботодавця підприємств	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП».....	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	45
2.3. Оцінка системи формування бренду роботодавця на підприємстві.....	52
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП».....	64
3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві.....	64
3.2. Розробка новітніх напрямів просування бренду роботодавця на ринку праці в умовах цифровізації.....	73
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з покращення системи управління брендом роботодавця на підприємстві	80
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

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

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

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

Проблематику створення бренду компанії як роботодавця досліджували у власних працях Д. Аакер, С. Берроу, Б. Ванекен, Дж. Вічманн, Дж. Грегорі Л. Сартен, та інші. Серед вітчизняних вчених проблематику, що стосувалась брендингу роботодавця вивчали А. Войчак, Д. Грищенко, О. Кістень,

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

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад формування бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- вивчити сутність та завдання формування бренду роботодавця;
- дослідити процес формування та розвитку бренду роботодавця;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління брендом роботодавця підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінювання системи формування бренду роботодавця на підприємстві;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві;
- представити розробку новітніх напрямів просування бренду роботодавця на ринку праці в умовах цифровізації;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів з покращення системи управління брендом роботодавця на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування бренду роботодавця на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи формування бренду роботодавця на підприємстві.

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

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять положення міжнародних та національних нормативно-правових актів у сфері управління персоналом та брендингу персоналу, господарські документи, документи науково-дослідних установ та провідних учених; матеріали відомих науковців у сфері формування бренду роботодавця на підприємстві; інформація вибіркового монографічного і соціологічного досліджень, наукові праці за темою дослідження тощо.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних основ та формуванні методичних підходів з удосконалення системи формування бренду роботодавця на підприємстві й обґрунтуванні механізму рекрутингу на підприємстві. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів з покращення системи управління брендом роботодавця на підприємстві.

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

За результатами дослідження опубліковано: Чернобровая К. С. Процес формування та розвитку бренду роботодавця на підприємстві. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 25 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та завдання формування бренду роботодавця на підприємстві

В умовах загострення конкуренції, циклічного розвитку економіки та тривалості кризових явищ компанії мають потребу в співробітниках, які володіють рідкісними знаннями, винятковими навичками та інноваційними технологіями, здатними знаходити нестандартні рішення існуючих проблем для прийняття ефективних рішень і продуктивно працювати в умовах невизначеності та ризику. Ці працівники мають широкі можливості вибрати роботу, яка дозволить їм реалізувати свій потенціал і отримати належну винагороду відповідно до їхніх потреб та інтересів. За цих умов роботодавці використовують майже однакові винагороди. Все більше кандидатів, особливо кваліфікованих і компетентних, крім таких факторів, як наявність умов для самореалізації, професійного та професійного зростання, умови і режим праці, взаємовідносини в колективі, звертають увагу на репутацію компанії як роботодавця [17, с.16].

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

Концепція бренду роботодавця базується на наступних причинах: людські ресурси є найважливішим і найціннішим ресурсом; співробітники з високим рівнем розвитку компетенції та високою мотивацією є рідкісним

ресурсом. Навіть за умов надлишку на ринку праці представників окремих категорій і професій порівняно з попитом роботодавців залишається дефіцит працівників, які володіють винятковими компетенціями, унікальними знаннями, уміннями, навичками та інноваційними технологіями [4, с.97].

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

Визначення поняття «бренд роботодавця» в літературних джерелах представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «бренд роботодавця» в літературних джерелах

Автор	Визначення
Білурус Т.В. [5, с.315]	Бренд роботодавця - це термін для позначення того, як організацію сприймають на ринку праці. Для компаній важливо мати сильний бренд роботодавця, оскільки він допомагає залучати й утримувати талановитих співробітників.
Варіс І.О. [7, с.50]	Бренд роботодавця – це набір зазвичай неявних особливостей та якостей, які сприятливо відрізняють фірму від інших і обіцяють вагомі умови для одержання досвіду.
Гавриш О.А. [10, с.225]	Бренд роботодавця - це імідж організації, як «чудове місце для роботи» у свідомості співробітників і ключових гравців зовнішнього ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців тощо).
Збрицька Т. [17, с.16]	Бренд роботодавця – це обіцянка працівникам передати такі емоції, які б у свою чергу спонукали їх донести споживчий бренд до покупця.
Леонова О. [26]	Бренд роботодавця - стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, який характеризує привабливість і конкурентоспроможність його на ринку праці й визначається набором характеристик, що вирізняють підприємство з-поміж інших.
Писаревська Г.І. [37, с.178]	Бренд роботодавця - це спосіб покращення іміджу компанії та представлення його працівникам і кандидатам на посади в компанії. Користуючись брендом роботодавця, організації можуть просувати своє робоче середовище, свої пільги та послуги.
Рябоконт Т. [48, с.23]	Бренд роботодавця - свідомий постійний процес побудови правильного необхідного сприйняття нас як роботодавця цільовою аудиторією – кращими працівниками ключової категорії і ринком праці.

Продовження таблиці 1.1

Савельєва В.С. [49, с.114]	Бренд роботодавця - сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, яке робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників тощо.
Фірсова С.Г. [56, с.419]	Бренд роботодавця - комплекс цілеспрямованих заходів по формуванню позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі.
Цимбалюк С.О. [65, с.34]	Бренд роботодавця - цільова, довготривала стратегія управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовану конкретно компанією.

Термін «бренд роботодавця» вперше використав у 1990 році С. Берроу, президент People in Business [71]. Потім разом зі старшим науковим співробітником Лондонської бізнес-школи Т. Амблером у статті, опублікованій в Journal of Brand Management, він визначив поняття «бренд роботодавця». У цій статті автори трактують брендинг роботодавця як набір функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються та ідентифікуються з роботодавцем [69, с.186].

На думку фахівців Британського дипломованого інституту персоналу та розвитку персоналу, бренд роботодавця – це набір зазвичай неявних особливостей та якостей, які сприятливо відрізняють фірму від інших і обіцяють вагомі умови для одержання досвіду [74].

Бренд роботодавця Б. Мінчінгтон розглядає як імідж організації, як «чудове місце для роботи» у свідомості співробітників і ключових гравців зовнішнього ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців тощо) [82, с.22].

Як зазначають Л. Сартейн і М. Шуман, бренд роботодавця – це обіцянка працівникам передати такі емоції, які б у свою чергу спонукали їх донести споживчий бренд до покупця. Суть бренду роботодавця полягає в поєднанні того, що компанія може обіцяти і забезпечити всередині та зовні [83, с.27].

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

- 1) імідж компанії як гарного місця для роботи в очах усіх зацікавлених сторін (чинних і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів);
- 2) сукупність економічних, професійних і психологічних переваг, які отримає працівник у результаті вступу на підприємство;
- 3) те, як власники/менеджери формують ідентичність своєї компанії, починаючи з основних принципів і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять їх до всіх зацікавлених сторін.

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

Зазвичай, під брендом розуміють відповідний образ (імідж) певного товару на ринку. Як стверджують Дж. Грегорі та Дж. Віхманн, «бренд – це не річ, продукт, компанія чи організація. Брендів не існує в реальному світі. Це ментальні конструкції. Бренд найкраще можна описати як сукупність усього людського досвіду, їх сприйняття речі, продукту, компанії. Бренди існують або в свідомості конкретних індивідів, або в суспільстві загалом» [76, с.55].

Г. Мартін і С. Хетрік досліджують зв'язок між корпоративною репутацією, брендом і управлінням персоналом і тлумачать бренд як зобов'язання щодо декларованих зобов'язань щодо певної сфери діяльності, будь то стратегічне планування, маркетинг чи управління людськими ресурсами, з кожним. дії, з кожним бізнес-рішенням, кожного разу в процесі взаємодії між клієнтами та працівниками, спрямовані на підвищення стратегічної цінності організації [81, с.52].

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

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

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

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

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

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

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

Отже, враховуючи вищенаведені характеристики, ми пропонуємо представити бренд роботодавця згідно визначення професора С.О. Цимбалюк, як «систему заходів, що направлені на формування сприятливого (позитивного) іміджу компанії як роботодавця з ціллю формування та утримання талановитих, кваліфікованих, компетентних спеціалістів, зростання їхньої лояльності та мотивації» [64, с.20].

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

Характеристики бренду роботодавця наведено на рис. 1.1.

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

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

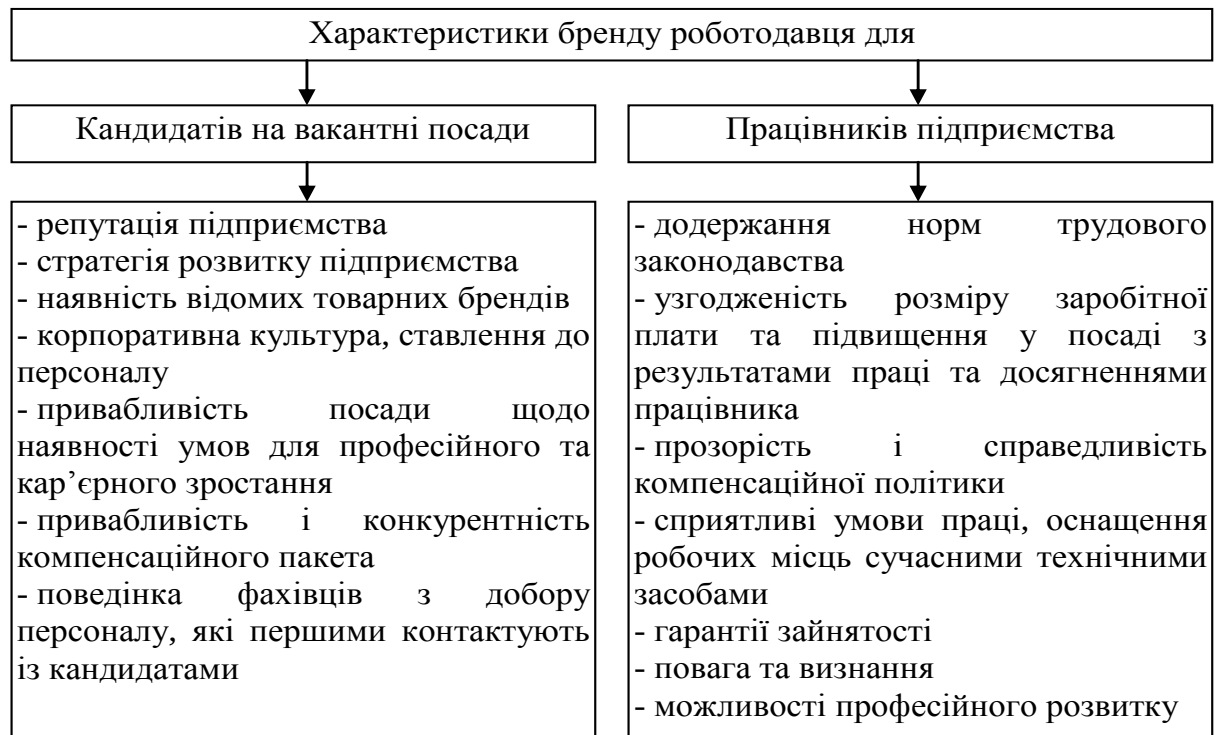


Рис. 1.1. Характеристики бренду роботодавця [12; 17; 39]

Як говорить С.М. Мокіна, брендинг роботодавця – комплекс цілеспрямованих заходів, направлених на формування позитивного іміджу роботодавця з метою своєчасного залучення кращих із кращих фахівців у своїй сфері [32, с.390].

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

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

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

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

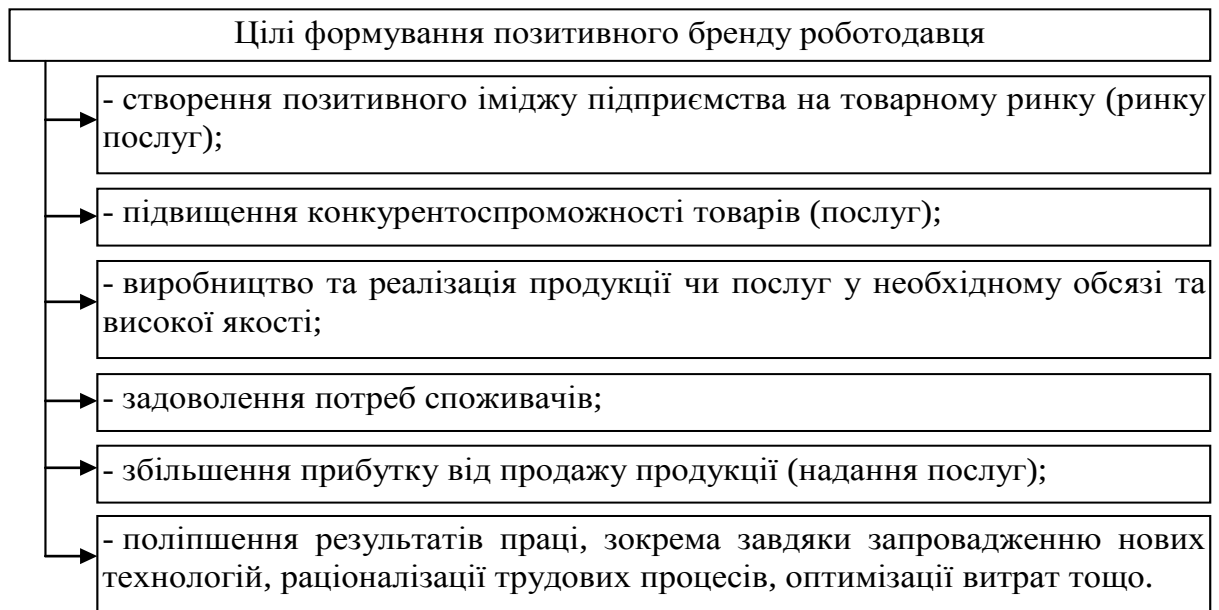


Рис. 1.2. Цілі формування позитивного бренду роботодавця [32; 48]

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

С. Берроу та Р. Мослі зазначають, що головне завдання бренду роботодавця – створити основу, необхідне лідерство компанії, визначити пріоритети та зосередитися на підвищенні продуктивності, знайти правильні формування в них лояльності до компанії [71, с.187].

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

До завдань позитивного бренду роботодавця відносяться наступні:

- інформування наявних та потенційних кандидатів, співробітників, громадськості тощо про переваги (позитивні сторони) роботи в компанії;
- залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів, які рідко зустрічаються на ринку праці, фахівців з винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями;
- трансляція (демонстрація) цілей і цінностей компанії співробітникам;
- підвищення лояльності співробітників і відданості компанії, тим самим

зменшуючи плинність кадрів;

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

- посилення мотивації співробітників до підвищення результатів і досягнення цілей;

- супутні організаційні зміни в компанії тощо.

Основними завданнями програм брендингу роботодавця є такі [58, с.33]:

- залучення кваліфікованих фахівців:

- утримання працівників в організації;

- підвищення лояльності;

- збільшення загального репутаційного капіталу компанії.

На нашу думку, системне формування бренду роботодавця є передумовою створення особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших і забезпечити безперервний приріст вартості людських ресурсів та інших активів.

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

1.2. Процес формування та розвитку бренду роботодавця на підприємстві

Успіх проектів пов'язаний з формуванням позитивного бренду роботодавця значною мірою залежить від ретельного розгляду організаційних питань розробки концепції бренду роботодавця та початку інвестування коштів у її реалізацію до оцінки її прибутковості [66, с.43].

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

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

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



Рис. 1.3. Основні етапи стратегічного плану роботи над HR-брендом, виокремлені Б. Мінчингтоном [82]

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

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

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



Рис. 1.4. Процес формування концепції розвитку бренду роботодавця [79]

Спеціальною цільовою групою є працівники, які звільняються з компанії, та її колишні працівники. Вони вже практично не належать до внутрішньої цільової групи. При цьому основна відмінність представників цієї цільової групи від інших представників зовнішньої цільової групи полягає в тому, що вони добре знайомі зі специфікою корпоративної роботи, основними бізнес-процесами, особливо у сфері управління персоналом, корпоративна культура, політика винагороди, соціально-психологічний клімат тощо [61, с.11].

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

На думку професора С.О. Цимбалюк, при управлінні брендом роботодавця можна виділити рівні взаємодії цільової групи з компанією [64]:

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

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

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

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

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

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

- сприйняття бренду роботодавця власними співробітниками та потенційними та наявними кандидатами (думка про компанію як

роботодавця на вітчизняному та зовнішньому ринку праці);

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

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

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою наступних методів:

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

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

- аналіз статистики звернень претендентів на вакансії;

- заключна дискусія з працівниками, які виходять на пенсію;

- користування послугами кадрових агентств;

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

Бренд роботодавця можна розпізнати за такими факторами [34]:

- економічні (зарплата, соцпакет, гарантія працевлаштування);

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

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

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

Корпоративний бренд - це зовнішній вигляд компанії, який виявляється в цінностях створеного товару. Бренд роботодавця характеризує внутрішній вигляд компанії, формує те, як співробітники сприймають і сприймають компанію. Відображається позитивною робочою атмосферою в фірмі, ступенем позитивного і негативного відношення працівників до керівників і їх політики. Водночас, не завжди внутрішній образ напряду співвідноситься

із зовнішнім. Часто фірма має значний зовнішній імідж серед покупців її товарів та низький внутрішній імідж серед співробітників. Це може бути пов'язано з високою вартістю робочої сили, низькою оплатою праці, шкідливими чи ненормальними умовами праці тощо. Згідно з дослідженням міжнародної HR-компанії Bernard Hodes Group, бренд роботодавця полегшує залучення кандидатів (80%), знижує плинність кадрів (65 %) і знижує витрати на наймання (60%) [29, с.95].

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

Інтегрувати в систему бренд роботодавця управління людськими ресурсами, процедури та практики управління людськими ресурсами мають бути узгоджені з розробленою концепцією. Наприклад, якщо плани набору персоналу компанії спрямовані на молодих перспективних співробітників, то потрібно звернути увагу на такі напрямки роботи [37, с.178]:

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

Системне формування бренду роботодавця, на нашу думку, є необхідною умовою для створення особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволить даній організації, крім іншого, досягти конкурентної переваги та забезпечити постійне зростання цінності людських ресурсів та інших активів. Такий підхід створює позитивний імідж компанії

на ринку праці за рахунок використання унікальних HR-технологій, підвищує конкурентоспроможність компанії як роботодавця та забезпечує високе утримання співробітників на різних етапах співпраці (набір, навчання та розвиток, використання та звільнення). Крім того, сформований бренд роботодавця містить орієнтацію на інформацію про діючий підхід до менеджменту персоналом в певній організації, зокрема про відповідні кадрові процеси й технології, як розвиток і навчання працівників, система мотивації та стимулювання, управління інформаційними потоками, персонал розгортання та їх потенціал, звільнення співробітників, особиста інформація тощо [12, с.34].

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

За результатами досліджень у сфері брендингу встановлено, що основні етапи формування та реалізації стратегії брендингу роботодавця можна представити у вигляді певної моделі, яка складається з таких елементів [9]:

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

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

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

4. Угода та комунікація: узгодження всіх процесів, внутрішня

комунікація, початок зовнішньої комунікації.

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

Розробка та впровадження сильного корпоративного HR-бренду та ефективне управління ним має наступні переваги [9]:

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

- зниження плинності кадрів;

- збільшення утримання працівників;

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

- скорочення вартості та часу на закриття вакансії;

- підвищення продуктивності праці та рентабельності;

- підвищення задоволеності та лояльності клієнтів компанії;

- підприємство стає стійким в умовах економічного спаду.

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

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності формування бренду роботодавця

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

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



Рис. 1.5. Узагальнення витрат та економічних вигод позитивного бренду роботодавця [1]

Розглянемо докладніше їх компоненти.

До основних витрат на формування позитивного внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця належать [17, с.18]:

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

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

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

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

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

- витрати на вдосконалення системи управління персоналом (вдосконалення програм адаптації та розвитку персоналу, політики мотивації; поліпшення умов праці; розвиток корпоративної культури).

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

потенціал продажів у компаніях, для яких характерна гендерна дискримінація, становить 71%.

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

У той же час, формуючи позитивний HR-бренд, компанія може отримати економічну вигоду у вигляді [25, с.106]:

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

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

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

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

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

Кожна третя компанія зафіксувала підвищення стабільності бізнесу в кризовий період, а також підвищення продуктивності праці та прибутковості бізнесу. Трохи рідше респонденти відзначали зростання задоволеності та лояльності клієнтів і збільшення продажів і, відповідно, збільшення прибутку

на одного працівника [37, с.178].

Також, завдяки цьому дослідженню можна визначити найважливіші переваги різних заходів у сфері управління персоналом і зміцнення бренду роботодавця для управління персоналом.

У той же час, згідно з дослідженнями міжнародної HR-компанії Bernard Hodes Group, виявлено, що бренд роботодавця полегшує залучення кандидатів, знижує плинність кадрів і знижує витрати на підбір персоналу [73]. Крім того, результати дослідження Corporate Leadership Council «Залучення та утримання ключових співробітників» підтверджують ефективність інвестування в бренд роботодавця та підтримку, оскільки навіть для того, щоб залучити співробітника, компанії зі слабким HR-брендом повинні пропонувати йому приблизно на 20% вищу зарплати, ніж у конкурентів, а компанії з сильним HR-брендом – на 11% [80].

Низка проведених досліджень показала зв'язок між підвищенням задоволеності співробітників роботою в конкретній компанії та результатами її діяльності. Зокрема, компанія ISR провела масштабне дослідження – було опитано 360 тис. співробітників, результати якого показали, що компанії з високим рівнем утримання співробітників збільшили операційний прибуток на 3,74% за три роки, а компанії з низькою лояльністю втратили 2,01%.

Зрозуміло, що очікувати на вигоди від позитивного HR-бренду потрібно лише після певних інвестицій у його формування, тобто спочатку потрібно інвестувати в заходи щодо його створення та розвитку (кошти на рекламу, кадрові заходи – створення соціального пакету, підвищення заробітної плати тощо). Економічний ефект від позитивного HR-бренду можна розрахувати як різницю між доходами та витратами на заходи [57]:

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

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

Надалі доцільно розглянути поетапний розрахунок складових елементів

для розрахунку економічного ефекту від HR-брендінгу. Отже, загальний дохід визначається таким чином [57]:

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

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

Загальні витрати на реалізацію заходів з HR-брендінгу визначаються наступним чином [57]:

$$\sum_{i=1}^m S_{вз} = S_{вз1} + S_{вз2} + S_{вз3} + S_{вз4} + \dots + S_{взм}, \quad (1.3)$$

де: $S_{вз1}$ - витрати на внутрішні і зовнішні PR-заходи по HR-бренду, грн.; $S_{вз2}$ - витрати на збільшення фонду оплати праці (заробітна плата повинна відповідати середньоринкового рівня або в деяких випадках перевищувати його, будучи тим самим елементом матеріального стимулювання), грн.; $S_{вз3}$ - витрати, виділені на створення фонду матеріальної допомоги, грн.; $S_{вз4}$ - витрати на ремонт приміщення відділу управління персоналом, грн.; ... $S_{взм}$ – інші можливі витрати з якими зіткнулася компанія в процесі реалізації заходів по HR-брендінгу.

При цьому для розрахунку показників, що характеризують загальний дохід від реалізації акцій HR-брендінгу, варто використовувати формули, наведені нижче.

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

$$S_{дз1} = \Delta P \times C = (P_2 - P_1) \times C \quad (1.4)$$

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

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

$$S_{дз2} = n \times \Delta N \times C \quad (1.5)$$

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

Водночас зниження браку продукції внаслідок формування колективу професіоналів ($S_{дз3}$) доцільно розрахувати наступним чином [29]:

$$S_{дз3} = \Delta B \times C = (B_2 - B_1) \times C \quad (1.6)$$

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

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

$$(S_{дз4} + S_{дз5}) = \Delta K_{пл} \times Чп \times Впн \quad (1.7)$$

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

нового працівника, грн/особу.

Для розрахунку величини зниження витрат на оплату праці у зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу ($S_{дз6}$) через зростання продуктивності праці, використаємо дану формулу [29]:

$$S_{дз6} = N \times \overline{ЗП} \quad (1.8)$$

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

На наступному кроці загальні витрати на впровадження заходів HR-брендінгу розраховуються за формулами, що наведені нижче.

Витрати на внутрішні і зовнішні PR-заходи по HR-бренду ($S_{вз1}$) знайдемо наступним чином:

$$S_{вз1} = B_{ТВ} + B_p + B_{ГЖ} + B_i + B_{зп} + B_o \quad (1.9)$$

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

Витрати на збільшення фонду оплати праці, з метою формування нової дієвої системи матеріальної мотивації або простого доведення його до середньоринкового рівня ($S_{вз2}$) розрахуємо за такою формулою [29]:

$$S_{вз2} = (\overline{ЗПр} - \overline{ЗПп}) \times Чп \quad (1.10)$$

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

Третю складову сумарних витрат, а саме витрати на виплату матеріальної допомоги ($S_{вз3}$), визначається множенням середнього розміру матеріальної допомоги ($\overline{Дм}$) на середню чисельність працівників, яким

надано матеріальну допомогу ($\overline{\text{Чп}}$).

$$S_{B33} = \overline{Дм} * \overline{\text{Чп}} \quad (1.11)$$

Водночас, для визначення величини витрат на ремонт приміщення HR-відділу (S_{B34}) потрібно скористатися кошторисом на проведення ремонтних робіт.

Нарешті, економічний ефект від позитивного HR-бренду розраховується за формулою (1.1), а показник прибутковості – за формулою (1.12).

$$K_{HR} = \frac{\sum_{i=1}^n S_{ДЗ} - \sum_{i=1}^m S_{B3}}{\sum_{i=1}^m S_{B3}}, \quad (1.12)$$

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

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління брендом роботодавця підприємств

Правове регулювання роботи з людськими ресурсами в системі HR-брендингу відображено в державному, адміністративному і трудовому праві. В адміністративному і трудовому праві кадрові питання розкриваються ширше, ніж у державному. Залежно від юридичної сили нормативних актів про працю їх поділяють на закони, укази і підзаконні акти. Закон являє собою нормативний акт, що виходить з вищого органу державної влади та має вищу юридичну силу. Закони бувають конституційними і звичайними. Перші входять у зміст Конституції України. Звичайні закони ухвалюють на основі та в розвиток конституційних закономірностей. Зведеними законодавчими актами про працю є Кодекс законів про працю України (КЗпП).

Конституція України [22] гарантує право на працю і проголошує її вільною. Кожен громадянин має право самостійно розпоряджатися своїми

здібностями; обирати професію і вид трудової діяльності; за свою працю отримувати заробітну плату не нижче від законодавчо встановленого мінімального розміру, а також працювати в належних і безпечних умовах. В країні діють ряд законів, які регулюють трудові відносини.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) [19] визначає правові засади й гарантії громадянам України розпоряджатися своїми інтелектуальними здібностями до творчої та продуктивної праці. КЗпП України включає загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплату праці; гарантії й компенсації; трудову дисципліну; охорону праці; професійні спілки; участь працівників в управлінні підприємством; трудовий колектив; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

Закон України «Про колективні договори і угоди» [41] розкриває правові засади розроблення, укладання та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [45] містить правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів). Закон спрямовано на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «Про зайнятість населення» [40] подає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Закон України «Про оплату праці» [42] визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами всіх форм

власності та господарювання, а також з окремими громадянами, сфери державного й договірної регулювання оплати праці. Цей закон спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулювальної функції заробітної плати.

Закон України «Про охорону праці» [43] розкриває основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, а також за допомогою відповідних державних органів регулює стосунки між власником підприємства й працівниками з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про пенсійне забезпечення» [44] гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання надання трудових і соціальних пенсій. Він враховує суспільно корисну працю як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдині умови і норми пенсійного забезпечення працівників.

Класифікатор професій ДК 003-95 стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Він відноситься до нормативно-правової бази менеджменту, і його використовують для розв'язання завдань систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками; розрахунків чисельності працівників, обліку й розподілу кадрів та планування потреби в них; аналізу і підготовки до публікації статистичних даних, розроблення прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів та іншого; контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування [49, с.265].

Правила внутрішнього трудового розпорядку, в них визначені загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників і адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір укладається між власником або органом, який він уповноважив, та профспілковим чи іншим уповноваженим органом для регулювання виробничих, трудових і соціальноекономічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників і органів, які вони уповноважили.

Він передбачає взаємні зобов'язання сторін щодо змін в організації виробництва та праці; забезпечення зайнятості працівників; нормування й оплати праці; встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі працівників у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства; режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку; умов і охорони праці, а також діяльності профспілкової та інших організацій працівників.

Положення про структурні підрозділи організації включають документи, які регламентують діяльність окремих структурних підрозділів. Вони включають завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими підрозділами організації. Ці положення розробляють на основі Типових положень самі керівники або спеціалісти цих підрозділів і затверджує перший керівник організації [50, с.290].

Посадові інструкції включають документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними підрозділами. Їх розробляють керівники структурних підрозділів на основі Типових положень та вимог до займаних посад, які визначені в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Затверджує посадові інструкції керівник організації. Відповідальність за забезпечення систем управління нормативно-правовими документами несуть відповідні структурні підрозділи апарату управління організації (відділ стандартизації, відділ організації управління, юридична служба).

Функціонування підприємства в сучасних умовах потребує підвищення рівня інформаційного забезпечення, що передбачає інформатизацію

управлінської діяльності та сприяння формуванню та розвитку інформаційних систем для організації інформаційних ресурсів. Критерієм ефективного управління сучасними підприємствами є максимальне задоволення інформаційних потреб усіх учасників виробничо-господарської діяльності [47, с.116].

Інформаційне забезпечення управління брендингом роботодавця передбачає організацію цілеспрямованих масивів інформації та інформаційних потоків, яка включає збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації з метою аналізу одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень.

Можна сформулювати такі критерії оцінки якості інформації. Вона має бути [36, с.215]:

- об'єктивною (повною, несуперечливою, достовірною);
- актуальною (задовольняє об'єктивні інформаційні потреби керівників і спеціалістів в міру їхнього виникнення у розвитку кадрової ситуації);
- своєчасною;
- лаконічною;
- комунікативною (зрозумілою і прийнятною для керівників і спеціалістів).

Вибір джерел інформації в системі формування бренду роботодавця на підприємстві передбачає використання внутрішніх та зовнішніх джерел.

Внутрішні джерела системи формування бренду роботодавця на підприємстві наступні [11; 24]:

1. Документи, що регламентують роботу з персоналом: штатний розклад, колективний договір, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, положення про оплату праці, положення про оцінювання (атестацію) персоналу, положення про підвищення кваліфікації, тощо.

2. Корпоративні засоби інформації (корпоративні газети, брошури, інформація, що розміщена на сайті).

3. Плани з праці: потреба у працівниках, плани з підготовки та

підвищення кваліфікації, витрати на персонал.

4. Облікова кадрова документація: особові картки працівників, табель обліку використання робочого часу, тощо.

5. Статистична звітність: із праці, про наявність вакантних посад і потребу у працівниках, про вивільнення працівників;

6. Результати оцінювання працівників, аналізу виконання індивідуальних планів підвищення кваліфікації, тощо.

Зовнішні джерела системи формування бренду роботодавця на підприємстві наступні [11; 24]:

1. Нормативно-правові документи: Закони України; положення, правила, інструкції, затверджені постановами і розпорядженнями ВРУ, Президента України, КМУ та інших органів державного управління.

2. Аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості.

3. Наукові та фахові видання з питань праці та управління персоналом (журнали: «Україна: аспекти праці», «Довідник кадровика», «Менеджер з персоналу» та ін.).

4. Інформаційні та рекламні матеріали, які публікують у ЗМІ та в Інтернеті рекрутингові агентства та консалтингові компанії.

5. Навчальні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації та післядипломної освіти.

6. Рекламні оголошення про вакансії в спеціалізованих виданнях та в Інтернеті.

7. Ринкові огляди ЗП та компенсаційних пакетів.

8. Спеціалізовані виставки, конференції, семінари, круглі столи.

Таким чином, ефективність інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства залежить від організації його інформаційної системи, що дає змогу врегулювати використання інформаційних ресурсів, необхідних для прийняття управлінських рішень в сфері формування бренду роботодавця на підприємстві.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ формування бренду роботодавця на підприємстві можна зробити наступні висновки:

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

2. Встановлено, що бренд роботодавця можна представити, як систему заходів, що направлені на формування сприятливого (позитивного) іміджу компанії як роботодавця з ціллю формування та утримання талановитих, кваліфікованих, компетентних спеціалістів, зростання їхньої лояльності та мотивації. Бренд роботодавця формує привабливість посади не тільки для кандидатів, а й для співробітників компанії. Можна розрізнити зовнішній і внутрішній бренди роботодавця.

3. Узагальнено, що під концепцією доцільно розуміти головний задум, що відображає послідовність дій під час виконання відповідних проектів, планів, програм. Концепція брендингу роботодавця – це імідж компанії як роботодавця, призначений для формування власниками, менеджерами, кадровиками, і який визначає напрямки дій, необхідні для його створення, усвідомлення та сприйняття кандидатами, співробітниками, громадськістю взагалі і т.д.

4. Обґрунтовано, що на сьогодні розвиток концепції брендингу роботодавця досяг такого рівня усвідомлення, що сьогодні він є невід'ємною частиною бізнес-стратегії компанії, яка сьогодні для брендингу роботодавця в Україні – це не прості рекламні заходи, а комплексний підхід до побудови тривалих відносин із співробітниками та аудиторією потенційних кандидатів.

Необхідність формування стратегії бренду роботодавця підтримується топ-менеджментом компаній, який часто бере участь у розробці стратегії бренду роботодавця разом із відповідальними відділами компанії.

5. Визначено, що брендинг роботодавця, тобто робота, пов'язана з формуванням і розвитком бренду роботодавця, вимагає значних витрат. При цьому компанія очікує, що вигоди від розробки та впровадження проєктів, програм і окремих заходів HR-брендінгу значно перевищать витрати. Також, завдяки цьому дослідженню можна визначити найважливіші переваги різних заходів у сфері управління персоналом і зміцнення бренду роботодавця для управління персоналом.

6. Узагальнено, що правове регулювання роботи з людськими ресурсами в системі HR-брендінгу відображено в державному, адміністративному і трудовому праві. В адміністративному і трудовому праві кадрові питання розкриваються ширше, ніж у державному. Залежно від юридичної сили нормативних актів про працю їх поділяють на закони, укази і підзаконні акти. Закон являє собою нормативний акт, що виходить з вищого органу державної влади та має вищу юридичну силу. Закони бувають конституційними і звичайними.

7. Доведено, що інформаційне забезпечення управління брендингом роботодавця передбачає організацію цілеспрямованих масивів інформації та інформаційних потоків, яка включає збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації з метою аналізу одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Ефективність інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства залежить від організації його інформаційної системи, що дає змогу врегулювати використання інформаційних ресурсів, необхідних для прийняття управлінських рішень в сфері формування бренду роботодавця на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

В контексті проблематики дослідження доцільно представити організаційно-управлінську характеристику компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп». Автосервісний центр ПрАТ «Авто Мотор Груп» веде свою історію з 1995 року та є одним з найбільших центром у м. Києві з продажу нових автомобілів та надання послуг з ремонту та сервісного обслуговування автомобілів марки Subaru. Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп»

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

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

Subaru – автомобільне виробниче об'єднання японського конгломерату транспортування Fuji Heavy Industries. Власне назва бренда Subaru - це японська назва сузір'я Плеяди, яке і зображена на логотипі та символізує ті компанії, які об'єдналися для створення Fuji Heavy Industries [35].

Сьогодні компанія Subaru один з пізнаваніших автомобільних брендів у світі, який довгий час асоціювався із практичністю та ралійними якостями своїх автівок. Основна особливість бренда Subaru – використання власних двигунів з опозитними циліндрами в більшості транспортних засобів компанії, а також використання трансмісії системи SAWD починаючи із 1972 року. Модельний ряд Subaru ніколи не був надто широким і обмежувався декількома моделями автомобілів, більша частина з яких обладнана повним приводом.

Офіційним дистриб'ютором автомобілів Subaru є компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп». Перший же дилер бренда на території нашої країни запрацював у 2006 році (ТОВ «Богдан-Авто Поділ» у Києві), надавши можливість українським покупцям отримувати автомобілі легендарної марки безпосередньо від виробника.

Сьогодні офіційна дилерська мережа Subaru налічує 10 сучасних автосалонів, розташованих по всій території України, а саме у містах Львів, Хмельницький, Київ (3 дилери), Одеса, Херсон, Харків, Дніпро (2 дилери).

Кожен із українських дилерів має не тільки шоурум, але й офіційний сервіс. Це дозволяє бути впевненим у високих стандартах якості обслуговування автомобілів Субару. Варто згадати також і про те, що дилерські центри у Львові, Києві, Одесі, Харкові та Дніпрі надають функціонал 4S, тобто обладнані цехами із кузовного ремонту [35].

Розглянемо динаміку обсягів продажів автомобілів Subaru в Україні за 2016-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги продажів автомобілів різних марок компанією

ПрАТ «Авто Мотор Груп» [35]

Модель Subaru	Продано за рік, шт.					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Forester	324	375	369	459	461	342
Impreza	1	2	1	3	2	4
Outback	202	199	234	135	79	254
XV	72	125	172	123	92	195
Legacy	1	-	2	1	-	3
Разом	600	701	778	721	634	798

Як видно, найбільш популярною моделлю є Subaru Forester, тоді як Legacy та Impreza займають поодинокі позиції. Останні дві марки автомобілів, на продажі яких ПрАТ «Авто Мотор Груп» не спеціалізується, доставлялися під замовлення.

Таким чином, компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» зосередилася виключно на сегменті позашляховиків та кроссоверів, що має назву SUV-сегмент. В класі D цього сегменту представлені Subaru Forester та Subaru Outback. У класі C SUV-сегменту одна модель Subaru XV.

Структуру продажів за сегментами компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» у 2022 р. представлено на рис. 2.1. Аналіз показав, що ПрАТ «Авто Мотор Груп» обрали лише один сегмент на ринку автомобілів – це сегмент, що поєднує позашляховики та кросовери.

Важливим етапом аналізу маркетингового середовища є проведення SWOT-аналізу підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп». Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта відповідно до сигналу зовнішнього середовища.

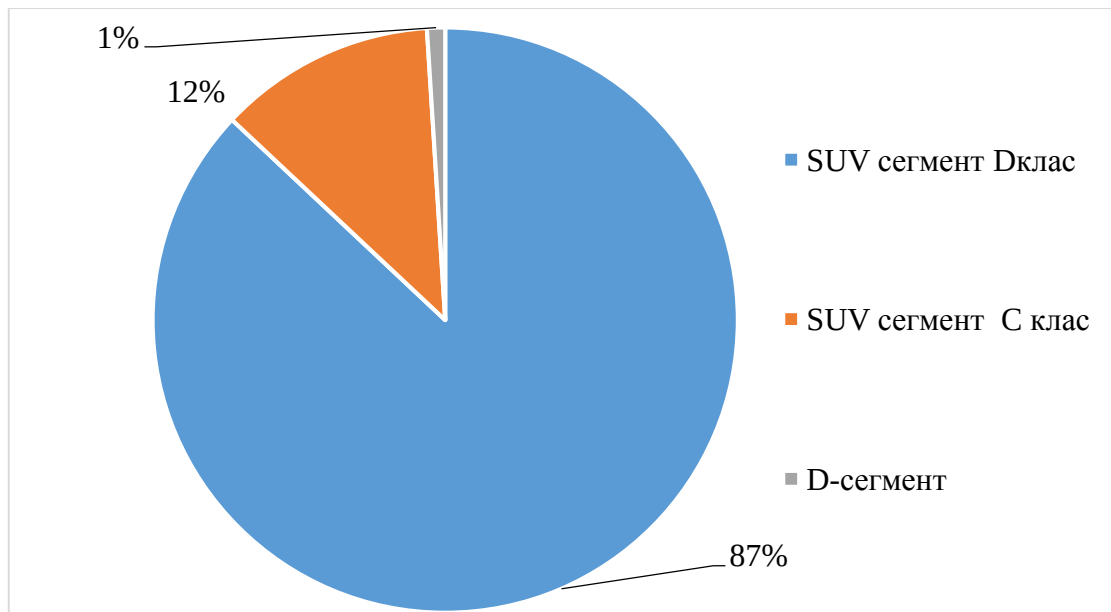


Рис. 2.1. Структура продажів за сегментами компанії
ПрАТ «Авто Мотор Груп» у 2022 р., % [35]

Відмінна риса розглянутого підходу до проведення SWOT-аналізу на підприємстві полягає у такому: його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу. Будується матриця SWOT, яка зображена у табл. 2.3, де зазначені основні загрози і можливості та сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливі різновиди корпоративної стратегії розвитку.

Таблиця 2.3

Маркетинговий аналіз стратегії розвитку ПрАТ «Авто Мотор Груп»
за результатами побудови SWOT-матриці

Показники	Можливості	Загрози
	1. Зростання грошових доходів населення. 2. Розширення ринків збуту. 3. Політична стабільність в країні 4. Залучення інвестицій.	1. Посилення податкового тиску. 2. Зменшення грошових доходів населення. 3. Посилення позицій конкурентів 4. Збільшення політичної нестабільності в країні. 5. Підвищення процентів по кредитах

Продовження таблиці 2.3

Сильні сторони	1. Висока якість продукції, невисока ціна та стабільний асортимент дозволяють збільшити обсяги реалізації на існуючих ринках та розширити ринки збуту. 2. Взаємодія різних структурних підрозділів в процесі досягнення цілей організації та загальна для всієї організації система контролю дозволяють отримати значні прибутки. 4. Висока кваліфікація торговельного персоналу дозволяє поліпшити якість сервісу	1. За рахунок високої якості, стабільного асортименту та невисокої ціни знизити вплив конкурентів. 2. Висока кваліфікація управлінського персоналу дозволить чітко визначитись з напрямком руху підприємства у нестабільній політичній ситуації. 3. Використання резервних потужностей та збільшення обсягів реалізації дозволить посунути конкурентів на ринку.
Слабкі сторони	1. Неефективна система маркетингу та збуту 2. Нестача оборотних активів 3. Зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування 4. Нераціональне використання торговельних площ 5. Низька заробітна плата 6. Неефективний менеджмент середньої ланки	1. Необхідно перепрофілювати діяльність підприємства, вкласти кошти в інші галузі. 2. Потрібно відшукати нових інвесторів. 3. Можливо також об'єднання з іншою фірмою у даній сфері

В процесі маркетингового аналізу виявлено першочергову важливість для підприємства в використанні зовнішніх можливостей, а тому головні дії ПрАТ «Авто Мотор Груп» повинні відповідати тим, що сформовані в лівій частині SWOT-матриці.

Структура управління автосервісного центру ПрАТ «Авто Мотор Груп» має досить простий вигляд, що дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів і значно знизить витрати. Загальна організаційна структура управління ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлена рис. 2.2.

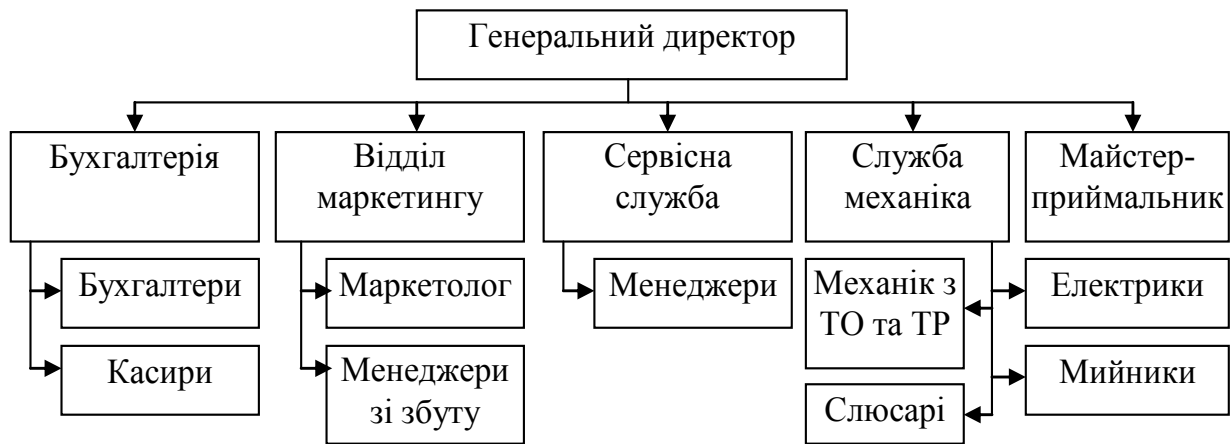


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Найважливішою проблемою ПрАТ «Авто Мотор Груп» є проблема забезпечення тісного взаємозв'язку між структурними підрозділами. Такий взаємозв'язок забезпечується за допомогою здійснення наступних заходів:

- покращення зв'язків між фахівцями з роботи з клієнтами або на замовлення запчастин та виробничим персоналом (техніками ділянок);
- призначення спеціальних працівників координаторів;
- децентралізація процесу ремонту та обслуговування.

Таким чином, на підприємстві ПрАТ «Авто Мотор Груп» для інформатизації управління застосовується автоматизована система управління «Менеджер автосервісу». АІСУ дозволяє виконувати попередній запис клієнтів на технічне обслуговування (ТО) автомобілів, планувати завантаження постів ремзони, оформляти замовлення-наряди, резервувати ресурси під конкретне замовлення-наряд, формувати замовлення на постачання запчастин «під клієнта» та на поповнення складу, контролювати процеси ремонту автомобілів та стан складів, реєструвати та оформлювати оплату товарів та послуг, контролювати взаєморозрахунки з клієнтами та постачальниками, враховувати вироблення механіків для нарахування заробітної плати, здійснювати моніторинг роботи ПрАТ «Авто Мотор Груп» у режимі реального часу, отримувати інформацію про ефективність роботи та прибутковість бізнесу.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» характеризується рівнем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансовою стійкістю та динамікою структури джерел фінансування, здатністю розраховуватися за борговими зобов'язаннями.

Діагностика фінансово-економічного становища грає дедалі більшу роль у процесі прийняття економічних рішень. Вона представляє інтерес для різних користувачів фінансових даних, які переслідують свої цілі та мають свої критерії оцінки фінансового стану. Це визначає важливість проведення діагностики фінансово-економічного стану економічного суб'єкта та підвищує роль такої оцінки в економічному процесі. Ефективність роботи підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» відображають показники, що характеризують його забезпеченість власними обіговими коштами; стан та динаміку запасів товарно-матеріальних цінностей; стан, структуру та динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості; оборотність активів; матеріальне забезпечення банківських кредитів; платоспроможність [53].

Правильна діагностика фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» у сучасних умовах господарювання вкрай важлива як для його керівництва (адміністрації), так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів. Фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» майже завжди цікавить його конкурентів, але вже в протилежному аспекті - вони зацікавлені (що цілком природно) в ослабленні позицій конкурентів на ринку [31, с.226].

Для діагностики фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» необхідна відповідна інформаційна база і насамперед звіт про фінансові результати та баланс - синтетичний документ про склад засобів діяльності підприємства та джерела їх формування у грошовій формі на певну дату.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	305470	710839	168071	-137399	-44,98
Валовий прибуток, тис. грн.	16170	54891	23312	7142	44,17
Чистий прибуток, тис. грн.	-2468	18290	4741	7209	у 2,92 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	97390,0	167293,5	179587,5	82197,5	84,40
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	9073,5	14013,5	17397,5	8324,0	91,74
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	88316,5	153280,0	162190,0	73873,5	83,65
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	58	44	-7	-13,73
Фондовіддача, грн.	33,67	50,73	9,66	-24,01	-71,30
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0,04	0,04	0,10	0,05	129,18
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	177,91	241,61	395,40	217,49	122,24
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5989,61	12255,84	3819,80	-2169,81	-36,23

В результаті представленої діагностики визначено, що у 2020 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Авто Мотор Груп» становили 305470 тис.грн. Після значного зростання у 2021 р. до рівня 710839 тис.грн., у 2022 р. відбулося різке скорочення бізнесу, внаслідок розпочатого росією повномасштабного вторгнення до України. У 2022 р. У 2022 р. відбулося зменшення обсягів господарської діяльності (чистого доходу) на 137399 тис.грн., або на 44,98 %, що становило 168071 тис.грн. Валовий прибуток, що визначається, як різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, водночас мав тенденцію до зростання за аналізований період на 7142 тис.грн., або на 44,17 %, що становило 23312 тис.грн. у 2022 р. Чистий прибуток підприємства у 2022 р. мав позитивне значення в сумі 4741 тис.грн., що на 7209 тис.грн., або у 2,92 рази більше, ніж у 2020 р.

Аналіз показав, що середньорічна вартість активів ПрАТ «Авто Мотор Груп» у 2022 р. підвищилась на 82197,5 тис.грн., або на 84,40 %, що становило 179587,5 тис.грн. Також бачимо, що в структурі майна найбільшу питому вагу посідали оборотні активи, середньорічна вартість яких становила 162190 тис.грн., що на 73873,5 тис.грн., або на 83,65 % більше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість необоротних активів, також, зросла на 8324 тис.грн., або на 91,74 %, що становило 17397,5 тис.грн.

Показники фондовіддачі та фондоозброєності характеризують ефективність використання основних засобів ПрАТ «Авто Мотор Груп». Аналіз показав, що у 2022 р. встановлено значне зменшення значення цього показника, а саме на 24,01 грн., або на 71,30 %, що становило лише 9,66 грн. Фондоозброєність у ПрАТ «Авто Мотор Груп» відзначалася низьким рівнем. Продуктивність праці на підприємстві у 2022 р. становила 395,40 тис.грн., що на 217,49 тис.грн., або на 122,24 % більше, ніж у 2020 р.

Для організації процесу виробництва будь-яке підприємство повинно мати у своєму розпорядженні певними ресурсами, тобто володіти майном. Під майном підприємства розуміються всі матеріальні, нематеріальні та грошові кошти, що знаходяться в користуванні, володінні та розпорядженні підприємства. До складу підприємства як майнового комплексу входять усі види майна, включаючи земельні ділянки, будівлі, споруди, інвентар, сировину, продукцію, борги, права вимоги, а також права на позначення, індивідуалізують підприємство, його продукцію, роботи і послуги (фірмове найменування, товарні знаки, знаки обслуговування) та інші виключні права.

Загальну інформацію про склад і величиною майна підприємства можна отримати з аналізу бухгалтерського балансу, що дає загальну вартісну характеристику господарських коштів підприємства (актив балансу) та джерел їх утворення (пасив балансу) [18, с.376].

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	9946	10,42	18081	7,56	16714	13,92	6768	68,05	3,50
в т.ч. основні засоби	7338	7,69	8563	3,58	9697	8,08	2359	32,15	0,39
2. Оборотні активи	85535	89,58	221025	92,44	103355	86,08	17820	20,83	-3,50
в т.ч. запаси	64099	67,13	168129	70,32	71223	59,32	7124	11,11	-7,81
дебіторська заборгованість	7868	8,24	30813	12,89	17693	14,74	9825	124,87	6,50
грошові кошти	8554	8,96	21460	8,98	9691	8,07	1137	13,29	-0,89
Пасиви									
1. Власний капітал	39054	40,90	57344	23,98	62085	51,71	23031	58,97	10,81
в т.ч. зареєстрований капітал	30	0,03	30	0,01	30	0,02	0	0,00	-0,01
нерозподілений прибуток	29820	31,23	48110	20,12	52851	44,02	23031	77,23	12,79
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	56427	59,10	181762	76,02	57984	48,29	1557	2,76	-10,81
Баланс	39054	40,90	57344	23,98	62085	51,71	23031	58,97	10,81

Аналіз показав, що у 2022 р. загальна вартість майна підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» становила 62085 тис.грн., що на 23031 тис.грн., або на 58,97 % більше, ніж у 2020 р. Основу майна підприємства становили оборотні активи в обсязі 103355 тис.грн. (86,08 % в структурі майна), що на 17820 тис.грн., або на 20,83 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, необоротні активи становили 16714 тис.грн. (13,92 % в структурі майна), що на 6768 тис.грн., або на 68,05 % більше, ніж у 2020 р.

Аналіз пасивів ПрАТ «Авто Мотор Груп» показав, що власний капітал мав значну частку в обсязі 51,71 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 48,29 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу підприємства була незмінною на рівні 30

тис.грн. ПрАТ «Авто Мотор Груп» відзначалося вагомою сумою нерозподіленого прибутку, а саме 52851 тис.грн. у 2022 р., що на 23031 тис.грн., або на 77,23 % більше, ніж у 2020 р.

Діяльність підприємства, перш за все, спрямована на акумуляцію фінансових ресурсів, з метою забезпечення прибутковості, інвестиційної привабливості тощо. Методом контролю результатів є економічний аналіз впливу різних чинників на діяльність організації. На його основі виробляються стратегія та тактика розвитку, обґрунтовуються плани та управлінські рішення, здійснюється контроль виконання, виявляються резерви підвищення ефективності, оцінюються результати діяльності організації, його підрозділів та працівників [18, с.279].

Аналіз фінансових результатів діяльності включає оцінку динаміки показників прибутку та рентабельності за аналізований період, вивчення джерел та структури прибутку, виявлення резервів підвищення валового прибутку та чистого прибутку, що витрачається на виплату дивідендів, визначення потенціалу підвищення різних показників рентабельності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	305470	710839	168071	-137399	-44,98
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	289300	655948	144759	-144541	-49,96
Валовий прибуток	16170	54891	23312	7142	44,17
Інші операційні доходи	1102	1842	1886	784	71,14
Адміністративні витрати	6984	9135	7045	61	0,87
Витрати на збут	10021	25247	11205	1184	11,82
Інші операційні витрати	2549	813	1535	-1014	-39,78
Фінансовий результат від операційної діяльності	-2282	21538	5413	7695	у 3,37 р.б.

Продовження таблиці 2.6

Інші витрати	186	0	0	-186	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування	-2468	21849	5782	8250	у 3,34 р.б.
Чистий фінансовий результат	-2468	18290	4741	7209	у 2,92 р.б.

Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося різке скорочення обсягів господарської діяльності, і відповідно, суми чистого доходу від реалізації продукції на 137399 тис.грн., або на 44,98 %, що становило 168071 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, також, скоротилась на 144541 тис.грн, або на 49,96 %, що у 2022 р. становило 144759 тис.грн.

Підприємство ПрАТ «Авто Мотор Груп» відрізнялося значним рівнем валової прибутковості в сумі 23312 тис.грн., що на 7142 тис.грн., або на 44,17 % більше, ніж у 2020 р. Підприємство є платником податку на прибуток. ПрАТ «Авто Мотор Груп» відрізнялося позитивним значенням чистого фінансового результату у 2022 р., в обсязі 4741 тис.грн., що на 7209 тис.грн., або у 2,92 разів більше, ніж у 2020 р.

Фінансовий стан - це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства, яке є сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп», його потенціал у діловому співробітництві, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів з фінансових та інших відносин [18, с.132].

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Авто Мотор Груп» показує за якими конкретними напрямками необхідно працювати. Відповідно до цього, результати аналізу показують, які найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

Головною метою аналізу є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності та знаходити резерви покращення фінансового стану підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «Авто Мотор Груп» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,52	1,22	1,78	0,27	17,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,12	0,17	0,02	10,25
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	29108	39263	45371	16263,0	55,87
Коефіцієнт автономії	0,41	0,24	0,52	0,11	26,42
Коефіцієнт фінансової залежності	2,44	4,17	1,93	-0,51	-20,90
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,69	0,32	1,07	0,38	54,70
Коефіцієнт оборотності активів	3,14	4,25	0,94	-2,20	-70,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,58	14,75	2,81	-4,77	-62,88
Рентабельність господарської діяльності, %	-0,80	3,16	3,51	4,31	x
Рентабельність власного капіталу, %	-6,13	37,95	7,94	14,07	x
Рентабельність продукції, %	-0,27	2,97	3,11	3,38	x

Таким чином, за результатами проведеної діагностики можна стверджувати, що ПрАТ «Авто Мотор Груп» відзначалося стабільним значенням показників фінансового стану в 2022 р. Показники загальної та абсолютної ліквідності відображають задовільний стан ліквідності майна підприємства. Чистий оборотний капітал характеризувався позитивним значенням протягом досліджуваного періоду та у 2022 р. мав значення 45371 тис.грн., що на 16263 тис.грн., або на 55,87 % більше, ніж у 2020 р. Коефіцієнт автономії мав високе позитивне значення на підприємстві ПрАТ «Авто Мотор Груп». У 2022 р. значення цього індикатора було на рівні 0,52. Підприємство ПрАТ «Авто Мотор Груп» у 2022 р. здійснювало господарську діяльність ефективно, про що свідчили значення показників рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції.

2.3. Оцінка системи формування бренду роботодавця на підприємстві

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

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

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

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

- зменшення плинності кадрів.

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

Слід зазначити, що в досліджуваному підприємстві ПрАТ «Авто Мотор Груп» оборот за звільненням є вищим, ніж оборот з прийому персоналу протягом більш тривалого періоду часу, а це означає, що є вакансії, на які важко залучити кандидатів на зовнішньому ринку праці.

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

Передусім, оцінимо внутрішній бренд роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». В якості методу оцінки внутрішнього бренду було використано анкетування, яке дозволило визначити задоволеність співробітників своєю роботою в організації. У дослідженні використовувалася випадкова вибірка, охоплення склало 60 % від загальної кількості, а це близько 20 осіб. Структура респондентів відображає генеральну сукупність. В опитуванні взяли участь 65% жінок і 35% чоловіків, вік респондентів коливався від 23 до 47 років, стаж роботи від 4 місяців до 6 років.

Перш за все, необхідно було з'ясувати, які чинники викликали у респондентів захоплення компанією ПрАТ «Авто Мотор Груп» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Відповіді респондентів на питання про те, що їх захопило в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» в момент пошуку роботи, %

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

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

Результати опитування показали, що респонденти задоволені організацією роботи в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», а більшість респондентів скоріше незадоволені оплатою праці (51,7%). Більше половини

респондентів (54,3%) скоріше задоволені системою розвитку кар'єри, що підтверджує їх відповідь на питання про можливості кар'єрного розвитку в організації, про що відзначили 85,9 %.

Таблиця 2.8

Відповіді респондентів на питання про ступінь задоволеності організацією праці, заробітною плати та системою кар'єрного зростання в компанії

ПрАТ «Авто Мотор Груп», %

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

Наступним питанням було уточнення того, яке найбільше значення для співробітників мають форми морального заохочення, які використовуються в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Відповіді респондентів на питання про переважні ними форми морального стимулювання в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», %

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

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

Таблиця 2.9

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

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

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

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

Серед факторів, які можуть послужити причинами для пошуку нової роботи, були визначені наступні фактори: рівень заробітної плати (93,2%), проблеми з колективом (87,6%) і недотримання КЗПП України (80,8%) (рис. 2.5).

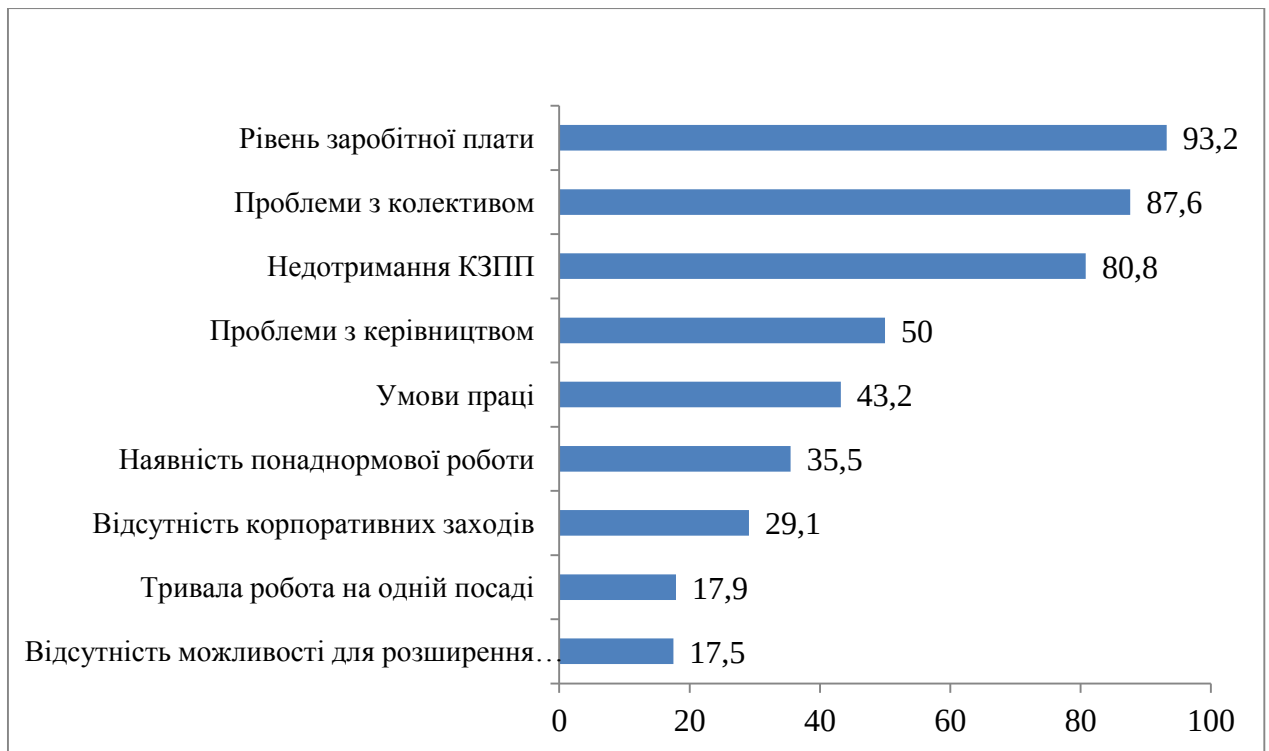


Рис. 2.5. Відповіді респондентів на питання про можливі причини звільнення з компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», %

Факторами утримання респонденти назвали стабільну білу зарплату (85,9%), хороший дружній колектив (83,3%) та можливість професійного розвитку (59,0%) (рис. 2.6).

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

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



Рис. 2.6. Відповіді респондентів на питання про переваги компанії

ПрАТ «Авто Мотор Груп», як роботодавця, %

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

заходів, які організовує організація.

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

Також, можливо оцінити зовнішній бренд роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». Аналіз слід проводити на основі ситуаційного дослідження, яке можна представити як аналіз основних факторів, що впливають на стан бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». Показники привабливості бренду роботодавця компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» в зовнішньому середовищі були розділені на три блоки:

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

2. Відомість компанії. Визначити популярність компанії можна за таким показником, як місце в рейтингу роботодавців України і кількість соціально корисних проектів, які компанія реалізує як спонсор. У 2019 році компанія займала 124 місце в рейтингу роботодавців, 119 місце в 2020 році, 113 місце в 2021 році та 1454 місце в 2022 році, при цьому дане підприємство не займається спонсорською діяльністю. Динаміка займаної локації неоднозначна, оскільки до 2021 року позиції компанії зростали, у 2022 році різко впали одразу на 32 пункти, що могло негативно вплинути на загальний бренд роботодавця.

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

прожиткового мінімуму по регіону.

Показники привабливості компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», як роботодавця у 2019-2022 рр. представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

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

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

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

Таким чином, за наведеними вище показниками можна стверджувати, що аналізована компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» має недостатню привабливість як роботодавця, що безсумнівно потребує уваги до цілеспрямованої роботи з формування бренду організації як роботодавця.

Підсумовуючи, можна сказати, що в сучасних умовах конкуренції на ринку праці ПрАТ «Авто Мотор Груп» необхідно оцінювати свій бренд роботодавця в порівнянні з основними конкурентами, цілеспрямовано будувати бренд і докладати зусиль для його просування, що сприяє ефективному позиціонуванню організації на ринку праці. При цьому ПрАТ «Авто Мотор Груп» отримує можливість своєчасно забезпечити себе кадрами необхідної якості; зменшення плинності кадрів, викликане незадоволеністю співробітників певними параметрами роботи в організації; оптимізувати свої витрати та підвищити прибутковість власних людських ресурсів.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи формування бренду роботодавця на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що автосервісний центр ПрАТ «Авто Мотор Груп» веде свою історію з 1995 року та є одним з найбільших центром у м. Києві з продажу нових автомобілів та надання послуг з ремонту та сервісного обслуговування автомобілів марки Subaru. Як видно, найбільш популярною моделлю є Subaru Forester, тоді як Legacy та Impreza займають поодинокі позиції. Останні дві марки автомобілів, на продажі яких ПрАТ «Авто Мотор Груп» не спеціалізується, доставлялися під замовлення.

2. Аналіз показав, що у 2020 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Авто Мотор Груп» становили 305470 тис.грн. Після значного зростання у 2021 р. до рівня 710839 тис.грн., у 2022 р. відбулося різке скорочення бізнесу, внаслідок розпочатого росією повномасштабного вторгнення до України. У 2022 р. відбулося зменшення обсягів господарської діяльності (чистого доходу) на 137399 тис.грн., або на 44,98 %, що становило 168071 тис.грн. Чистий прибуток підприємства у 2022 р. мав позитивне значення в сумі 4741 тис.грн., що на 7209 тис.грн., або у 2,92 рази більше, ніж у 2020 р.

3. Узагальнено, що запроваджуючи соціальне вирівнювання, ПрАТ «Авто Мотор Груп» намагається покращувати свій внутрішній бренд, з одного боку, але набуває більшої впевненості на ринку праці, з іншого боку, а накопичуючи бали репутації, підвищує свою конкурентоспроможність та отримує додаткові переваги. Особиста участь керівництва ПрАТ «Авто Мотор Груп» в різноманітних конференціях, семінарах, круглих столах дає змогу зробити організацію більш відомою в професійних колах і зробити керівництво більш доступним як роботодавця.

4. Встановлено, що в досліджуваному підприємстві ПрАТ «Авто Мотор Груп» оборот за звільненням є вищим, ніж оборот з прийому персоналу

протягом більш тривалого періоду часу, а це означає, що є вакансії, на які важко залучити кандидатів на зовнішньому ринку праці. Керівництво компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» заявляє, що допомагає своїм співробітникам здобувати знання та навички, використовуючи як власний досвід, так і передові технології; пропонує можливості професійного та особистісного розвитку. Проте показники кадрового руху вказують на проблеми з утриманням, особливо працівників відділу продажів.

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

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

7. Обґрунтовано, що аналізована компанія ПрАТ «Авто Мотор Груп» має недостатню привабливість як роботодавця, що безсумнівно потребує уваги до цілеспрямованої роботи з формування бренду організації як роботодавця. Підсумовуючи, можна сказати, що в сучасних умовах конкуренції на ринку праці ПрАТ «Авто Мотор Груп» необхідно оцінювати свій бренд роботодавця в порівнянні з основними конкурентами, цілеспрямовано будувати бренд і докладати зусиль для його просування, що сприяє ефективному позиціонуванню організації на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ПРАТ «АВТО МОТОР ГРУП»

3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління брендом роботодавця на підприємстві

ПрАТ «Авто Мотор Груп» в основному використовує різні маркетингові інструменти, оскільки необхідно зосередитися на комунікативному аспекті, тобто вивчати сигнали, які надсилає компанія, щоб зміцнити свою репутацію як роботодавця, інформувати та реагувати на них. Тому бренд роботодавця пропонуємо ПрАТ «Авто Мотор Груп» досліджувати наступними методами та засобами [17, с.15]:

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

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

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

Успішне впровадження бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» вимагає ефективного управління змінами. Це сильне управління змінами, здатне підтримувати розвиток бренду роботодавця відповідно до процедур, запроваджених у компанії. Кожен керівник структурного підрозділу повинен переконатися, що співробітники правильно розуміють суть стратегії брендингу роботодавця та їх відповідну поведінку, інакше ця стратегія не принесе довгострокових результатів [5, с.316].

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

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

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

- підвищення мотивації;

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

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

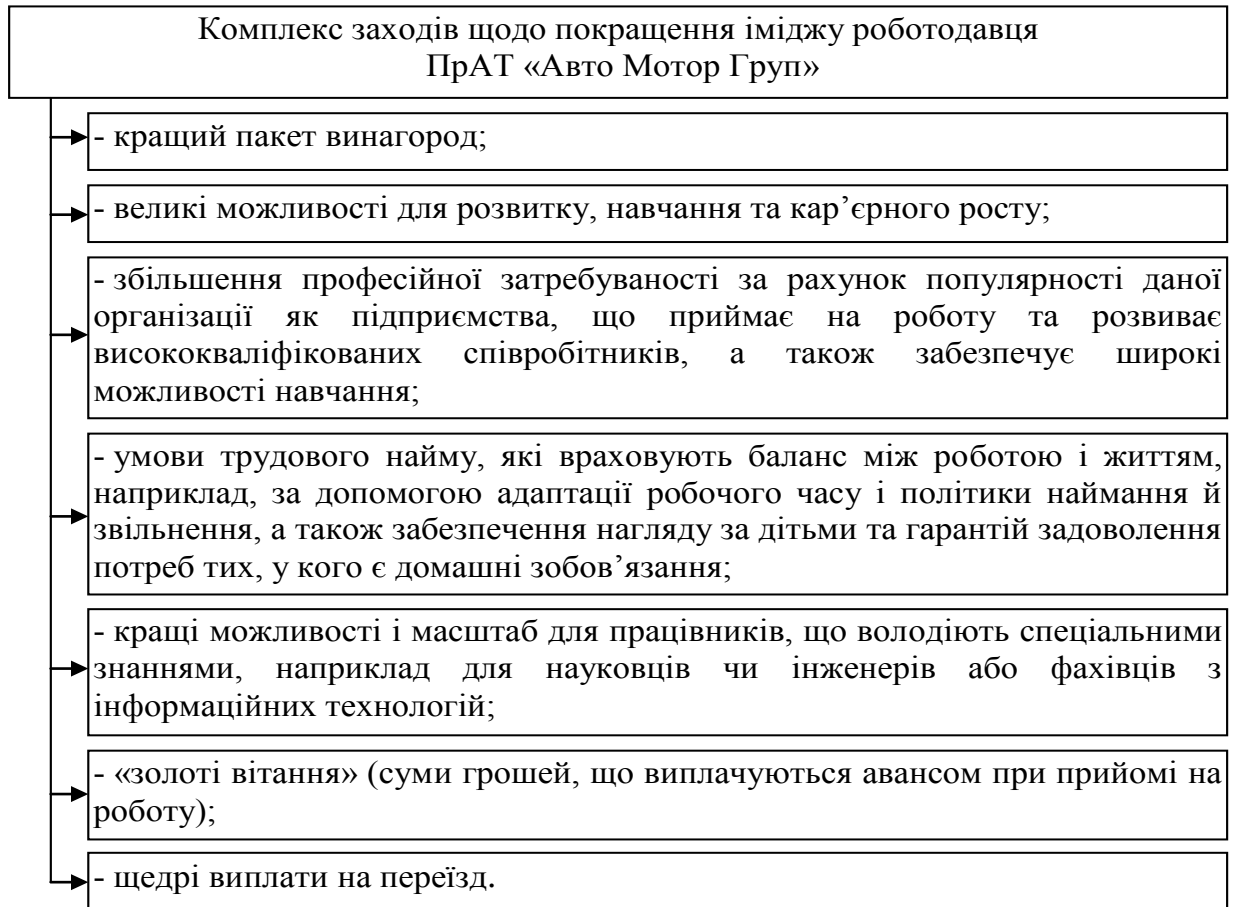


Рис. 3.1. Комплекс заходів щодо покращення іміджу роботодавця
ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Сильний HR-бренд надає компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що дозволяє конкурувати за кращий персонал і залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Він також виконує свою найважливішу функцію: створює довіру, яка забезпечує сприйняття компанії як надійного партнера, відповідального роботодавця та привабливого партнера для своїх клієнтів [4, с.98].

Інструменти, за допомогою яких можна забезпечити вдосконалення у сфері створення бренду роботодавця в компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп», включають елементи, представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Напрями удосконалення бренду роботодавця в компанії

ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Джерело: складено автором

Налагоджена комунікація сприятиме більш ефективній співпраці між учасниками ПрАТ «Авто Мотор Груп» та своєчасному наданню важливої інформації. Великі міжнародні компанії вирішують цю проблему за допомогою власних соціальних мереж, які забезпечують спілкування всіх співробітників організації. За допомогою такого підходу можна створити середовище, в якому інформація циркулює відкрито і вільно, а вільний обмін корисною інформацією поступово стає базою знань, що в свою чергу може дати компанії конкурентні переваги [37, с.178].

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

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

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

Основою створення позитивного іміджу та гарного бренду роботодавця

в колективі ПрАТ «Авто Мотор Груп» має стати врахування реальних потреб працівників.

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

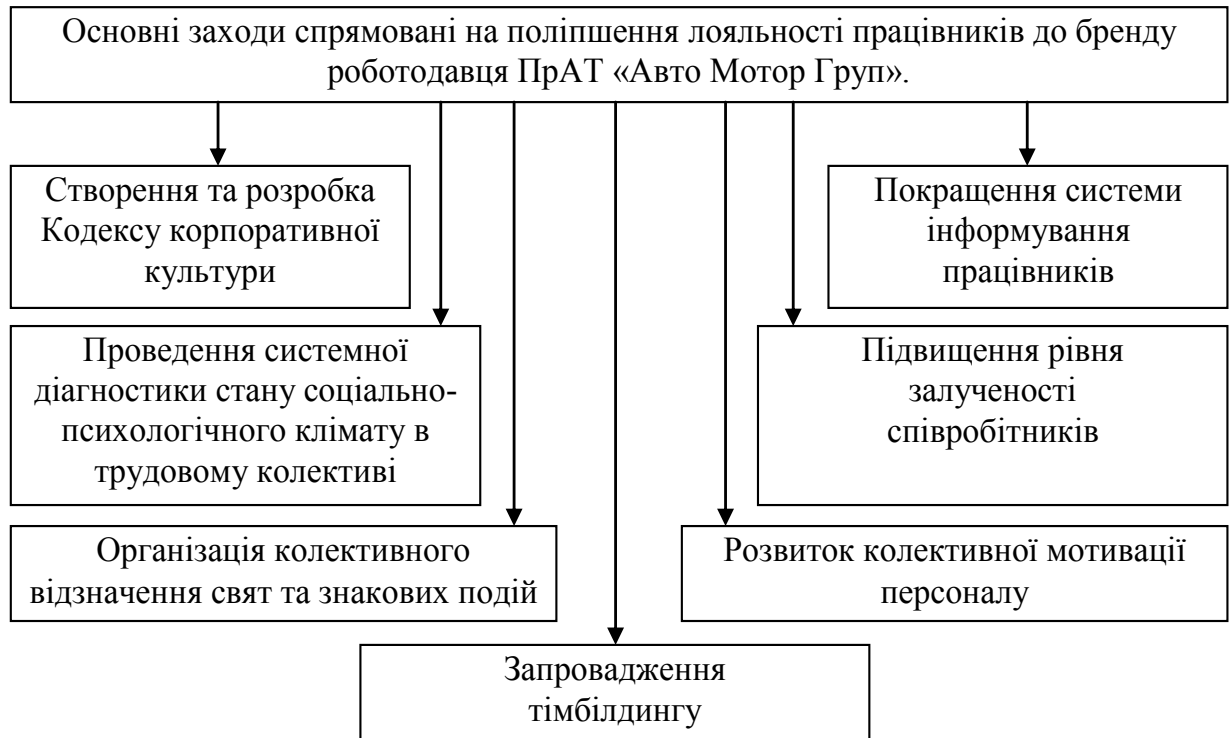


Рис. 3.3. Основні заходи спрямовані на поліпшення лояльності працівників до бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп»

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

Перш за все перед відділом управління персоналом має бути поставлено завдання проводити систематичну діагностику рівня підготовки лояльності співробітників до бренду роботодавця в трудовому колективі. Це допоможе у разі виявлення незадовільного рівня вжиття заходів, спрямованих на зміну ситуації, з'ясувати причини такої ситуації та їх усунути, а також забезпечити недопущення ситуацій, що призвели до цього, у майбутньому [29, с.95].

Ще одним важливим заходом є створення та розвиток кодексу

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

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



Рис. 3.4. Основні завдання пропонованого Кодексу корпоративної культури ПрАТ «Авто Мотор Груп»

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

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

Спільне святкування певних свят, а також організація спільного суботнього дня згуртує робочу силу, поширить спільні цінності, забезпечить їх зустріч у неформальній обстановці тощо [48].

Таблиця 3.1

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

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

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

З метою вдосконалення інформаційної системи співробітників ПрАТ «Авто Мотор Груп» рекомендуємо використовувати сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення. Зокрема, варто створити групу в месенджері Telegram, яка включатиме весь колектив ПрАТ «Авто Мотор Груп» і стане основним засобом інформації. У цьому месенджері будь-який співробітник може поставити запитання, поділитися корисною інформацією,

обговорити проблемні питання тощо.

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

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

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

Практика успішних компаній показує, що основним сучасним інструментом формування та розвитку згуртованості трудового колективу є впровадження командоутворення. Ми рекомендуємо впровадження командоутворення для розвитку згуртованості робочого колективу на ПрАТ «Авто Мотор Груп» і зазначаємо, що його ефективність дасться лише при регулярному застосуванні.

Розробляючи прямі командоутворюючі заходи, ми виявили, що найбільшого ефекту можна досягти, поєднуючи їх різні типи. Тому ми

врахуємо це і створимо комплекс різноманітних тимблдінгових програм, які враховуватимуть спортивну, емоційну та навчальну складові.

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

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

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

Впроваджуючи запропоновані заходи, ПрАТ «Авто Мотор Груп» може досягти: створення відчуття командності, організованості та згуртованості; заміна у співробітників почуття конкуренції на почуття співпраці; сприяння взаємодії між членами команди; формування довіри та взаєморозуміння в команді; згуртувати колектив, підняти «командний дух» на новий рівень; підвищення мотивації; зміцнення авторитету керівників на неофіційному рівні; підвищення лояльності співробітників до готелю; психологічне розвантаження працівників. Як наслідок, прогнозуються зміни у свідомості співробітників та керівників ПрАТ «Авто Мотор Груп», що дозволить удосконалити низку аспектів діяльності компанії (рис. 3.5).

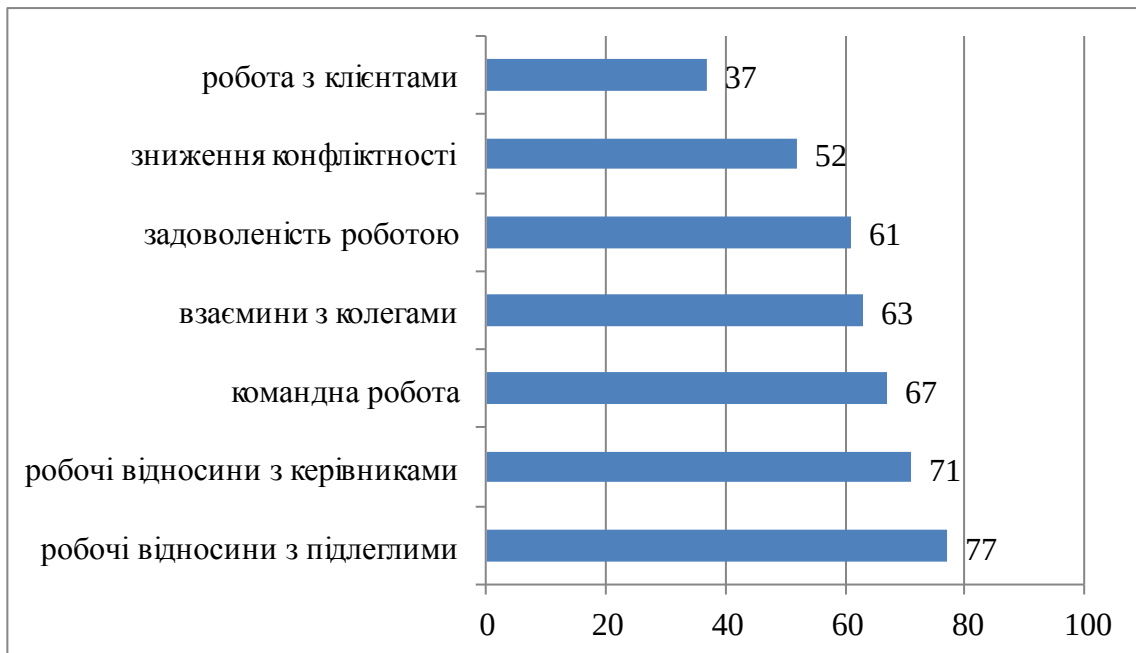


Рис. 3.5. Прогнозні кількісні показники покращення особистих якостей працівників підприємств, які впроваджували заходи з тимбілдингу, %

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

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

У сучасному світі цифрова трансформація є центром стратегічних планів багатьох компаній. Все більше компаній використовують передові технології для функціонування своєї роботи і навіть переводять своїх співробітників на

віддалену роботу у зв'язку з наслідками пандемії, а починаючи з 24 лютого 2022 р. - у зв'язку з війною, розпочатою росією з Україною.

Питання розвитку та просування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» загострюються необхідністю одночасно реагувати на те, як організація контролює внутрішні та зовнішні події, що сповільнюють економіку, і як впоратися з нині дуже крихкими та застійними процесами підтримки бренду роботодавця. Ця ситуація одночасно є можливістю та загрозою, оскільки роботодавці в нефункціональній економіці часто забувають, що працівник є їхнім найбільшим активом [65, с.100].

Поширення високошвидкісного Інтернету принесло нову інформацію, мережі та можливості десяткам мільйонів людей у країнах, що розвиваються. Час, простір і навіть мовні бар'єри руйнуються, і створюється середовище, в якому люди можуть обмінюватися думками. Це також призвело до значного буму цифрового рекрутингу в усіх сферах, включаючи керування кандидатами та обробку відповідей, загальні та спеціальні дошки вакансій, пошукову оптимізацію та оплату реклами за клік (PPC), соціальні медіа та онлайн-брендінг роботодавця. Цифрова ера настала в той час, коли кандидати почали вимагати кращого пошуку роботи в Інтернеті [52, с. 238].

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

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

- інтернет-форуми («сарафанне радіо») - це відгуки про компанію, які може побачити будь-який користувач Інтернету; вони допомагають скласти

перше враження про організацію. Тому для бізнесу дуже важливо стежити за онлайн-форумами та прислухатися до коментарів;

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

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

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

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

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

- graduate сайти або сайти стажувань – пропонують можливість просувати вашу компанію серед студентів і залучати творчу молодь до робочого процесу, водночас надаючи їм сучасні знання та унікальні рішення проблем.

Для визначення перспективних напрямів просування бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» провело соціологічне опитування українських компаній на ринку праці за допомогою електронної анкети – сервісу Google Forms. У дослідженні взяли участь 52 спеціалісти, відповідальні за просування бренду в компаніях. Характеристики респондентів – кар'єрний рівень, досвід роботи, сфера діяльності – наведені в табл. 3.2.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що 66,7% роботодавців приділяють увагу розвитку та просуванню бренду роботодавця. Найважливішими секторами серед респондентів були: промисловість

(19,2%), охорона здоров'я та соціальні послуги (11,5%), сільське господарство, лісове господарство та рибальство (11,5%).

Таблиця 3.2

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

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

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



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

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

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

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



Рис. 3.7. Результати групування найпопулярніших форматів для просування бренду роботодавця серед досліджених компаній, %

Результати рекрутингу в компаніях від просування бренду роботодавця представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати рекрутингу в компаніях від просування бренду роботодавця, %

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

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

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

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

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

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

- забезпечення своєчасних комунікаційних програм і навчальних матеріалів, щоб дозволити співробітникам ознайомитися з усіма новими технологіями, особливо тими, які сприяють гібридній роботі;

- спілкування з людьми з обмеженими можливостями, такими як порушення зору або слуху, коли мова йде про віртуальні зустрічі, оцінювання чи співбесіди;

- аналіз перешкод, пов'язаних із соціальною мобільністю, які можуть виникнути внаслідок того, що заявка залежить від наявності у заявника доступу до власного ноутбука та Інтернету;

- наслідки для психічного здоров'я для тих, хто працює на посадах, які вимагають великої кількості онлайн-зустрічей, або підвищеного стресу для тих, хто не знайомий з новими технологіями;

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

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

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з покращення системи управління брендом роботодавця на підприємстві

Результати дослідження показують, що ПрАТ «Авто Мотор Груп» доцільним буде створити власну службу, яка виконуватиме функції HR-рекрутингу, ніж звертатися до кадрового агентства. Це забезпечить більшу

прив'язаність потенційних працівників до бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». Щоб підтвердити це, необхідно порівняти витрати компанії, пов'язані з розробкою описаної вище системи багатоетапного підбору персоналу в системі брендингу роботодавця, з вартістю послуг зовнішнього рекрутингового агентства.

Фахівці у сфері управління персоналом ПрАТ «Авто Мотор Груп» визначили планові показники ефективності багатоступеневої системи найму. Зокрема, вартість найму працівника (наймання персоналу в компанію) становитиме: оголошення в засобах масової інформації – 100 грн., підбір персоналу (перевірочні випробування тощо) – 500 грн.

Додаткові умови впровадження у ПрАТ «Авто Мотор Груп» власної багатоступеневої системи рекрутингу персоналу наступні:

- за розвиток багаторівневої системи виплачується премія в розмірі середньомісячної заробітної плати;
- підвищення кваліфікації персоналу кадрових служб за допомогою спеціальних курсів.

Для коректної роботи сервісу рекомендуємо придбати нову конфігурацію програмного продукту для рекрутингових потреб компанії «Skillaz».

Міжнародна ІТ-компанія «Skillaz» розробила хмарну технологію рекрутингу персоналу, яка допомагає HR-фахівцям шукати та оцінювати кандидатів на відповідність вимогам організації, а також додатково аналізувати підбір кадрів на основі машинного навчання. За допомогою цієї технології можна здійснювати автоматичний пошук кандидатів, надсилати їм запрошення та використовувати різноманітні формати попередньої оцінки кандидатів онлайн (анкети, тести, кейси, елементи гейміфікації).

Пошук кандидатів і первинне спілкування з ними можна здійснювати через чат-бота. Для дослідження використовуються такі джерела, як соціальні мережі та біржі праці. Систему також можна інтегрувати на корпоративний сайт компанії як плагін.

Для запрошення на етап відбору можна використовувати різні канали зв'язку: автоматичний дзвінок, SMS-повідомлення, електронну пошту, повідомлення в соціальних мережах і месенджерах. У разі необхідності роботодавець має можливість запросити короткі відео- та аудіоінтерв'ю з кандидатом.

Тому «Skillaz» включає різні модулі: формування резюме, система ATS, відеоінтерв'ю, опитування та тести, оцінка та перевірка кандидатів, аналіз підбору персоналу. Клієнти самі обирають потрібні їм функції. Крім того, хмарна технологія Skillaz пройшла аудит відповідності інформаційної безпеки, що підтверджує відповідальність і компетентність компанії у сфері захисту персональних даних.

Можливості програмного продукту «Skillaz» для автоматизації підбору персоналу ПрАТ «Авто Мотор Груп» наведено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Можливості програмного продукту «Skillaz» з автоматизації рекрутменту персоналу ПрАТ «Авто Мотор Груп»

Хмарна технологія «Skillaz» включає можливість інтеграції з дошками вакансій для автоматичного пошуку та імпорту резюме в базу даних, інтеграцію з соціальними мережами, системами онлайн-рейтингу та іншими HRM-системами: SAP, IBM, Oracle та ін.

При виборі системи автоматизації рекрутменту персоналу ПрАТ «Авто Мотор Груп» керувалося наступними критеріями:

- відповідність системи вимогам з точки зору рекрутингової функції;
- можливість доопрацювання системи під потреби замовника;
- відповідність вимогам служби оперативної безпеки;
- дотримання бюджетних обмежень;
- хмарна платформа (без встановлення програмного забезпечення на внутрішніх серверах).

Крім того, при виборі було важливо, щоб система могла повністю відтворювати процес масового підбору персоналу компанії, тобто разом з ним.

Завдання, які ПрАТ «Авто Мотор Груп» хотіла вирішити за допомогою реалізації «Skillaz» в системі HR-брендингу:

- збільшити обсяг обробки потоку кандидатів;
- створення єдиної бази кандидатів;
- оптимізація витрат на підбір персоналу;
- правило заповнення вакансії становить трохи більше 14 днів.

Тому, приймаючи рішення про впровадження Skillaz, ПрАТ «Авто Мотор Груп» орієнтувалося на досягнення наступних цілей:

1. Збільшити кількість та якість отриманих від кандидатів резюме.
2. Оптимізувати роботу рекрутера, а також уникати роботи з нецільовими кандидатами.
3. Автоматичне формування кадрового резерву в єдиній базі даних.
4. Отримувати доступну та прозору аналітику в усіх регіонах.
5. Сформувати додатковий потік мотивованих кандидатів з додаткових джерел, у тому числі за допомогою таргетованої реклами.

Метою запуску «Skillaz» було не стільки скорочення фінансових витрат на підбір персоналу, скільки підвищення якості кандидатів, збільшення розриву у відборі та покращення роботи спеціалістів з рекрутингу персоналу ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Для коректного функціонування сервісу рекомендується придбати нову конфігурацію програмного продукту «Skillaz». Проаналізувавши ринкову

вартість цієї платформи, ПрАТ «Авто Мотор Груп» потребує для покупки 10 тис. грн.

Впровадження також вимагає початкового навчання персоналу, який працюватиме в цій програмі. Кількість людей, які працюватимуть над програмою – 4 людини. Вартість навчання 2000 грн. з особи (курс складається з 4 занять).

У табл. 3.4 наведено розрахунок витрат на реалізацію заходів щодо впровадження власної багатоступеневої системи рекрутингу в системі брендингу роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп».

Таблиця 3.4

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

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

Витрати на найм одного співробітника при залученні рекрутингового агентства становлять 100 % середньомісячної заробітної плати персоналу компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп» (в середньому по компанії рівень середньомісячної заробітної плати у 2022 році становив 30000 грн.).

Визначення вартості рекрутингу персоналу із залученням послуг кадрових агентств для ПрАТ «Авто Мотор Груп» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

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

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

За інформацією табл. 3.3 та 3.4 стає зрозуміло, що раціональніше створити власну HR-службу, що проводитиме рекрутинг персоналу, ніж залучати послуги кадрових агентств. Економія витрат визначається за наступною формулою:

$$E = B_a - B_v \quad (3.1)$$

де E – економія від представлених заходів; B_a – витрати на закриття вакансії рекрутинговими агентствами; B_v - витрати на закриття вакансії власними силами (при використанні багаторівневої системи рекрутменту).

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

Індекс доходності цього проекту визначається за формулою:

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

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

Це достатньо значна оцінка індексу доходності, тому цей вибір вважаємо раціональним.

Період окупності цього заходу розраховується за формулою:

$$ПО = B_v / E \times 12 \text{ місяців} \quad (3.3)$$

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

Таким чином, цей захід окупиться за прийнятний період – до 7 місяців.

Соціальна ефективність проекту з удосконалення системи рекрутингу персоналу на підприємстві виражається в можливості досягнення позитивних

змін в організації в частині покращення бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

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

Захід	Характер ефективності брендингу роботодавця
Запровадження багатоступеневої системи підбору персоналу	- зростання ефективності роботи рекрутерів за рахунок використання чіткого покрокового алгоритму та поєднання традиційних та електронних інструментів; - зниження плинності кадрів, зменшення кількості новачків, незадоволених роботою в компанії; - збільшення швидкості входження новачків в команду
Автоматизація процесу підбору персоналу в компанії за допомогою модуля «Skillaz»	Скорочення термінів прийому на роботу за рахунок: - оптимізації роботи співробітників з документами; - усунення можливості втрати версій або перетинання фрагментів при паралельній роботі; - зменшення часу пошуку необхідної інформації та загального часу обробки документів; - підвищення задоволеності роботою рекрутерів в компанії

Таким чином, в результаті реалізації проекту вдосконалення системи рекрутингу персоналу на підприємстві кількість вивільнюваних працівників зменшиться, оскільки зменшиться кількість звільнень через недостатню кваліфікацію працівників. Тому важливою є соціально-економічна ефективність впроваджених заходів, які дозволять підняти позитивну систему брендингу роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» на якісно новий рівень.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи формування бренду роботодавця на підприємстві можна зробити наступні висновки:

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

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

3. Встановлено, що з метою вдосконалення інформаційної системи співробітників ПрАТ «Авто Мотор Груп» рекомендуємо використовувати сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення. Зокрема, варто створити групу в месенджері Telegram, яка включатиме весь колектив ПрАТ «Авто Мотор Груп» і стане основним засобом інформації. У цьому месенджері будь-який співробітник може поставити запитання, поділитися корисною інформацією, обговорити проблемні питання тощо.

4. Доведено, що командна робота підвищує продуктивність усієї робочої сили та якість виконання завдань. Тімбілдингові заходи згуртовують колег і позитивно впливають на атмосферу в ПрАТ «Авто Мотор Груп». Відповідно, керівництву ПрАТ «Авто Мотор Груп», яке на даний момент хоче залишатися конкурентоспроможним і вистояти у важкі часи, варто звернути

увагу на питання формування команди, що дозволить сформувати якісно новий бренд організації. Загалом, ефективна командна робота підвищує продуктивність усієї організації та робить її привабливою як для клієнтів, так і для потенційних працівників.

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

6. Встановлено, що ПрАТ «Авто Мотор Груп» доцільним буде створити власну службу, яка виконуватиме функції HR-рекрутингу, ніж звертатися до кадрового агентства. Це забезпечить більшу прив'язаність потенційних працівників до бренду роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп». Для коректної роботи сервісу рекомендовано придбати нову конфігурацію програмного продукту для рекрутингових потреб компанії «Skillaz». Метою запуску «Skillaz» було не стільки скорочення фінансових витрат на підбір персоналу, скільки підвищення якості кандидатів, збільшення розриву у відборі та покращення роботи спеціалістів з рекрутингу персоналу ПрАТ «Авто Мотор Груп».

7. Доведено, що в результаті реалізації проекту вдосконалення системи рекрутингу персоналу на підприємстві кількість вивільнюваних працівників зменшиться, оскільки зменшиться кількість звільнень через недостатню кваліфікацію працівників. Тому важливою є соціально-економічна ефективність впроваджених заходів, які дозволять підняти позитивну систему брендингу роботодавця ПрАТ «Авто Мотор Груп» на якісно новий рівень.

ВИСНОВКИ

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

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

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

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

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

потенційних кандидатів. Необхідність розробки стратегії бренду роботодавця підтримується топ-менеджментом, який часто бере участь у розробці стратегії бренду роботодавця разом із відповідальними відділами.

5. Встановлено, що ПрАТ «Авто Мотор Груп» пропонує широкий асортимент нових автомобілів на будь-який гаманець і смак. Автосервісний центр ПрАТ «Авто Мотор Груп» веде свою історію з 1995 року та є одним з найбільших центром у м. Києві з продажу нових автомобілів та надання послуг з ремонту та сервісного обслуговування автомобілів марки Subaru.

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

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. Економічний часопис-XXI. 2014. № 1-2(1). С. 94–97.
2. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління. 2020. № 3. С. 48-53.
3. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2018. № 2 (4). С. 54-66.
4. Білокриницька К. В., Фірсова С.Г. Методичні аспекти розвитку бренду компанії-роботодавця на прикладі ДП «Мелексис-Україна». Ефективна економіка. 2018. № 10. С. 95–99.
5. Білорус Т.В. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 314-326.
6. Бренд роботодавця: що це таке, для чого, які є види. SUNVERY. 2019. URL: <https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy>
7. Варіс І.О., Кравчук О.І., Спіріна К.Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. Економіка та суспільство. 2022. №36. С. 45-53.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
9. Власова А. HR брендинг. Школа HRM. 2015. URL: <http://www.shkolahrm.ua/blog/hr/>
10. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.
11. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60-72.
12. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ;

Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

13. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. С. 341-347.

14. Друге дослідження бренду роботодавця Randstad Employer Brand Research, Україна. Європейська Бізнес Асоціація. 2020. URL: <https://eba.com.ua/druge-doslidzhennya-brendu-robotodavtsya-randstad-employerbrand-research-ukrayina-2020/>

15. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. К.: Центр учб. л-ри, 2012. 328 с.

16. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ, 2017. 304 с.

17. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, 2017. №14. С. 14-19.

18. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

19. Кодекс законів про працю України: редакція від 30.07.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

20. Козак Л.С., Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2018. № 10. С. 249-250.

21. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

22. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

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

24. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

25. Криворучко О. М., Гладка О. І. Оцінка внутрішньої привабливості

підприємства як роботодавця. Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 104–116.

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

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

28. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2018. № 4(16).С. 63–65.

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

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

31. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 380 с.

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

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

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

35. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Авто Мотор Груп». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/22965525/

36. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2

Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.

37. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 33. С. 177-180.

38. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755–VI#Text>

39. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

40. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

41. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

42. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

43. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

44. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 5 листопада 1991 року № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>

45. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text>

46. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2013. 496 с.

47. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

48. Рябоконт Т., Кухарук О., Гасай Л., Онипко О., Ярош М. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика. Київ, Джерела-М, 2016. 116 с.

49. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД “Професіонал”, 2015. 336 с.

50. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.
51. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.
52. Сартейн Л. Люди – «начинка» бренду. Вісім принципів об'єднання ваших працівників і вашого бізнесу / Л. Сартейн, М. Шуманн. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 304 с.
53. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2017. 488 с.
54. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І.. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
55. Фірсова С. Г. Світові практики формування бренду роботодавця. Формування ринкової економіки в Україні. Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. 2017. № 37. С. 233–240.
56. Фірсова С. Г., Юрченко К. Ю. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу. Бізнес-Інформ. 2018. № 3. С. 418–424.
57. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. Ефективна економіка. 2020. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf
58. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеуuito, Наукова думка, 2012. 566 с.
59. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
60. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с
61. Цимбалюк С. Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування. Україна: аспекти праці. 2016. № 5–6. С. 10–16.
62. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та

практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.

63. Цимбалюк С. О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренда роботодавця. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 1 (11). С. 22–31.

64. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 258 с.

65. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : практикум. К. : КНЕУ, 2016. 160 с.

66. Цимбалюк С.О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2017. №1(190). С. 41-46.

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

68. Aggerholm H. K. Conceptualising employer branding in sustainable organizations. Emerald Group Publishing Limited. 2011. № 16. P. 56-63.

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

70. Backhaus, K. & Tikoo, S. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. 2004. №9.

71. Barrow Simon, Ambler Tim. Employer brand. Journal of Brand Management. 1996. Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3. pp.185-206.

72. Botha, A. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. SA Journal of Human Resource Management. Vol. 9. 2011. № 1. P. 78-84.

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

74. Employer Brand Research. Randstad. 2020. URL: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf

75. Employer brand. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx>
76. Gregory J. Leveraging the corporate brand. McGraw-Hill, 1997. 256 p.
77. HR-бренд: Статті. Корпоративна культура. Директор по персоналу. Практичний журнал по управлінню людськими ресурсами. 2019. URL: <https://www.hr-director.com/article/63176-hr-brend-19-m4>
78. Katoen R. J., Macioschek A., Employer Branding & Talent Relationship Management. Improving the Organizational Recruitment Approach. 2008. URL: <http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf>
79. Lloyd S. Branging from the inside out. Business Review: журнал. 2002. Т. 24. №10 P. 154-167.
80. Majority of 'World's Most Attractive Employers' Say Hiring Environment Getting Harder Over Next Year. URL: <https://universumglobal.com/thank-you-employer-branding-now-2020/>
81. Martin G. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. 400 p.
82. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective. Collective Learning Australia, 2010. 250 p.
83. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. 272 p.
84. Sullivan, J. Eight elements of a successful employment brand. ER Daile, 23 Febryary 2004 p. URL: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successfulemploymentbrand/> – Title from the screen.
85. What is employer branding? URL: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>

ДОДАТКИ

