

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
**Кафедра** економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Формування і підтримка бренду роботодавця компанії»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МП-2-4М

Пилипенко Максим Леонідович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Драган О.І.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Ольга ПЕСТУХОВА

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь «Магістр»  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“02” вересня 2024 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Пилипенку Максиму Леонідовичу**

1. Тема роботи «Формування і підтримка бренду роботодавця компанії» керівник роботи д. е. н., проф. Драган Олена Іванівна затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 серпня 2024 р. №671-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 28 листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали КППХ «Продсервіс» БМР.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та управління брендом роботодавця компанії Розділ 2. Аналіз стану бренду роботодавця КППХ «Продсервіс» БМР Розділ 3. Пропозиції щодо формування та підтримки бренду роботодавця для КППХ «Продсервіс» БМР. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 35 таблицях, 14 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Canva.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 02 вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 04.09.24	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 09.09.24	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти формування та управління брендом роботодавця компанії»	До 24.09.24	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стану бренду роботодавця КПГХ «Продсервіс» БМР»	До 15.10.24	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо формування та підтримки бренду роботодавця для КПГХ «Продсервіс» БМР»	До 29.10.24	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 01.11.24	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 05.11.24	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 07.11.24	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 14.11.24	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	11.12.24	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Максим ПИЛИПЕНКО**

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Олена ДРАГАН**

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Пилипенко М.Л. Формування і підтримка бренду роботодавця компанії. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» виконана на матеріалах КППГХ «Продсервіс» БМР за 2020-2023 рр.

У першому розділі роботи визначено сутність бренду роботодавця, його роль у системі управління персоналом, представлено основні підходи до формування та оцінки бренду роботодавця, а також стратегічне управління брендом роботодавця у сучасних умовах.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика КППГХ «Продсервіс» БМР, визначено особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві, проведено аналіз стану бренду роботодавця КППГХ «Продсервіс» БМР.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо формування та підтримки бренду роботодавця КППГХ «Продсервіс» БМР, визначено напрямки вдосконалення процесів формування бренду роботодавця, обґрунтовано техніко-економічне впровадження запропонованих заходів.

Робота містить 117 сторінок, 35 таблиці, 14 рисунків, 107 використаних джерел.

**Ключові слова:** Бренд роботодавця, управління, репутація компанії, корпоративна культура, стратегічне управління, інновації, конкурентоспроможність.

## SUMMARY

### **Pylypenko M.L. Formation and maintenance of a company's employer brand. – Manuscript.**

The qualification work for the master's degree was based on the materials of PCE "Prodservice" of the BCC for 2020-2023.

The first chapter of the paper defines the essence of the employer brand, its role in the HR management system, presents the main approaches to the formation and evaluation of the employer brand, as well as strategic management of the employer brand in modern conditions.

The second chapter of the qualification work provides a general description of the PCE "Prodservice" of the BCC, identifies the features of the personnel support and personnel management system at the enterprise, and analyses the state of the employer brand of PCE "Prodservice" of the BCC.

The third chapter of the qualification work substantiates the proposals for the formation and maintenance of the employer brand of PCE "Prodservice" of the BCC, identifies areas for improving the processes of forming the employer brand, and justifies the technical and economic implementation of the proposed measures.

The work contains 117 pages of main text, 35 tables, 14 figures, 107 used sources.

Keywords: Employer brand, management, company reputation, corporate culture, strategic management, innovation, competitiveness.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ</b> .....	10
1.1. Сутнісні характеристики бренду роботодавця компанії.....	10
1.2. Стратегічне управління брендом роботодавця компанії .....	25
1.3. Методичні підходи до формування та оцінки бренду роботодавця компанії.....	34
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КППХ «ПРОДСЕРВІС» БМР</b> .....	48
2.1. Опис діяльності об'єкта дослідження та техніко-економічна характеристика КППХ «Продсервіс» БМР .....	48
2.2. Аналіз кадрового забезпечення КППХ «Продсервіс» БМР .....	59
2.3. Діагностика особливостей формування бренду роботодавця на КППХ «Продсервіс» БМР.....	89
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ КППХ «ПРОДСЕРВІС» БМР</b> .....	96
3.1. Зарубіжний досвід формування бренду роботодавця відомих компаній... ..	96
3.2. Заходи вдосконалення бренду роботодавця на КППХ «Продсервіс» БМР та їхнє рейтингування .....	101
3.3. Програма заходів вдосконалення бренду роботодавця та її вплив на економічний та кадровий потенціал КППХ «Продсервіс» БМР .....	119
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	128
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	132
<b>ДОДАТКИ</b> .....	143

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасний етап соціального та економічного розвитку характеризується максимальною комерціалізацією суспільних відносин, сформованою під впливом ринкової економіки і жорсткої конкуренції, підсиленою періодично виникаючими кризовими явищами. Це загострює необхідність ефективного управління брендом роботодавця, що впливає на здатність компаній залучати та утримувати кваліфіковані кадри, зменшувати плинність персоналу та підвищувати конкурентоспроможність на ринку праці.

Актуальність дослідження на сьогоднішній день полягає в тому, щоб на прикладі КППХ «Продсервіс» БМР визначити основні шляхи формування та підтримки бренду роботодавця, з урахуванням специфіки підприємства та вимог сучасного ринку праці. Дослідження спрямоване на розробку рекомендацій щодо формування бренду КППХ «Продсервіс» БМР як привабливого роботодавця, що сприятиме підвищенню лояльності персоналу та зниженню кадрової плинності.

Теоретико-методичні аспекти дослідження теорії бренду роботодавця, його формування та підтримка знайшли відображення у працях українських і іноземних вчених, серед яких: Амблер Т., Барроу С., Барроу С., Мослі Р., Мінчінгтон Б., Лівенс Ф. та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів формування та підтримки бренду роботодавця КППХ «Продсервіс» БМР та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутнісні характеристики бренду роботодавця компанії;
- досліджено стратегічне управління брендом роботодавця компанії;
- узагальнено методичні підходи до формування та оцінки бренду роботодавця компанії;

- надано опис діяльності об'єкта дослідження та техніко-економічна характеристика КППХ «Продсервіс» БМР;
- проведено аналіз кадрового забезпечення;
- визначено особливості формування бренду роботодавця на КППХ «Продсервіс» БМР;
- окреслено зарубіжний досвід формування бренду роботодавця відомих компаній;
- запропоновані заходи, щодо вдосконалення бренду роботодавця на КППХ «Продсервіс» БМР та їхнє рейтингування
- надано оцінку програмі заходів щодо вдосконалення бренду роботодавця та її вплив на економічний та кадровий потенціал КППХ «Продсервіс» БМР.

*Об'єктом дослідження є бренд роботодавця компанії.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів бренду роботодавця досліджуваного підприємства, на прикладі КППХ «Продсервіс» БМР.*

*Методи дослідження.* Одним з методів дослідження є аналіз організації робочих місць в КППХ "Продсервіс" БМР. Цей аналіз включає техніко-економічну характеристику підприємства, оцінку кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу. Також розглядаються особливості бренду роботодавця на даному підприємстві. Для формування та підтримки бренду роботодавця підприємства можна використати зарубіжний досвід та розробити програму заходів, спрямованих на покращення цього процесу. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства також є важливим етапом дослідження.

*Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень українських та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності КППХ «Продсервіс» БМР, аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а*

також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

*Новизна одержаних результатів* полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають принципи та організаційно-змістові аспекти формування та підтримка бренду роботодавця досліджуваного підприємства, на прикладі КППХ «Продсервіс» БМР.

*Практична значущість* одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути впроваджено у діяльність підприємства.

*Апробація результатів.* Результати дослідження були апробовані на: XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, НУХТ, 21-22 листопада 2023 р.); XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК» (м. Київ, НУХТ, 22-23 листопада 2023 р.); 90 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 11-12 квітня 2024 р.). За результатами дослідження опублікована стаття на тему: «Роль штучного інтелекту для зміцнення бренду роботодавця компанії» в фаховому Науковому журналі «Розвиток міста» Випуск №3. 2024.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 117 сторінок основного тексту, а також 35 таблиць і 14 рисунків, список використаних джерел з 107 найменувань і додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ

#### 1.1. Сутнісні характеристики бренду роботодавця компанії

Подальша еволюція сучасних стратегій управління вимагає від компаній послідовної адаптації до середовища, що швидко розвивається, та активного впровадження інновацій. Підтримання зростання та успіху в конкурентному середовищі є обов'язковим, це зумовлює потребу у вдосконаленні стратегічного управління підприємствами. Однією з найважливіших сфер менеджменту є управління людським капіталом. Отримання та утримання висококваліфікованих співробітників зараз є головним пріоритетом для компаній, оскільки вони прагнуть не лише отримати частку ринку, але й талант та потенціал для інновацій у своїй команді. У цьому відношенні бренд роботодавця має важливе значення для найму та утримання виняткових працівників.

У складній картині сучасного ринку праці ми обговоримо істотну зміну динаміки зайнятості. Поєднання сучасних технологій, соціальних змін і глобальних подій, що відбуваються, визначає початок нової ери розвитку ринку праці, це кидає виклик традиційній парадигмі та безпосередньо впливає на те, як роботодавці розвивають свій бренд. Ці тенденції вимагають від компаній змінювати свої структури та діяльність відповідно до вимог ринку не лише з точки зору організаційних і практичних питань, але й з точки зору стратегічного підходу до найму персоналу. Серед найбільш значущих змін у сучасних моделях зайнятості, які вважаються першорядними, можна назвати розширення концепцій гігекономіки та реалізацію гнучкої зайнятості. Традиційну модель восьмигодинного робочого дня замінюють більш гнучкі моделі, засновані на проектах, які відстоюють автономію співробітників і пропорційну кількість часу між роботою та особистим життям. Ось чому

роботодавці, які враховують гнучкість у своїх організаціях, усвідомлюють зміни у способі вибору співробітників, що підвищує їхню популярність серед різноманітного кадрового потенціалу, що розвивається [7; 8; 9 та ін.].

Глобальність епідемії COVID-19 призвела до прискореного впровадження дистанційної роботи, яка стала формальною частиною професії. Роботодавці змушені переглянути необхідність фізичних офісів, тепер вони більше схиляються до використання гібридних моделей працевлаштування працівників. Компанії, які виділяють кошти на технологічні інвестиції, які сприяють співпраці, комунікації та добробуту співробітників, матимуть можливість залучити найталановитіших людей.

Зміни в моделях працевлаштування є ширшими, ніж просто умови працевлаштування, вони зосереджені на добробуті працівників та їх включенні на робоче місце. Роботодавці визнають цінність створення культури підтримки та інклюзивності, яка зосереджується на психічному здоров'ї, різноманітності та рівності працівників. Організації, які підтримують ці цінності, а також пропагують їх, не тільки покращають позитивне робоче середовище, але й підвищують свою популярність як соціально відповідальних роботодавців [7; 8; 9; 12 та ін.].

Разом з розвитком високотехнологічних технологій зростає попит на нові знання та вміння серед персоналу. Роботодавці все більше віддані ініціативам, які сприяють професійному розвитку та постійному навчанню та розвитку працівників. Відбувається форма «ланцюгової реакції»: виступаючи як організації, які з часом сприяють розвитку своїх працівників, роботодавці підвищують їх привабливість для потенційних нових талантів. У цих трансформаційних процесах бренд роботодавця є ширшим, ніж звичайні показники, такі як оплата праці та стабільність. Він починає включати всі цінності організації, сприяє зростанню співробітників і здатності швидко адаптуватися до тенденцій зміни роботи.

Важливо відзначити, що, прагнучи створити справедливе та рівноправне робоче середовище, компанії все більше піклуються про гендерну рівність.

Одним із компонентів цього зобов'язання є вимірювання та усунення гендерної різниці в оплаті праці, яка є вагомим показником гендерної нерівності на робочому місці. Гендерний розрив в оплаті праці — це різниця в середній зарплаті чоловіків і жінок у корпорації. Для оцінки гендерної диспропорції в організаціях порівнюють середній дохід чоловіків і жінок. Контраст цих цінностей призводить до того, що компанії мають підстави зосереджуватися на сферах діяльності, які потребують уваги керівництва [7; 8; 9; 12; 19 та ін.].

Сьогоднішнє дослідження зосереджено на триваючій гендерній нерівності в усьому світі. Останні статистичні дані показують, що жінки зазвичай заробляють близько 92 доларів США за долар доходу, тоді як чоловіки зазвичай заробляють близько 84 доларів США за долар.

Вимірювання гендерного розриву в оплаті праці має вирішальне значення для забезпечення рівної винагороди за роботу будь-якої статі. Ця процедура охоплює принципи справедливості та рівних можливостей, які сприяють розвитку корпоративної культури та підвищенню репутації компанії як роботодавця [7; 8; 9; 12 та ін.].

Багато країн світу приймають законодавство, яке вимагає від компаній повідомляти про гендерну різницю в оплаті праці. Порушення цих правил не тільки сприяє уникненню юридичних наслідків, але й підвищує репутацію компанії як соціально відповідальної та етичної у своїй праці.

Вирішення гендерного розриву в оплаті праці позитивно впливає на морально-етичний клімат колективу та збереження працівників. Дослідження показали, що різноманітні та інклюзивні робочі місця мають вищий рівень інновацій та продуктивності. Подолання гендерного розриву в оплаті праці та лідирування в розриві між лідерами дозволяє компаніям залучати більший пул талантів, це сприятиме різноманітності та полегшить розробку творчих рішень важливих проблем розвитку в організаціях.

Окрім нерівності в оплаті праці, існує гендерний розрив на керівних посадах у корпораціях. Жінки недостатньо представлені на керівних посадах

усіх рівнів, що значно зменшує їхню здатність впливати на прийняття рішень керівництвом. Подолання цієї невідповідності також є важливим для досягнення гендерної рівності у професійній сфері.

Постійне вимірювання та усунення гендерної різниці в оплаті праці та дефіциту лідерства дозволяє організаціям не лише виконувати вимоги законодавства, але й робити внесок у розвиток справедливого, інноваційного та економічно вигідного суспільства. Врахування гендерної рівності є не лише моральним обов'язком, але й приносить користь компаніям, працівникам і суспільству в цілому.

Як наслідок, еволюційні зміни в динаміці зайнятості мають значний вплив на роботодавців, що зумовлює необхідність перегляду традиційних принципів та реалізації ефективних стратегій щодо створення та реалізації привабливого бренду. Застосовуючи гнучкість, віддаючи пріоритет благополуччю співробітників, культивуючи різноманітність і витрачаючи гроші на безперервну освіту та розвиток, організації не тільки стануть більш вправними у пристосуванні до змін на ринку праці, але й підвищать свою популярність як роботодавців.

Ефективне управління брендом роботодавця сприяє вирізненню компанії серед конкурентів і створює помітну репутацію серед потенційних претендентів. Враховуючи швидкі темпи технологічного розвитку та розвиток інформаційного суспільства, компанії повинні постійно вдосконалювати свої стратегії управління, зосереджуючись на інноваціях, капіталі та управлінні брендом, щоб підтримувати довгостроковий успіх. У контексті динамічного бізнесу сьогодні концепція корпоративного бренду роботодавця є важливою для компаній, які хочуть утримати, залучити та мати висококваліфікованих працівників. Корпоративний бренд роботодавця виходить за межі типового процесу найму, включаючи репутацію компанії як місця роботи та загальне враження від її корпоративної культури. Основою цього підходу є унікальний характер організації, який визнають як поточні, так і потенційні співробітники.

Загалом, термін «бренд» — це термін, опис, символ або їх комбінація, які використовуються для того, щоб відрізнити продукцію одного чи кількох виробників від аналогічних конкурентів. [10].

Ідея мати бренд, який представляє вашу компанію, почала ставати популярною в 1990-х роках; це сталося через значне зростання конкуренції на ринку праці, що змусило компанії зосередитися на привабливості своїх брендів для потенційних і реальних працівників. Саймон Барроу та Тім Амблер, які популяризували концепцію «бренду роботодавця», вважаються першими прихильниками концепції «бренду роботодавця» як способу залучення та утримання талановитих працівників в організації. Вони вважаються піонерами у сфері «бренду роботодавця» [56]. Сьогодні поняття «бренд роботодавця» асоціюється з різними аспектами конкурентоспроможності організації, які базуються не лише на маркетингу, а й на персоналі.

Оскільки слово «бренд» багатогалузеве, науковці схилилися до розгляду цих понять як «товарний бренд», «корпоративний бренд» і «бренд роботодавця». Однак між ними є істотні відмінності. Важливо визнати, що як бренд продукту, так і корпоративний бренд є складовими загального бренду компанії, ці бренди представляють різні аспекти популярності бізнесу. Кожен із зазначених вище типів брендів впливає на репутацію всієї компанії та сприймається як внутрішніми, так і зовнішніми зацікавленими сторонами. Зокрема, фундаментальними компонентами корпоративного бренду є його потенціал цінності, його місія, його стратегія розвитку, його корпоративна культура та фактори, які впливають на сприйняття компанії іншими. До них відносяться споживачі, партнери, інвестори, громадськість та інші сторони, зацікавлені в компанії. Брендований продукт відрізняється від брендovanого продукту, останній асоціюється з конкретним продуктом або послугою, яку надає компанія, що впливає на споживачів у контексті прийняття рішення та, певним чином, впливає на інші компанії. Бренд роботодавця, у свою чергу,

відображає враження, яке компанія справляє на потенційних і справжніх співробітників.

Р. Мослі конкретно описує бренд роботодавця як форму корпоративного бренду, який відносить компанію до місця, яке одночасно є розслаблюючим і продуктивним, з потенціалом для досягнення професійних цілей і задоволення ключових потреб.

Як яскраво ілюструє С. Цимбалюк, бренд роботодавця не лише володіє емоційною складовою іміджу бренду роботодавця, а й визначає привабливість виконуваної в ньому роботи як для поточних, так і для потенційних претендентів, а також впливає на його конкурентоспроможність на ринку праці [51, с. 45].

На нашу думку, спостерігається неправомірність тенденції науковців асоціювати бренд роботодавця з брендом HR [3; 10]. Ми розглядаємо бренд HR як частину більшого бренду роботодавця, який зосереджується як на потенційному, так і на реальному персоналі, тоді як більший бренд роботодавця також залучає інших зовнішніх зацікавлених сторін: громадськість, інвесторів, партнерів, лікарів і пацієнтів, які беруть участь у клінічних дослідженнях тощо.

Вважаємо аморальним об'єднання понять «бренд роботодавця» та «бренд роботодавця» в окремих наукових публікаціях [45; 47], тому що хоча вони й схожі, вони принципово різні та описують різні аспекти відносин компанії з важливими зацікавленими сторонами.

Стосовно нашого дослідження кваліфікації, доцільно порівняти та узагальнити різні наукові підходи до визначення поняття «бренд роботодавця», які були запропоновані в теорії та практиці щодо управління персоналом (табл. 1.1).

**Систематизація наукових підходів до визначення та порівняння  
трактувань сутності поняття «бренд роботодавця»**

<b>Автор(и)</b>	<b>Бренд роботодавця – це</b>	<b>Особливості</b>
Амблер Т., Барроу С. [55]	сукупність переваг (функційних, економічних, психологічних), що надаються роботою та асоціюються з компанією-роботодавцем.	Розглядається крізь призму комплексу переваг, які надає бренд роботодавця компанії працівникам
Барроу С., Мослі Р. [59]	унікальне поєднання репутації організації, культури, цінностей і досвіду співробітників, що формує її привабливість як роботодавця. Це обіцянка нинішнім і потенційним співробітникам щодо того, чого вони можуть очікувати від організації з точки зору робочого середовища, можливостей і винагород.	Акцент на унікальності і комплексності заходів щодо формування і розвитку бренду роботодавця
Мослі Р., [88]	сприйняття та репутацію організації як роботодавця серед поточних і потенційних працівників. Він охоплює унікальний набір атрибутів, цінностей і переваг, які відрізняють організацію як привабливе місце для роботи.	Наголос на привабливості бренду роботодавця як для поточних, так і для потенційних працівників
Мінчінгтон Б. [85]	означає загальну репутацію та імідж організації як роботодавця, які сприймаються працівниками, шукачами роботи та іншими зацікавленими сторонами. Він охоплює такі фактори, як лідерство організації, можливості розвитку кар'єри, цінності компанії, корпоративна соціальна відповідальність і загальний досвід співробітників.	У визначенні згадуються не тільки персонал і потенційні шукачі роботи, але й інші зацікавлені сторони
Лівенс Ф. [77]	унікальний метод керування корпоративною ідентичністю за допомогою створення як всередині, так і за межами організації її іміджу як унікального та бажаного роботодавця.	Наголошується на унікальності бренду роботодавця як для внутрішніх, так і для зовнішніх груп впливу

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових публікацій іноземних учених [55; 59; 77; 85; 88].

Ми згодні з найбільш точним визначенням, запропонованим Б. Мінчінгтоном, який вважає бренд роботодавця значущим фактором як для внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін. Сильна сторона визначення полягає в тому, що воно зосереджується на зовнішніх зацікавлених сторонах організації, зокрема на тих, хто бере участь у конкурентному середовищі, ці люди прямо чи опосередковано впливають на результати

організації, переважна більшість із яких є зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, і саме конкурентне середовище.

Узагальнюючи різні думки щодо принципової важливості поняття «бренд роботодавця», ми пропонуємо поняття «бренд роботодавця» розглядати як сукупність переваг, які компанія отримує від своєї репутації, які сприймаються як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами.

У таблиці 1.2 наведено типовий склад бренду роботодавця.

*Таблиця 1.2*

### **Класифікація бренду роботодавця**

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Різновиди бренду роботодавця</b>
1. Спрямованість прояву	1.1 Внутрішній бренд роботодавця 1.2 Зовнішній бренд роботодавця
2. Емоційне забарвлення	2.1 Позитивний бренд роботодавця 2.2 Негативний бренд роботодавця
3. Цілепокладання в процесі формування	3.1 Природний бренд роботодавця 3.2 Штучно сформований бренд роботодавця
4. За змістом	4.1 Психологічний бренд роботодавця 4.2 Економічний бренд роботодавця 4.3 Функційний бренд роботодавця 4.4 Організаційний бренд роботодавця
5. За ступенем охоплення ключових стейкхолдерів	5.1 Монобренд роботодавця 5.2 Мультибренд роботодавця
6. За ступенем раціональності сприйняття	6.1 Емоційний бренд роботодавця 6.2 Когнітивний бренд роботодавця

\*Джерело: сформовано автором за [35].

Важливо визнати, що одним із найважливіших компонентів внутрішнього бренду є культурна спадщина та ціннісний потенціал компанії. Привабливість і сила бренду роботодавця впливає з впливу корпоративної культури на працівників і того, як ця культура впливає на їхній досвід роботи в компанії та проектується на їхній подальший досвід в інших місцях.

Сьогодні використання високотехнологічних технологій у сфері зайнятості має вирішальне значення для ефективного управління ринком праці та підвищення конкурентних переваг компаній як роботодавців. Різноманітні

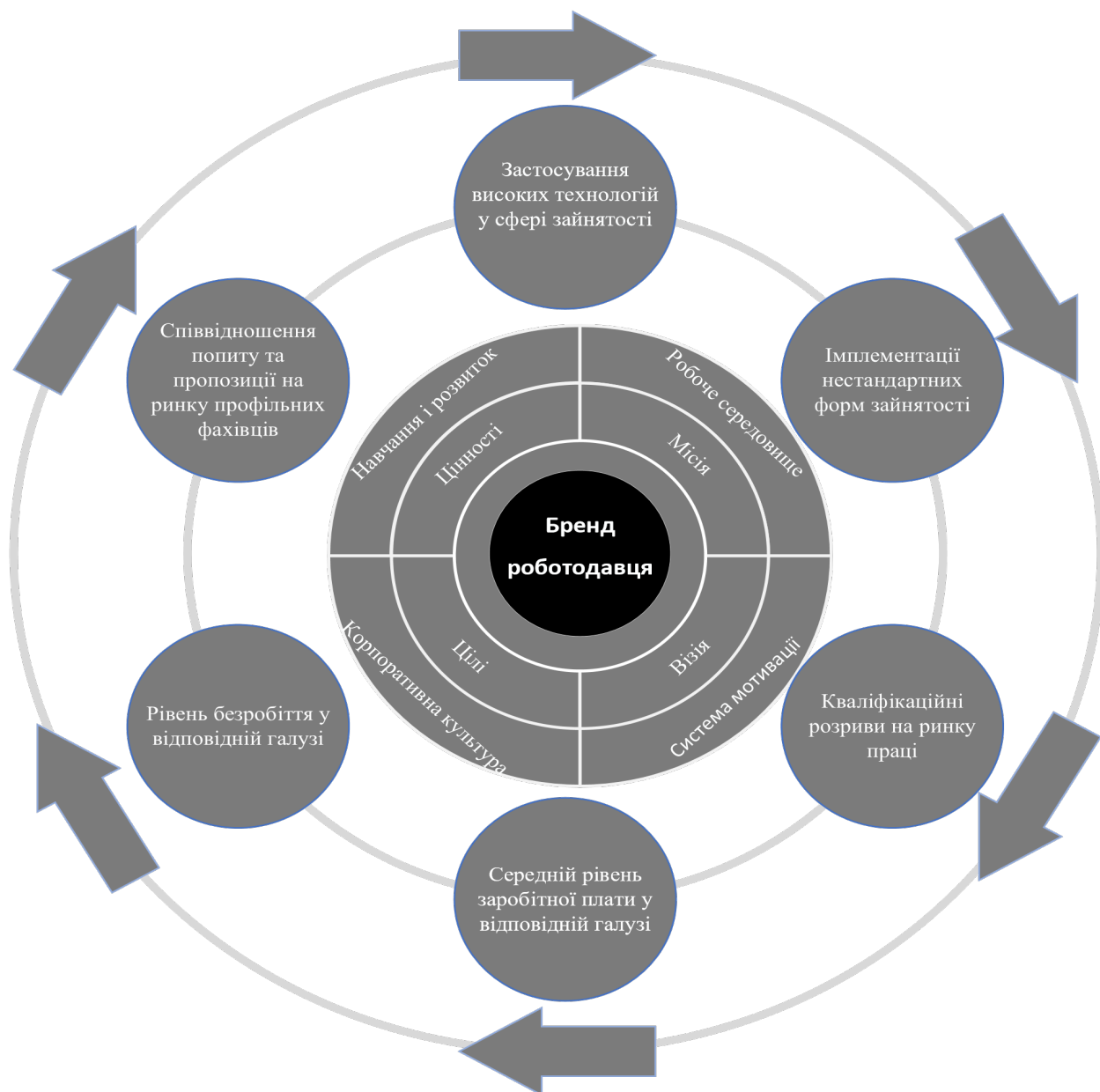
технологічні та креативні інновації впливають на кожную частину процесу створення бренду роботодавця, починаючи від пошуку роботи і закінчуючи розвитком кар'єри персоналу. [7; 12; 29; 30; 60 та ін.].

Перш за все, високотехнологічні роботи пропонують нові способи швидкого та легкого пошуку роботи. Онлайн-платформи та мобільні додатки для шукачів роботи сприяють швидкому пошуку вакансій, які відповідають їхнім навичкам і безпосередньому досвіду. Вдосконалені алгоритми та штучний інтелект полегшують вибір найбільш актуальних пропозицій, які відповідають індивідуальним особливостям та вподобанням як претендента, так і роботодавця. Використання високотехнологічних технологій також значно полегшує процес відбору та оцінки кандидатів на вакансії. Сучасні системи аналізу даних та алгоритми оцінки особистих якостей претендентів сприяють об'єктивному відбору кандидатів, максимально враховуючи їхні здібності, навички та потенціал. Для навчання та розвитку персоналу також активно використовуються високотехнологічні методи. Онлайн-курси, навчання з використанням віртуальної реальності та інші інноваційні методи сприяють компаніям у прискоренні процесів адаптації та підвищення здібностей співробітників [29; 30; 60; 91 та ін.].

На рис. 1.1 показаний часовий порядок внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на створення бренду компанії як роботодавця.

В умовах довготривалих змін на ринку праці стає очевидною необхідність впровадження нестандартних методів працевлаштування та орієнтації на індивідуальні інтереси працівника. До них відносяться гнучкий графік, фрілансерська робота, тимчасові контракти та інші нестандартні домовленості, призначені для адаптації до різноманітних вимог і умов сучасного життя. При нестандартній формі зайнятості важливе значення має розташування робочого місця. Співробітники мають можливість обирати власний графік і місце роботи, що сприяє збалансованому співвідношенню між професійним і особистим життям. Це особливо важливо у світі зростаючої

важливості віддаленої роботи та розвитку технологій, які дозволяють будь-кому працювати з будь-якого місця. [29; 30; 44; 82 та ін.].



**Рис. 1.1. «Коло» впливу на процес формування бренду роботодавця компанії**

\*Джерело: модифіковано автором за [84].

Фріланс і робота за контрактом стають все більш популярними видами зайнятості, що дозволяє співробітникам мати більший обсяг обов'язків і брати участь у кількох паралельних проектах. Це веде до нових можливостей самореалізації, навчання новим навичкам і багатогранної кар'єри.

Проте ми також обговоримо появу нових питань для суспільства та бізнесу, таких як необхідність гарантування соціальних прав та збереження стабільності для працівників у цих нових сценаріях зайнятості.

Практика найму нестандартних працівників загалом має потенціал для надання нових можливостей для розвитку працівників, стимулювання інновацій та створення більшого простору для гнучкого та ефективного управління працею на ринку праці.

Крім того, проблема наявності прогалин у кваліфікації стає все більш актуальною на ринку праці, оскільки швидкі технологічні зміни та розвиток нових галузей змушують працівників постійно оновлювати свої професійні здібності та знання. Кваліфікаційні прогалини спричинені відсутністю у працівників спеціальних здібностей і знань, необхідних для ринку праці. [75; 101; 102 та ін.].

Вважаємо, що однією з першочергових причин кваліфікаційного розриву є неефективне реагування вітчизняної системи вищої освіти на сучасні вимоги ринку праці. Зміни в галузі, спрямовані на підвищення практичної важливості та цінності отриманих знань, можуть допомогти подолати ці прогалини.

Також велике значення має взаємодія між освітою та ринком праці. Збільшення наближеності навчальних програм до реальних потреб компаній сприяє забезпеченню випускників відповідними навичками, необхідними для ринку праці. Програми стажування, партнерство між університетами та бізнесом можуть допомогти випускникам адаптуватися до вимог сучасного ринку праці.

Зокрема, вкрай важливо визнати цінність навчання впродовж життя. Ринок праці повинен мати достатні ресурси, щоб підтримувати свої навички в актуальному стані та реагувати на зміни середовища. Програми, які навчають працівників на різних етапах їхньої кар'єри, можуть заповнити прогалини в навичках і забезпечити сталість зайнятості.

Уряд і бізнес повинні співпрацювати для розробки стратегій для усунення прогалин у кваліфікації на ринку праці. Це передбачає заохочення співпраці між навчальними закладами та компаніями-роботодавцями, просування навчання впродовж життя та створення умов для розвитку високотехнологічних галузей.

У таблиці 1.3 наведено основні компоненти ефективного бренду роботодавця.

Таблиця 1.3

### Ключові фактори впливу на формування бренду роботодавця

Фактори	Опис
1.Корпоративна культура	набір ключових цінностей організації, які транслуються її керівництвом; місія; цілі стратегічного розвитку; ключові правила поведінки в робочому середовищі організації, що формують і транслують унікальність організації та відбиваються на досвіді її працівників.
2.Пропозиція для працівників (Employee Value Proposition, EVP)	унікальні переваги набуття досвіду саме в цій організації, професійний та управлінський досвід, особиста репутація працівника, можливості для професійного та особистісного розвитку та різноманітні мотиваційні аспекти, які працівники отримують, працюючи в організації.
3.Репутація компанії як роботодавця	сприйняття репутації компанії як роботодавця реальними та потенційними працівниками, а також іншими, зокрема зовнішніми, стейкхолдерами. Репутація компанії як роботодавця зумовлена такими факторами, як фінансові показники діяльності компанії, показники соціальної відповідальності компанії, лідерські позиції на галузевому ринку і на ринку праці, трансляція працівниками інформації про компанію, прозорість процесів мотивування персоналу, прогресивність процесів кар'єрного зростання та професійного розвитку, ефективність і результативність системи управління персоналом загалом тощо.
4.Особливості працевлаштування в компанії	стратегії, методи, прийоми та інструменти які використовуються для приваблення, підбору, відбору, добору та працевлаштування нових працівників. Позитивний та сильний бренд роботодавця потенційно може допомогти привабити висококваліфікованих, талановитих та досвідчених кандидатів і підвищити результативність процесу набору персоналу.
5. Залучення та утримання працівників	заходи, які плануються і реалізуються компанією для залучення та утримання працівників, зокрема можливості для професійного і особистісного розвитку, кар'єрного зростання, публічного визнання та створення комфортного і сприятливого робочого середовища.
6. Зовнішні комунікації	способи, якими компанія транслює свій бренд роботодавця зовнішнім зацікавленими сторонам, такі як публічне оголошення вакансій, присутність у соціальних медіа, кар'єрні веб-сайти, участь у галузевих конференціях, бізнесфорумах тощо.

\*Джерело: модифіковано автором за [55; 56; 59].

Глобальна фінансова та політична криза, а також пандемія COVID-19 суттєво вплинули на стосунки між працівниками та роботодавцями, це ускладнило розмежування між роботою, особистим простором та соціальною взаємодією. Ми погоджуємося з науковцями, які вважають, що, як і інші процеси управління в повсякденній діяльності організації, управління розвитком бренду роботодавця має бути своєчасно змінено з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. [6; 27; 28 та ін.].

Слід також визнати, що в новій ринковій системі соціально-трудових відносин науковці та фахівці все ще намагаються визначити найбільш ефективні та доцільні способи взаємодії роботодавців і найманих працівників [28].

У таблиці 1.4 наведено чинники, що призвели до зміни соціально-трудової системи та зайнятості працездатних осіб. Наприклад, О. Досліджуючи глобальні тенденції мережевої економіки, Кравчук додав до переліку основних факторів трансформації зайнятості та трудових відносин актуалізацію інноваційного потенціалу праці.

*Таблиця 1.4*

**Ключові фактори трансформації системи соціально-трудових відносин та зайнятості працездатного населення**

<b>Фактори</b>	<b>Опис</b>
1. Трансформація глобальної економіки	цифровізація економіки, панування економіки знань, постіндустріалізація мережевої економіки, оновлення поділу праці, поява альтернативних форм зайнятості населення, зростання соціальної відповідальності бізнесу, інтелектуалізація праці, глобалізаційні процеси в світовій економіці тощо
2. Розвиток новітніх технологій	прискорення науково-технічного прогресу, інноваційні технології виробництва, комп'ютеризація виробничих та управлінських процесів, застосування ШІ для створення нових продуктів тощо
3. Глобальні політичні зміни	зміни в більшості країн світу авторитарних режимів на демократичні
4. Глобальні демографічні зміни	війни, вимушена та запланована міграції (які будуть найбільш відчутними в Україні у повоєнний час)
5. Зміна цінностей у суспільстві	соціальні трансформації, зокрема тенденція до індивідуалізму та відчуження в соціальному плані

6. Зростання невизначеності	ризика та завдання, що потребують пристосування та пошуку оптимальних вирішень
-----------------------------	--

\*Джерело: модифіковано автором за [6; 27; 28].

Також четверта промислова революція (Industry 4.0), за даними Всесвітнього економічного форуму, починається в 21 столітті. Він характеризується, серед іншого, впровадженням революційних змін, таких як використання штучного інтелекту, нанотехнологій тощо.

Останній етап промислової революції також призвів до трансформації у світі, зокрема щодо того, як люди працюють. [28; 64; 79; 87 та ін.].

Глобальні економічні процеси призвели до необхідності зміни методів і принципів організації працевлаштування персоналу, змінилися характеристики робочих місць, вимоги до працівників, посилилися зв'язки між трудовими та соціальними питаннями та інші зміни. . [8; 9].

У сучасній моді організаційної діяльності соціальний і людський капітал зараз виходять на перший план, вони не тільки ефективні та результативні, але й допомагають організації реалізувати свій повний потенціал. Ми погоджуємося з науковцями, які стверджують, що зміни у способах взаємодії учасників ринку праці призводять до зменшення тривалості їхніх соціально-трудових відносин. Ця тенденція особливо помітна щодо висококваліфікованих спеціалістів. Короткострокова взаємодія між працівником і роботодавцем базується на бажанні працівника знайти найбільш вигідне для нього робоче середовище [9; 90].

Тенденції до зростання плинності кадрів спонукають роботодавців намагатися визнати та максимально задовольнити індивідуальні потреби кожного працівника, одночасно сприяючи розвитку людського потенціалу та намагаючись утримати працівників із значним талантом у своїй організації. Особливо це стосується працевлаштування молодих спеціалістів. Результати дослідження свідчать про те, що більшість представників покоління Z схильні до частої зміни робочого місця. Ця тенденція зараз становить значну загрозу для більшості роботодавців, оскільки висока плинність кадрів призводить до

значних витрат на пошук нових працівників, їх навчання та парафіровку (процес адаптації персоналу). Результати опитування Gallup показують, що плінність кадрів обходиться американським компаніям приблизно в 1 трильйон доларів щороку, витрати на пошук, навчання та інтеграцію нового працівника можуть більш ніж удвічі перевищувати річну зарплату нового працівника.

Ця зміна відносин між роботодавцем і наявними та потенційними працівниками, на нашу думку, є важливою для усвідомлення необхідності розробки бренду роботодавця для пошуку, працевлаштування та утримання талановитих, відданих і відданих співробітників в організації.

Результати дослідження показують, що висока плінність кадрів необхідна і можлива, оскільки більше половини працівників, які звільняються за власним бажанням, визнають, що причиною була компанія, а не вони. [83].

Дослідники визнають, що в системі відносин між роботодавцями та працівниками факторами, які впливають на утримання талантів в організації, є бажання роботодавців надати працівникам гнучкі варіанти працевлаштування, бажання працівників мати позитивні стосунки зі своїми безпосередні керівники, а також питання справедливості, рівності та створення умов для розвитку людини.

Серед доступних варіантів підвищення гнучкості діяльності персоналу найбільш популярними та ефективними є: гнучкий графік роботи, скорочення щоденної кількості робочих годин (як на тиждень, так і в цілому), можливість дистанційної роботи, гнучкі правила відпусток, і неформальність одягу. [95].

Вказуючи на зростання довіри суспільства до бізнесу, ми водночас обговорюємо його наслідки – збільшення величини та діапазону очікувань щодо брендів роботодавців. Наприклад, громадськість очікує, що роботодавці відіграватимуть певну роль у вирішенні важливих соціальних проблем і проблем суспільства.

Як наслідок, бренд роботодавця має вирішальне значення для найму та утримання виняткових талантів. Це демонструє сприйману цінність компанії

як місця для роботи, а також те, який досвід і розвиток вона забезпечує своїм співробітникам. Потужний бренд роботодавця сприяє найму як виняткових талантів, так і звичайних працівників, а також створює позитивне робоче середовище для організації.

Ми також повинні визнати, що основним компонентом підприємства, який визначає його успіх і конкурентоспроможність на ринку, є його здатність адаптуватися в турбулентному середовищі. Під час зміни соціальних і трудових відносин по всій планеті також змінився спосіб взаємодії працівників і роботодавців один з одним. Інші важливі зовнішні зацікавлені сторони, такі як ринок праці, також зазнали фундаментальних змін у своїх очікуваннях. Ця зміна вимагає визнання бренду роботодавця як активу стратегічної важливості для успіху компанії.

## **1.2. Стратегічне управління брендом роботодавця компанії**

Сьогодні успішні організації мають постійний підхід до стратегічного управління, який передбачає розробку довгострокової перспективи. Це дозволяє їм підготуватися до змін і бути готовими до бурхливого зовнішнього середовища.

Стратегія - це довгостроковий план, який призначений для багаторазового використання, це набір методів, які використовуються для досягнення довгострокової мети. Слово «стратегія» походить від сфери військових операцій, яка є аналогом поняття стратегії у війні та є наймасштабнішою формою військової діяльності, яка стосується підготовки та ведення війни.

Практика еволюції управління призвела до прогресу у визначенні важливості стратегії та стратегічного управління на підприємстві. Першопричиною впровадження стратегічного управління в діяльність компаній було прагнення зберегти або підвищити свою товарність за умов

невизначеності на ринку. Очевидно, що умови діяльності організацій змінилися через нестабільність і непередбачуваність зовнішніх змін. Особливо це стосується інформаційно-технологічного прогресу в діяльності організацій під час становлення «Industry 4.0».

Свого часу М. Портер висунув гіпотезу про значне зростання конкуренції на світовому ринку [94]. Багато вчених вважають [94 та ін.], сама стратегія може слугувати засобом не тільки виживання та подальшого розвитку, а й постійної адаптації до змін середовища зовнішніх організацій.

Вперше слово «стратегія» в підприємницькій діяльності застосував А. Чандлер, який зазначав, що стратегія — це процес планування та участі в розвитку підприємства, встановлення довгострокових цілей і завдань, актуальних для підприємства в цілому та забезпечення необхідними ресурсами для реалізації цієї стратегії.

Через деякий час К. Ендрюс і Р. Крінстенсен [59] підкреслили, що рішення про вибір перспективних сфер діяльності чи бізнес-структури було більше естетичним, ніж науковим, оскільки не існує остаточного формалізованого процесу, який би гарантував успіх ефективно та ефективно вирішення проблеми. Ми погоджуємося з твердженням, що є абсолютно важливим для визначення методологічної основи впровадження стратегічного управління.

І. Ансофф, у свою чергу, розглядав стратегію як сукупність певних правил і методів, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації [56].

Г. Мінцберг розглядав стратегію як сукупність «5R»: план (Plan), модель (від англ. Pattern), вибір позиції (Position), перспектива (Perspective) і маневр (Ploy) [86].

Сьогодні словом «стратегія» зазвичай називають програму дій щодо довгострокового напрямку розвитку організації, а також набір дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей у турбулентному середовищі сучасних організацій [56; 86; 94 та ін.].

Кожне підприємство обирає стратегію, яка базується на внутрішніх і зовнішніх факторах, що визначають необхідність і практичність стратегії в його діяльності.

I. Томпсон і Стрікленд виступають за поділ стратегій на чотири класи. Корпоративна стратегія - це найвищий рівень стратегії, який приймає організація. Це визначає весь шлях, яким піде організація. На другому рівні розташовуються конкурентні (бізнес або бізнес) стратегії, які розробляються в контексті корпоративної відповідальності і визначають відповідні шляхи досягнення ключових цілей розвитку в кожній важливій сфері діяльності організації. Відповідні функціональні стратегії, які є третіми в організаційній ієрархії стратегій, конкретизують і спрямовують асоціацію корпоративних і конкурентних стратегій з окремими функціональними службами організації. Функціональні стратегії використовуються для кожного функціонального компонента діяльності організації: наукових досліджень, виробництва, фінансового менеджменту, маркетингу, управління персоналом тощо. На четвертому рівні ієрархії знаходяться операційні стратегії, які є специфічними для кожного структурного компонента організації в щоб розмежувати стратегічні цілі та практичні заходи, які будуть використані для реалізації відповідної стратегії [94].

Ми говоримо про стратегічну важливість стратегії розвитку бренду роботодавця. З одного боку, SRBR логічно розглядати як категорію функціональних стратегій, оскільки вона стосується в першу чергу управління персоналом компанії. З іншої точки зору, створення та впровадження SRBR також вважається іміджевим проектом, який стосується інших зацікавлених сторін, цей проект покликаний сприяти реалізації корпоративної стратегії. У результаті теоретично можна сказати, що СРБР також є частиною другого стратегічного рівня, тобто спостерігається неспецифічний дуалізм такого типу. Підтвердженням цієї гіпотези є твердження науковців про те, що розробка бренду роботодавця є стратегічним заходом, який покликаний просувати та підтримувати позитивну репутацію роботодавця через розробку

EVP, впровадження брендингових заходів та участь працівників у цих процесах.

Відповідно до думки Аакера, що бренд є стратегічним ресурсом компанії, ми вважаємо, що це твердження можна застосувати і до бренду роботодавця, який також наділений стратегічною цінністю для компанії, метою якої є стабілізація, покращення і збільшити цінність людського капіталу, який є найбільшим ресурсом будь-якої компанії.

Ми погоджуємося з науковцями, які вважають, що стратегічне управління розвитком підприємства є складним, багаторівневим процесом, який зумовлює необхідність управління комплексом фінансових, нефінансових і соціальних цілей на підприємстві [1; 30; 37; 41]. Саме цей тріумвірат, на нашу думку, може позитивно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, а також збільшити популярність соціального проекту, зокрема, підвищити бренд роботодавця.

У стратегічному управлінні, на відміну від операційного, персонал компанії повинен служити не тільки виконавцем ідей, але і генератором унікальних концепцій, які допоможуть розробити майбутній напрям як окремих підсистем управління в організації, так і організації в цілому. .

У зв'язку з цим важливо погодитися з твердженням, що найбільший вплив на розвиток підприємства мають інноваційні конкурентні переваги.

Ми також вважаємо, що підвищення конкурентної переваги підприємства на ринку в сучасних економічних умовах відбувається насамперед за рахунок інноваційних стратегічних методів [2; 61 та ін.].

Ми вважаємо, що коли персонал організації вважається її найбільшим активом, необхідний негайний перехід від тактичного до стратегічного рівня управління брендом.

Розглядаючи ідею «стратегічного бренд-менеджменту», зупинимося на позиції вчених, які стверджують, що це процедура розробки та впровадження стратегій, які допомагають компанії стати потенційним роботодавцем. [25; 38; 37; 43; та ін.].

Процедура управління брендом роботодавця є важливою складовою процесу управління стратегічним персоналом і полягає у створенні та підтримці позитивної репутації компанії як роботодавця у свідомості співробітників, що формує привабливість компанії як для творчих, так і для інноваційні особистості з талантом [25; 37; 38; 43 та ін.].

До важливих кроків у процесі управління брендом роботодавця належать:

1. дослідження ринку праці та зовнішніх стейкхолдерів (зокрема галузевого ринку).
2. визначте, якою цільовою аудиторією є бренд роботодавця (як внутрішньої, так і зовнішньої).  
зовнішній).
3. створення SRBR.
4. реалізація SRBR.
5. моніторингова діяльність.

Зокрема, на першому етапі проводиться дослідження моделей поведінки, потреб та очікувань потенційних працівників на галузевому ринку праці, а також аналіз бренду роботодавця та передових практик менеджменту провідних конкурентів. Другий етап стосується визначення основних здібностей потенційних кандидатів, які відповідають стратегічним цілям організації. На етапі розробки SRBR корпоративні цінності визнаються та формалізуються як частина корпоративної культури компанії, визначаються основні стратегії розвитку бренду роботодавця тощо. Наступним етапом є реалізація стратегії, яка полягає у розробці план і бюджет заходів, спрямованих на підвищення бренду роботодавця. П'ятий етап передбачає постійний моніторинг кроків, пов'язаних із запровадженням SRBR, що дає змогу оцінити результативність та результативність впровадження SRBR, а також моніторинг вжитих кроків. Це результат діяльності п'ятого етапу, який може бути використаний для забезпечення циклічного процесу управління брендом роботодавця.

Основною метою стратегічного управління розвитком роботодавця бренду є збільшення «капіталу бренду», який Аакер визначає як такий, що складається з трьох компонентів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Характеристика капіталу бренду роботодавця

Складові	Характеристика
1. Пізнаваність бренду роботодавця	його іміджева складова, яка корелюється із загальним бізнесовим успіхом компаніїроботодавця
2. Асоціації з брендом роботодавця	основні продукти компанії; брендowana продукція; формальна та неформальна репутація компанії як роботодавця на ринку праці
3. Лояльність по відношенню до бренду роботодавця	формується у претендентів на вакансії в більшості випадків ще до потрапляння в організацію (саме такий, початковий, рівень лояльності може, на нашу думку, стати головним важелем вибору компанії як роботодавця).

\*Джерело: модифіковано автором за [54].

Реалізації базових стратегічних рішень щодо управління ресурсами компанії має передувати стратегічний аналіз, який слідує напрямкам у табл.1.6.

Таблиця 1.6

### Основні напрями стратегічного аналізу зовнішнього бренду роботодавця

Напрями	Фактори
1. Галузь, до якої належить підприємствроботодавець	- з чим переважно у потенційних працівників та споживачів асоціюється діяльність і продукти компанії-роботодавця; - що зумовлює тенденції конкуренції на галузевому ринку; що зумовлює потребу у специфічних компетенціях працівників тощо
2. Ключові конкуренти	- особливостей бренду роботодавця конкурентів; - іміджеві особливості; - уявлення ключових зовнішніх стейкхолдерів про конкурентів компанії тощо
3. Ключові стейкхолдери	- соціально-демографічна характеристика; - потреби; - очікування; - ставлення до компанії та її продуктів; - ставлення до репутації компанії як роботодавця тощо
4. Особливості маркетингу відносин	- кореляція між брендом продуктів компанії і брендом компанії як роботодавця

\*Джерело: модифіковано автором за [3].

На ранніх етапах формування СРБР, як і інших стратегій, важливо вжити заходів щодо оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища передбачуваного об'єкта стратегічного планування.

Процедура стратегічного управління розробкою бренду роботодавця передбачає не тільки створення стратегії. Крім того, розробляються плани реалізації стратегії, ці плани включають засоби контролю. Також для впровадження стратегічної системи управління брендом роботодавця, крім стратегічного аналізу, ми вважаємо за необхідне застосувати відповідні інструменти внутрішнього аудиту бренду роботодавця. Це дозволить періодично оцінювати поточний стан бренду роботодавця, виявляти проблемні зв'язки та пропонувати регуляторні дії. Рекомендується проводити щорічний аудит бренду роботодавця.

Збалансована система показників, запропонована в 1990 році, являє собою комбінацію прибутку і збитку. Метод Д. Нортон і Р. Каплана вважається одним з найбільш об'єктивних і популярних методів стратегічного управління (BSC - Balanced Scorecard). Ця система полегшує оцінку результативності та ефективності реалізації стратегії на основі набору фінансових і нефінансових показників. Оцінка проводиться як щодо загальної стратегії розвитку бізнесу компанії, так і щодо конкретних функціональних стратегій. BSC – це саме той інструмент управління, який сприяє передачі стратегії кожному співробітнику компанії у вигляді конкретних практичних завдань. Це також ілюструють дослідження В. Балан та В. Подчерняєв, які моделюють процедуру обстеження середовища з метою успішного управління розвитком стратегічного характеру підприємств.

Практика показує, що багато успішних компаній віддають перевагу стратегічному управлінню, яке спрямоване на підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції над компанією в цілому, натомість вони зосереджуються на розвитку бренду роботодавця як на другорядній турботі. У цьому випадку пріоритетність ресурсів організації, швидше за все,

приведе до зниження потужності інших основних можливостей підприємства, таких як конкурентоспроможність продукції.].

На нашу думку, основною відмінністю між трьома категоріями конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності бренду на роботі є різна тривалість їх життєвих циклів [21; 34; 66 та ін.]. Перша і остання категорії мають схожий життєвий цикл. Загалом, бренд, який створюють роботодавці, є похідним від зростання чи зменшення популярності компанії, яка їх наймає, і зростає або занепадає.

Ми погоджуємося з науковцями, які відстоюють ідею про те, що конкурентоспроможність бренду роботодавця, а також конкурентоспроможність продукту є вирішальними для успіху підприємства [21; 34; 66 та ін.] з тією єдиною різницею, що продукція розвивається, а бренд роботодавця залишається постійним і повинен розширюватися, поки підприємство ще живе.

Численні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасній економіці все більше призводять до акценту на використання менш дорогих продуктів, зокрема щодо розвитку бренду роботодавця. [1; 42; 43 та ін.].

У результаті управління еволюцією бренду, який розвивають роботодавці, є стратегічним заходом, спрямованим на пошук, залучення й утримання талановитих працівників. Потужний, позитивний бренд, яким володіють роботодавці, сприяє диференціації компанії від конкурентів на ринку праці та рекламує її як більш привабливого роботодавця. Бренд роботодавця передає місію компанії, бачення та культуру демографії впливових людей. Він повинен відповідати бажанням і цілям внутрішніх і зовнішніх учасників.

Використання бренду роботодавця як фундаментальної складової розвитку конкурентоспроможності компанії може бути досягнуто шляхом отримання сукупності результатів у багатьох сферах діяльності компанії [34;

38; 40 та ін.]. Зв'язок між брендом роботодавця та життєздатністю компанії задокументовано в табл.1.7.

Таблиця 1.7

**Взаємозв'язок бренда роботодавця та конкурентоспроможності підприємства**

<b>Складова</b>	<b>Вплив</b>
1. Науково-дослідна	сильний бренд роботодавця привертає увагу креативних та інноваційно мислячих працівників
2. Технікотехнологічна	посилення бренду роботодавця, залучення нових працівників, здатних генерувати і впроваджувати в практику діяльності підприємства інноваційні ідеї нових продуктів об'єктивно провокує потребу в модернізації виробничого обладнання й технологій
3. Організаційна	посилення бренду роботодавця може гіпотетично спровокувати зміни в управлінні персоналом та інших управлінських процесах, організаційній структурі підприємства (в контексті створення проектних груп для розроблення нових продуктів) тощо
4. Фінансова	посилення бренду роботодавця робить компанію більш конкурентоспроможною спочатку на галузевому ринку праці, а в перспективі вклад інноваційного, інтелектуального персоналу в розробку, виготовлення і реалізацію нових продуктів компанії призведе до досягнення лідерських позицій на галузевому ринку

\*Джерело: адаптовано автором за [57].

Управління брендом роботодавця покликане підтримувати загальну бізнес-стратегію компанії і, зрештою, досягати основних цілей компанії [25; 43 та ін.].

Однак інноваційні знання та ідеї можуть бути втрачені самі по собі, якщо підхід стратегічного управління не використовується в методах та інструментах, що використовуються для пошуку, підтримки та розвитку носіїв знань.

У результаті стратегічне управління роботодавцем бренду потенційно може мати довгостроковий вплив на діяльність всієї компанії та підвищення конкурентоспроможності як роботодавця бренду, так і підприємства в цілому.

Ми визнаємо, що процедура стратегічного управління розвитком бренду роботодавця не є послідовною, оскільки призначення бренду роботодавця як соціального явища постійно розвивається на ринку праці. Особливо це

помітно в епоху високих технологій, тому важливо розглянути концептуальні основи створення стратегії управління брендом для розвитку бренду роботодавця.

### 1.3. Методичні підходи до формування та оцінки бренду роботодавця компанії

Управління брендом роботодавця вирішує складне завдання створення бренду, пов'язаного з працевлаштуванням, підтримки контролю та розвитку стосунків із цільовою аудиторією працівників.

Різні підходи науковців до управління брендом роботодавця наведені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

#### Узагальнена характеристика моделей формування бренду роботодавця

Назва моделі	Характеристика	Складові
1	2	3
Модель розуміння бренду за К. Бакхаус, С. Тікоо [36, с. 392]	Поєднання концепції маркетингу та управління людськими ресурсами. Модель утворює асоціації бренду та лояльність до нього.	Перший напрям впливу – асоціації з брендом, які виникають в цільовій аудиторії, створюють імідж. Він у свою чергу формує привабливість роботи в компанії. Другий – організаційна культура та ідентичність, які впливають на лояльність бренду та продуктивність праці.
Модель екосистеми Бретт Мінчінгстон [36, с. 393]	Модель є екосистемою брэнда роботодавця, яка поєднує внутрішні та зовнішні фактори впливу на управління.	Основні інструменти – стратегічні (лідерство, місія, бачення, корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність) та тактичні (рекрутинг, система навчання, адаптації, матеріальної та нематеріальної мотивації). Цінності бренду, які є основою ціннісної пропозиції. Капітал бренду – обізнаність працівників про можливості в компанії та доступність в комунікації онлайн та офлайн. Управління життєвим циклом працівника – від пасивного кандидата до уходу з компанії. Учасник галузі діяльності компанії. Глобальні тенденції, які впливають на розвиток бренду.

1	2	3
Модель капіталу бренду Бретт Мінчінгтон [36, с. 394]	Бренд є стратегічним активом, який є конкурентною перевагою при пошуку та утриманні талантів.	Обізнаність про бренд – переваги і недоліки роботи в компанії серед потенційних та теперішніх працівників. Сприйняття досвіду роботи в компанії – відгуки працівників про роботу з можливістю онлайн та офлайн дізнатися про це в кандидатів. Асоціації бренду: образи, емоції, матеріальні складові роботи в компанії, які виникають в кандидатів.
Модель Н. Аггерлоха, С. Андерсена, К. Томсена [36, с. 394-395]	Бренд роботодавця є основою довготривалих відносин між компанією та працівниками.	Стратегія та політика брендингу, цінність, стійкі відносини між працедавцем і працівником. Основними важелями є бачення, місія та цілі компанії.
Business Model Canvas [46, с. 13-14]	Опис моделі у вигляді матриці з урахуванням основних складових для її управління	Визначаються ключові партнери, види діяльності, ресурси, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтами, сегменти споживачів, канали, структура витрат, потоки надходження доходів
Модель А. О. Длігача «8» [16, с. 45]	Опис взаємозв'язків між циклами управління та заходами маркетингу на кожному рівні	Життєвий цикл товару поділяється на малий і середній рівень управління. Малий цикл є рівнем тактичних заходів, які виконує бренд-менеджер. Середній – стратегічні рішення щодо активів торгових марок, які приймає керівник маркетингової служби.
Модель управління «Інша сторона Місяця» [15, с. 101]	Розгляд з двох сторін бренду: видима і прихована.	Прихована робота над брендом передбачає внутрішній маркетинг і відповідну комунікацію, внутрішнє позиціонування. Видима сторона бренду – це ринкове позиціонування та його активність.
Модель управління Л. В. Дибчук, К. А. Добровольська [26, с. 104]	Управління спрямоване на просування бренду серед цільової аудиторії на ринку праці	Основою управління є цілі і місія компанії, ресурси для просування та корпоративна політика.

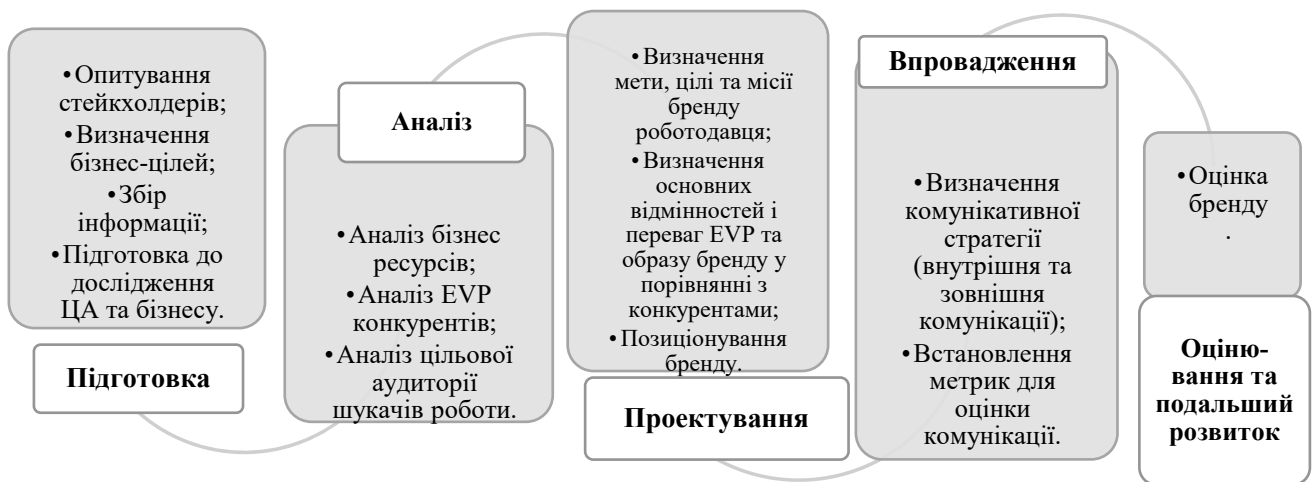
Джерело: сформовано автором

Проведене дослідження сприятиме створенню основних складових стратегії управління брендом роботодавця.

Спільними рисами управлінських підходів є створення стосунків і довгострокове спілкування з цільовою аудиторією роботодавця. Метою будь-якої моделі є створення ефективного позитивного іміджу роботодавця у претендентів і співробітників компанії та його підтримка. Щоб керувати брендом будь-якого дизайну, необхідний опис бажаного іміджу роботодавця разом із ціннісною пропозицією та місією. Призначення бренду роботодавця відрізняється від призначення торгової марки компанії. Інвестиції в людський капітал мають вирішальне значення для довгострокового успіху роботодавця. У результаті потрібно розробити успішну стратегію використання людського таланту. Це має вирішальне значення для досягнення мети компанії стати провідним роботодавцем для талановитих працівників [97, с. 1522-1524]

У компанії з брендоорієнтованим підходом процес управління складається з підготовки, аналізу, проектування, впровадження та оцінки бренду з подальшим його розвитком (рис.1.2). В результаті процес характеризується орієнтацією на потреби цільової аудиторії, формуванням лояльності споживачів, підтримкою цінностей і місії компанії. Нинішні та попередні працівники, а також зацікавлені сторони сприяють подальшому існуванню бренду роботодавця. Основна увага приділяється не лише зовнішнім чи внутрішнім слухачам, а й їхнім стосункам один з одним [13].

Управління брендом внутрішньо пов'язане з метою, від нього залежить управління, підтримка та регулювання підсистем компанії. Передбачувана підсистема включає принципи, цілі та методи оцінки ефективності бренд-менеджменту; все це включено в підсистему управління, яка є сукупністю методів, ресурсів і методів стратегічного розвитку бренду. Підсистема управління керованим підприємством включає відділи маркетингу, комунікацій, продажів, виробництва та підтримки клієнтів. Щоб керувати брендом роботодавця, важливо враховувати корпоративну культуру компанії та цінності, пов'язані з ринком послуг. Таким чином, місію бренду роботодавця та бренду компанії можна розділити, але не суперечити.



**Рис. 1.2. Складові управління брендом роботодавця**

Джерело: побудовано автором на основі [26;5; 20]

Маркетинг і стратегія бренду залежать від аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, ставлення і поведінки кандидатів. Моделювання поведінки кандидата описує зв'язок між цільовою аудиторією та економікою, стратегією бренду. Крім того, під час створення моделі взаємозв'язку між факторами та того, як поведінка змінюється під їхнім впливом, враховується ступінь впливу інших на кожен фактор. Вага особи визнається окремо [98, с. 78-79]. Вплив загальної поведінки споживачів на дизайн бренду та рекламу. Позитивний вплив на навколишнє середовище є вигідним як для споживачів, так і для кандидатів, як наслідок, компанії повинні визнавати екологічний вплив своїх продуктів чи послуг, підвищувати свою соціальну відповідальність. Ера електронної комерції та технологічних інновацій сприяє спілкуванню з цільовою аудиторією більше через онлайн-платформи, ніж через традиційні ЗМІ. Зокрема, соціальні мережі сьогодні є однією з найпопулярніших онлайн-платформ [73, с. 78-100; 67, с. 283-290]. На те, як ведеться мобільна реклама, впливає активне використання телефонів, а не використання ноутбука. Збільшення значення та впливу бренду. Тобто метою бренду є не лише продаж послуг чи товарів, а й сприяння позитивній зміні способу життя споживача в результаті їхнього використання. Збільшуючи інтерактивну складову взаємодії між брендом і споживачем, ця складова

збільшує ймовірність фіксації на враженні чи ідеї у споживача. Персоналізація споживчого досвіду впливає на створення додаткових переваг для різних цільових аудиторій. Відкритість і прозорість бренду для споживачів або кандидатів підвищує популярність компанії.

Процедура впровадження бренд-орієнтованої комунікаційної стратегії включає наступні кроки: створення комунікаційної стратегії, аналіз потенційних застосувань цифрового маркетингу, а також модифікація та вдосконалення реклами. Слід приділити увагу методу аналізу результатів комунікаційної стратегії та вибору цифрових інструментів на основі цільової аудиторії. [69, с. 294-295]. У зв'язку з розвитком соціальних мереж, їх рекомендується використовувати як один із засобів спілкування з цільовою аудиторією. Переваги соціальних мереж полягають у підвищенні впізнаваності бренду, збільшенні кількості потенційних претендентів, прямому спілкуванні з цільовою аудиторією, адаптованому до її потреб, збільшенні продажів або зворотному зв'язку щодо вакантних посад [68, с. 27-28]. Крім того, носіїв бренду роботодавця можна вважати амбасадорами, які будуть просувати інтереси свого роботодавця та підвищувати лояльність інших працівників до роботодавця. Крім того, зовнішні кандидати захочуть відповісти на вакантну посаду та стати частиною команди [93, с. 200-203].

Найбільш просунуті приклади управління брендом роботодавця з діаграми. 1.5 — це екологічна модель Бретта Мінчінгстона та бізнес-модель Cane. Модель екосистеми Minchingston зосереджена навколо взаємодії компанії з її зовнішніми складовими, включаючи клієнтів, партнерів, конкурентів та інших зацікавлених сторін. Це допомагає визначити, наскільки добре позиціонується компанія в ширшому бізнес-ландшафті та які фактори сприяють її успіху. Ця модель полегшує огляд як власного бізнесу, так і його оточення, що полегшує ідентифікацію нових можливостей і небезпек.

Полотно бізнес-моделі — це візуальний метод, який полегшує структуру та представлення бізнес-моделі компанії. Він складається з дев'яти блоків, які описують основні компоненти бізнесу: вартість продукту, сегменти клієнтів,

метод продажу, відносини з клієнтами, джерело доходу, ключові ресурси, ключові процеси, ключові партнери та структура витрат.

Поєднання цих двох моделей сприяє більш повному та складному опису компанії. Модель екосистеми пояснює, як компанія пов'язана з навколишнім середовищем, бізнес-модель Canvas деталізує внутрішні процеси та механізми створення вартості.

Поєднання екологічної моделі Бретта Мінчінгстона та Business Model Canvas є потужним методом планування стратегічного розвитку та розширення бізнесу. Вони сприяють кращому розумінню нашої позиції на ринку, виявленню нових можливостей та адаптації до змін, що відбуваються. Використання цих моделей полегшує вам прийняття більш обґрунтованих рішень і підвищує конкурентоспроможність вашого бізнесу.

Багато менеджерів замикаються на власних уявленнях про бізнес і не можуть об'єктивно розпізнати, що відбувається. Іноді критична інформація та параметри, що стосуються розробки, знаходяться за межами зони занепокоєння, потім ця інформація та параметри приховуються від потенційних споживачів. Під час розголошення дуже важливо розкрити цю інформацію клієнтам. Він описує спосіб взаємодії роботодавця з потенційним кандидатом на роботу.

Загальнодоступна зона відображає ціннісну пропозицію, позитивну репутацію на ринку праці та інформацію про компанію, про яку кандидати можуть дізнатися як онлайн, так і нестандартними способами спілкування.

Клієнти мають певні знання про компанії, яких ми не маємо. Можливо, хтось критикував психологічний клімат або стиль управління компанією. Кандидати не мають доступу до цієї інформації, для них це сліпа пляма.

Те, про що не знають клієнти і ми, невідомо. Ці особливості можуть стати менш важливими або загадковими через рік чи два, коли ми ближче познайомимося один з одним. Тобто це ті майбутні можливості, які ми маємо.

Те, про що компанія мовчить, має велике значення для заявника. Насправді необхідно мати справу з «прихованою» областю, яка є областю

інформації, яку ми маємо, і кандидатів, яких ми хочемо визнати, насправді в ній знаходяться. Поле «Приховано» відповідає більшості кандидатів, які шукають роботу. Це та інформація, яку потрібно розголошувати якомога більше.

Оцінку бренду роботодавця можна здійснити за допомогою методів опитування, спрямованих на цільову аудиторію [52], с. 36-38. Ці процедури зазвичай використовуються в практиці аналізу лояльності до бренду, кількості потенційних претендентів, які подані в компанію, вихідних співбесід із співробітниками, які звільняються, а також визначення рейтингу роботодавця на основі кадрових агентств [101, с. 54-58].

Експертне опитування може проводитися шляхом інтерв'ю з цільовою аудиторією або за допомогою письмової чи інтерактивної системи запитань і відповідей. Як правило, опитування проводить HR-відділ компанії самостійно або за допомогою HR-агентства. Цільову аудиторію опитування складають лише працівники компанії, лише кандидати (потенційні працівники), а також працівники та кандидати. Опитування можна проводити без анонімності. Запити в опитуванні стосуються лояльності працівників до бренду роботодавця, їхнього задоволення ціннісною пропозицією роботодавця та їхніх очікувань щодо робочого місця.

Вихідні співбесіди зі звільненими працівниками або стажерам повинні проводитися особисто менеджером з персоналу, який не мав прямих стосунків із працівником або стажером. Це запобігає суб'єктивності. Основні запитання під час співбесіди, як правило, стосуються внутрішнього бренду роботодавця: матеріальні та нематеріальні активи компанії, складові ціннісної пропозиції, графік та умови найму, команда та корпоративна культура.

Імовірнісний підхід, який спирається на визначення математичного очікування, середньоквадратичного відхилення результатів опитувальника та коефіцієнта варіації відповідей на запитання, може бути використаний для екстраполяції результатів опитувальника для визначення ступеня, до якого

фактори впливають на вибір компанії як місця для працевлаштування або стажування.

Крім того, у практиці експертного опитування ступеня, потужності, потенціалу чи значущості бренду роботодавця використовується низка вже складених і практично застосовуваних анкет [92, с. 217-219].

Одним із найбільш поширених опитувань є опитування Gallup Q12, яке містить 12 запитань, що оцінюють бренд роботодавця. Запити стосуються усвідомлення цінності пропозиції для працівників, фізичної чи розумової мотивації та атмосфери роботи. Формула 1.1 використовується для оцінки відповідей [11, с. 23].

$$\text{Частка залученості працівників} = \frac{\text{Кількість позитивних відповідей}}{\text{Загальна кількість відповідей}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Бренд роботодавця вважається позитивним, якщо значення цього показника перевищує 70%. Високий ступінь участі співробітників у компанії свідчить про їхню відданість бренду.

Іншим методом оцінки бренду роботодавця за допомогою анкети є підхід С. Мокіної. Ця методологія передбачає оцінку ефективності співробітників у кожній точці взаємодії з брендом роботодавця: від процесу найму до звільнення компанії. Для оцінки відповідей на запитання використовується лінгвістична шкала балів, яка оцінює бренд роботодавця від -3 (категорично не згоден/згоден) до 3 (повністю згоден). Результатом цього методу є створення індексу сили бренду роботодавця (внутрішньої чи зовнішньої) 1.2.

$$I_{EVP} = P_7 + (P_6 - P_2) \times 0,6667 + (P_5 - P_3) \times 0,333 + P_4 * 0 - P_1. \quad (1.2)$$

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

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

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

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

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

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

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

Після розрахунку сили індексу бренду по відношенню до компонентів ціннісної пропозиції роботодавця створюється матриця, яка представляє по горизонтальній осі ступінь прихильності співробітників компанії, а по вертикальній осі - ступінь привабливості для потенційних претендентів. . Він складається з чотирьох частин: по-перше, цінності організації чітко оцінюють як співробітники, так і потенційні клієнти, по-друге, компоненти ціннісної пропозиції оцінюють позитивно співробітники і негативно кандидати, по-третє, внутрішня аудиторія та зовнішня аудиторія оцінюють пропозицію негативно і позитивно відповідно. Ця матриця сприяє більш ефективному управлінню брендом роботодавця та посилює компоненти ціннісної пропозиції роботодавця.

Щоб оцінити ступінь прихильності цільової аудиторії до бренду роботодавця, ви можете використати індекс споживчої лояльності (отриманий з англійської NPS – Net Promoter Score). Цей показник тим вищий, чим більше аудиторія віддана бренду, Чим більше претендентів на посаду, тим більше рекомендацій співробітників щодо вибору місця роботи компанією.

За допомогою цього індексу можна оцінити готовність співробітників рекомендувати роботу своєї компанії своїм друзям, родині та знайомим. на довгі відстані. Типова частота переглядів індексів зазвичай становить 2-4 рази на рік. Співробітники компанії поділяються на три групи: рейтинг 1-6, що означає, що вони не рекомендують компанію; рейтинг 7-8, тобто нейтральний; і рейтинг 9-10, що означає, що це амбасадори бренду.

Розрахунок ведеться за формулою 1.3.

$$NPS = \text{Частка амбасадорів бренду (\%)} - \text{частка працівників, які не рекомендують роботу в компанії (\%)} \quad (1.3)$$

Для аналізу результатів використовують шкалу:

- 0-60 – низький рівень, співробітники не рекомендують роботодавця;

- 70-80 – достатній рівень прихильності до роботодавця;

- 90-100 – рівень лояльності відповідає рівню лідерів ринку праці.

Наступним показником, який може бути використаний для оцінки лояльності до бренду роботодавця, є показник задоволеності роботи в компанії (CSAT – Customer Satisfaction Score) [100, с. 1220].

Його метою є оцінка рівня задоволеності досвіду роботи працівника в компанії: виконання поставлених задач, кар'єрного розвитку, роботи в команді, комунікації з керівником.

Під час опитування для відповідей використовують наступну шкалу:

– 1-2 – погане враження;

– 3 – нейтральне ставлення;

– 4 – помірний рівень задоволеності роботи;

– 5 – високий рівень задоволеності та готовий рекомендувати.

Для обчислення CSAT використовується формула 1.4:

$$CSAT = \frac{\text{Кількість оцінок зі значенням 4-5}}{\text{Загальна кількість оцінок}} \times 100\%, \quad (1.4)$$

Отримані оцінки показують, що значення CSAT поділяються на три категорії: 60%-100% висока задоволеність умовами праці компанії, 40%-60% - нормальні або прийнятні, і 0-40% - низькі. Зазвичай цей показник визначається при оцінці звільнення працівника з компанії.

Одним з важливих показників для оцінки бренду роботодавця є втрата працівників із загальної кількості працівників за певний період часу, розраховується за формулою. Цей показник полегшує оцінку ступеня зміни працівників за певний період часу. Одиницею вимірювання показника є відсоток. Період аналізу кожна компанія визначає окремо, але рекомендується використовувати квартал, шість місяців або рік. Чим більше число і ближче до 100%, тим важливіше змінити підхід до бренду роботодавця для співробітників компанії. Адже працівників відпускають. На найвищому рівні

індикатора є серйозна проблема з комунікацією та показниками зі співробітниками. Як наслідок, чим нижчий бал, тим ефективнішим є управління брендом роботодавця.

$$Churn Rate = \frac{\text{Кількість працівників на початку} - \text{Кількість працівників вкінці періоду}}{\text{Кількість працівників на початку періоду}} \times 100\%,$$

(1.5)

де – t – період визначається командою з оцінки, наприклад, рік.

1) Крім того, високий рівень показників NPS і CSAT, низький рівень показника втрати співробітників (Churn Rate) свідчить про те, що бренд роботодавця є провідною силою в певній цільовій аудиторії. Будь-яка система управління компанією має послідовність етапів, що визначає ступінь її зрілості. Можна констатувати, що чим більшою є зрілість певного процесу управління чи бізнес-процесу, тим більша ефективність управління компанією та якість її системи управління. Декілька міжнародних стандартів присвячені вимірюванню ступеня зрілості бізнес-процесів, найвідомішим з них є ISO/IEC 15504 Software Engineering – Оцінка зрілості процесу в стандарті Cobit 5 та Capability Maturity Model Integration (CMMI Software Engineering Institute, Carnegie). Mellon University) [72].

2) Динамічний аналіз SPACE призначений для визначення стратегічної ролі компанії на основі багатокритеріального аналізу. Основні частини:

1) визнати критерії, які слід застосовувати для оцінки стратегічної важливості позиції роботодавця бренду;

2) створити групи часткових метрик для кожного з визначених критеріїв оцінки розвитку бренду роботодавця.

3) розрахувати вагові коефіцієнти для вибраних часткових показників для кожного з узагальнених критеріїв за методом ранжування за результатами експертного оцінювання (мінімальний рівень – 1, максимальний – 5).

4) оцінити часткові показники для кожного з узагальнених показників за 5-бальною шкалою з тенденцією до зростання (найгірше – 0, найкраще – 4).

5) актуалізувати інформацію щодо експертних оцінок у межах кожної групи частинних показників. Тобто ми виводимо модифіковані рівняння первинного аналізу SPACE з базових формул.

$$\begin{aligned} \text{СБР}_i &= \sum_i W_j^{\text{СБР}} \times \text{СБР}_i^j \\ \text{КПСУПО}_i &= \sum_i W_j^{\text{КПСУПО}} \times \text{КПСУПО}_i^j \\ \text{ПРПО}_i &= \sum_i W_j^{\text{ПРПО}} \times \text{ПРПО}_i^j - 6 \\ \text{СРП}_i &= \sum_i W_j^{\text{СРП}} \times \text{СРП}_i^j - 6, \end{aligned} \quad (1.6)$$

де показники потужності бренду, такі як КПСУПО, використовуються для оцінки конкурентної переваги організації, ПРПО використовується для оцінки популярності організації на ринку праці, а СРП використовується для стабілізації ринку праці.

Координати векторів визначають ступінь розвитку бренду роботодавця та розміщені в одному з чотирьох квадрантів (агресивний, конкурентоспроможний, оборонний і консервативний). Вони розраховуються за такими формулами:

$$\begin{aligned} X_i &= \text{СБР}_i + \text{ПРПО}_i \\ Y_i &= \text{КПСУПО}_i + \text{СРП}_i \end{aligned} \quad (1.7)$$

3) проаналізувати S-траєкторії (динаміки) за кожним критерієм.

Завдяки такому підходу методичний інструментарій є універсальним і корисним для стратегічної діагностики бренду роботодавця та розробки стратегії розвитку. [2, с. 3-10].

Ступінь популярності бренду роботодавця впливає на процес підбору персоналу та його успішність. Про це свідчить зміна метрик і стандартів, що використовуються для оцінки ефективності та ефективності відбору персоналу. Чим привабливішим є бренд роботодавця, тим більше кандидатів подають CV на одну вакансію та претендують на одну вакансію. Наприклад, кількість часу, проведеного на сайті роботодавця. Чим більш інтригуючим для

кандидата є вміст сторінки, тим більше часу знадобиться для її завершення. Витрата 1 відповіді на вакантну посаду визначається відношенням витрат на кандидатів до кількості фактично прийнятих працівників. З визнаним брендом роботодавця витрати на 1 відгук зменшуються.

Ступінь зрілості системи управління або окремих бізнес-процесів впливає на ступінь просування компанії на кожному етапі розвитку. Крім того, кожен рівень зрілості пов'язаний з низкою специфічних рис і вимог, які необхідно виконати, щоб перейти до наступного рівня зрілості. Можна сказати, що чим більший ступінь зрілості бренду роботодавця в компанії, тим більшу цінність компанія додає кандидатам та іншим сторонам, зацікавленим у компанії.

Ступінь зрілості роботодавця відображає привабливість претендентів і прихильність співробітників до корпорації. Ступінь зрілості бренду роботодавця описує ефективність компанії щодо найму, утримання та розвитку талановитих працівників. Це має вирішальне значення для конкурентного характеру ринку праці, оскільки привабливість роботодавця може вплинути на кількість кваліфікованих спеціалістів, які хочуть працювати в конкретній компанії.

## **Висновки до розділу 1**

Управління та формування бренду роботодавця вважається надзвичайно важливим у сучасному світі бізнесу. Сьогоднішній ринок праці нестабільний, зростає конкуренція за таланти та стрімкий технологічний прогрес, бренд роботодавця має вирішальне значення для залучення, утримання та розвитку значущих працівників.

Розслідування показало, що бренд роботодавця впливає як на репутацію компанії серед колег, так і серед інших зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, партнерів і споживачів. Потужний бренд пропонує привабливу

репутацію, яка описує організацію як місце роботи, сприяє відданості працівників і зменшує плинність кадрів.

Розробка бренду роботодавця вимагає включення кількох компонентів: корпоративної культури, прозорої системи винагороди, можливостей кар'єрного зростання, підтримки збалансованого співвідношення роботи та особистого життя. Також важливо враховувати такі сучасні тенденції, як гнучкий графік, інклюзивна робота та рівність, усі вони спрямовані на підвищення добробуту працівників.

Системний підхід до управління брендом роботодавця передбачає спочатку аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на бренд, створення ціннісної пропозиції для співробітників (EVP), а потім моніторинг результатів. Стратегія бренду, яку використовують роботодавці, повинна розглядатися як частина загальної бізнес-стратегії, спрямованої на досягнення довгострокових цілей.

У результаті бренд-менеджмент роботодавця створює конкурентні переваги на ринку праці, сприяє утриманню компанії в галузі та формує позитивну репутацію організації, яка здатна відповідати вимогам сучасного світу. Це не тільки сприяє ефективності підприємства, але й відіграє безпосередню роль у розвитку його людського капіталу як стратегічного ресурсу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

#### КПГХ «ПРОДСЕРВІС» БМР

#### **2.1. Опис діяльності об'єкта дослідження та техніко-економічна характеристика КПГХ «Продсервіс» БМР**

Комунальне Підприємство громадського харчування «Продсервіс» Бучанської міської ради. Підприємство діє відповідно до цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про місцеве самоврядування», «Про державно-правову економіку», рішення XIV сесії XXIII скликання Бучанської селищної ради «Про створення державного комунального виробничого підприємства громадського харчування «Продсервіс»» від 30.06.1999р. Є самостійним комунальним підприємством, заснованим на власності територіальної громади міста Бучі.

Підприємство є юридичною особою діє на принципах господарського розрахунку, має самостійний баланс, основні та оборотні фонди, розрахунковий та інші рахунки, печатку та штамп з зазначенням свого найменування, фірмові бланки і знак та інші реквізити.

Засновником підприємства та його власником є територіальна громада міста Бучі в особі Бучанської Ради.

Підприємство в установленому порядку може створювати філіали представництва, відділення, магазини, інші відокремлені підрозділи як на території України, так і за її межами.

Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, рішенням Бучанської міської ради, іншими актами органів місцевого самоврядування, а також Статутом підприємства.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення організації харчувань учнів, дітей загальноосвітніх шкіл, інших навчальних та

дошкільних закладів, а також діяльності в сфері громадського харчування та торгівлі.

Предметом діяльності підприємства є:

- організація харчування учнів загальноосвітніх шкіл, інших навчальних та дошкільних закладів, забезпечення діяльності інших підприємств масового харчування;
- організація та експлуатація підприємств масового харчування та торгівлі;
- виробництво та реалізація продуктів харчування;
- закупка у підприємств, колективних сільськогосподарських підприємств, населення сільськогосподарської продукції, її переробка, зберігання та реалізація;
- закупівля оптова, дрібнооптова і роздрібна торгівля продуктами харчування і сільськогосподарською продукцією;
- надання послуг в галузі маркетингу, управління, підготовка кадрів в галузі масового харчування;
- транспортне обслуговування юридичних та фізичних осіб;
- організація деревообробного виробництва та реалізація його продукції;
- організація збирання та реалізація вторинної сировини;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- створення та організація роботи спільних підприємств, в т.ч. з іноземними партнерами за погодженням з виконкомом Бучанської міської ради.
- предметом діяльності підприємства можуть бути інші види господарської діяльності, які не суперечать Законодавству України.
- надання в оренду рухомого та нерухомого майна.

- види діяльності, які потребують спеціального дозволу(ліцензії), підприємство може здійснювати лише такого дозволу у встановленому порядку згідно з законодавством України.

Підприємство має право:

- самостійно затверджувати штати і посадові оклади, надбавки, встановлювати показники, розміри і строки преміювання працівників;
- встановлювати тарифи на надання різноманітних послуг на підставі фактичних витрат, пов'язаних з наданням послуг, з урахуванням потреб самофінансування, самоокупності діяльності та одержання прибутку. В підприємствах, де харчування здійснюється за рахунок бюджетних коштів, тарифи на послуги встановлюються за погодженням з виконкомом Бучанської міської ради.
- будувати, придбавати, відчужувати, брати в оренду і надавати в оренду приміщення, інше нерухоме майно за погодженням з Бучанською міською радою
- розпоряджатися майном, враховуючи грошові кошти, в інтересах підприємства та у межах своїх повноважень;
- видавати накази вказівки, інструкції та інші акти в межах своєї компетенції;
- здійснювати заходи по збереженню комунального майна та майна підприємства;
- відкривати філіали, представництва, магазини(в тому числі промтоварні), інші підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків та наділяти їх правами в межах компетенції підприємства;
- відкривати валютний рахунок в банку;
- здійснювати ділові контакти в Україні та за її межами, мати стосунки з підприємствами, організаціями, фірмами, окремими громадянами, в тому числі з іноземними, з питань що входять до компетенцій підприємства;

- здійснювати в Україні і за кордоном Угоди, та інші юридичні акти. Самостійно вести експортно-імпорتنі операції, здійснювати операції в іноземній валюті;

- здійснювати заходи по соціальному розвитку, покращенню побутових умов працюючих.

Управління підприємством здійснює директор, який призначається та звільняється на посаду Бучанським міським головою у відповідності з чинним законодавством України.

Директор підприємства:

- здійснює оперативне керівництво підприємством
- наймає і звільняє працівників у відповідності з трудовим законодавством України

- організовує виконання рішень Бучанської міської ради та виконкому Бучанської міської ради

- затверджує штати та посадові оклади

- розпоряджається майном підприємства, в тому числі і грошовими коштами у межах своїх повноважень

- укладає з персоналом підприємства колективний договір у порядкух напрямках і по формі, передбачених законодавчими актами України

- видає накази вказівки, інструкції та інші акти у відповідності до своєї компетенції

- здійснює угоди та інші юридичні акти, видає доручення, відкриває розрахункові та інші рахунки підприємства

- встановлює ділові контакти з підприємствами, об'єднаннями, фірмами, громадськими організаціями, іншими юридичними особами та окремими громадянам в Україні та за рубежом

- представляє Підприємствоу відношеннях з українськими та іноземними юридичними та фізичними особами

- виконує інші обов'язки, направленні на забезпеченні діяльності підприємства

Директор несе відповідальність за результати роботи підприємства перед виконкомом Бучанської міської ради.

Витрати на АУП підприємства покривається за рахунок спеціальних відрахувань на його утримання, надходжень від комерційної, фінансової діяльності, платних послуг, що надається підприємствам, фірмам, іншим організаціям та окремим громадянам.

Спірні питання підприємства з юридичними і фізичними особами вирішуються у відповідності з чинним Законодавством України, судами або іншими органами за незалежністю спірного питання чи по вибору сторін

Майно підприємства складається з основних і оборотних коштів, а також доходів, які Підприємство одержує в результаті своєї діяльності, розміри яких відображаються в самостійному балансі.

Майно, що є комунальною власністю і закріплене за підприємством, належить йому по праву повного господарчого користування.

Підприємство користується зазначеним на свій розсуд, вчиняючи до нього будь-які дії, які не суперечать Статуту підприємства та чинному Законодавству України.

Джерелом формування майна підприємства є:

1. майно, кошти передані Бучанською міською радою в оперативне управління
2. матеріальні та грошові кошти, зазначені в бухгалтерському балансі на момент створення підприємства
3. прибуток одержаний від реалізації товарів, продукції власного виробництва, надання послуг, а також від інших видів господарської діяльності
4. кредити банків та інші кредитори
5. придбання майна в інших підприємствах та організацій
6. доходи від цінних паперів

7. безоплатні або благодійні внески, пожертвування підприємств, організацій, окремих громадян

8. інші джерела, не заборонені Законодавчими актами України

Підприємство має право продавати, надавати в оренду іншим підприємствам, організаціям, окремим особам, чи обмінювати, надавати тимчасове користування або у позику устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу. Безоплатна передача і продаж матеріальних цінностей (тих, що знаходяться в повному господарському користуванні) підприємствам і окремим громадянам здійснюється з дозволу виконкому Бучанської міської ради або безпосередньо Бучанською міською радою.

Майно підприємства може бути вилучене тільки по рішенню Бучанської міської ради чи суду.

Списання грошових коштів з рахунків підприємства може бути тільки у випадках, передбачених Законодавством.

Порядок списання з балансу збитків та витрат, морально застарілого, зношеного та непридбаного для користування майна (будівель, споруд, обладнання), а також витрат по виробництву і нездійсненим роботам визначається підприємством самостійно, якщо інший порядок не передбачений Законодавством України чи статутом підприємства.

Підприємство здійснює сплати в бюджет, пенсійний та інші фонди згідно діючому Законодавству.

Для здійснення господарської діяльності підприємства створюється мінімальний статутний фонд Бучанською міською радою у розмірі 10 000грн.

Підприємство здійснює облік результатів роботи. Контроль за родом виробництва, веде оперативний, бухгалтерський і статистичний облік.

Бухгалтерський, оперативний статистичний облік і звітність в підприємстві ведуться по нормах, установлених законодавством України.

Організація документообігу в підприємстві, в його дочірних підприємствах. Філіях і представництвах устанавлюються в порядку, передбаченим статутом підприємства.

Відповідальність за стан обліку, своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності покладається на головного бухгалтера підприємства, компетенції якого визначенні чинним законодавством України.

Операційний рік устанавлюється з 1 січні по 31 грудня включно.

Річний звіт по операціях підприємства і баланас складаються Головним бухгалтером не пізніше, ніж через два місяці після закінчення операційного року.

Підприємство і його посадові особи несуть устанавлену законодавством відповідальність за достовірність відомостей, які містяться в звітах та балансі.

Підприємство підконтрольна Бучанській міській раді, а директор підзвітний Бучанському міському голові або згідно з розподілом обов'язків із заступників Бучанського міського голови.

Контроль з господарською та фінансовою діяльністю підприємства здійснює виконком Бучанської міської ради.

На підставі даних форми №1-к «Консолідований баланс» («Звіт про фінансовий стан») (Додаток А), форми №2-к «Консолідований звіт про фінансові результати» («Звіт про сукупний дохід») (Додаток Б) та форми 1-ПВ (квартальна) «Звіт із праці» (Додаток В) підприємства (частину інформації отримано з сайту Агентства з розвитку фондового ринку «SMIDA», нами розраховано показники, що характеризують фінансово-економічний стан КПГХ «Продсервіс» БМР за 2020-2021рр. та 2022-2023рр.

**Основні показники фінансово-економічного стану КПГХ «Продсервіс»  
БМР за 2020-2021рр.**

№	Показник	2020	2021	Відхилення	
				Абсолютне: +;-	Відносне,%
1	Чистий дохід(послуг)	14333,00	26220,00	11887,00	82,93%
2	Собівартість реалізованих послуг	7778,00	13107,00	5329,00	68,51%
3	Валовий прибуток	6555,00	13113,00	6558,00	100,05%
4	Інші операційні витрати	6551,00	13078,00	6527,00	99,63%
5	Повні витрати на виробництво та реалізацію послуг	14329,00	26185,00	11856,00	82,74%
6	Основні засоби	575,30	628,40	53,10	9,23%
7	Фінансовий результат до оподаткування	3,10	16,60	13,50	435,48%
8	Податок на прибуток	0,60	3,00	2,40	400,00%
9	Чистий прибуток (збиток)	2,50	13,60	11,10	444,00%
10	Фондовіддача	24,91	41,73	16,81	67,48%
11	Фондорентабельність	185,58	37,86	-147,73	-79,60%
12	Продуктивність праці	265,43	437,00	171,57	64,64%
13	Фонд заробітної плати	4138,00	7039,70	2901,70	70,12%
14	Рентабельність послуг	84,28	100,05	15,77	18,71%
15	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3/12*100) грн..	8514,40	9777,36	1262,96	14,83%
16	Рентабельність діяльності, % (п.14/п.12*100)	0,02	0,05	0,03	197,69%
17	Рентабельність персоналу, (п.14/п.3) тис.грн./осіб	4,63	22,67	18,04	389,60%
18	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	54,00	60,00	6,00	11,11%
	в тому числі ПВП	41,00	45,00	4,00	9,76%

Джерело: розраховано автором на основі [22; 23; 49; 50].

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2021 році зріс на 11 887 тис. грн порівняно з 2020 роком, що становить 82,93%. Собівартість реалізованих послуг також зросла на 5 329 тис. грн, або на 68,51%. Валовий прибуток зріс

на 100,05%, проте інші операційні витрати зросли майже так само, на 99,63%. У 2021 році повні витрати на виробництво та реалізацію послуг зросли на 11 856 тис. грн, або на 82,74%. Основні засоби збільшилися на 53,10 тис. грн, або на 9,23%.

У 2021 році спостерігається вагоме зростання середньооблікової чисельності штатних працівників підприємства: приріст порівняно з 2020 роком склав 6 осіб, або 11,11%, що пов'язано із розширенням виробничих потужностей і потребою в додаткових кадрах. Відповідно, розмір фонду оплати праці персоналу підприємства за аналізований період зріс на 70,12%.

Рентабельність послуг та діяльності КППХ «Продсервіс» БМР за 2021 рік склала 100,05% і 0,05% відповідно, що є позитивним показником у порівнянні з показниками збитковості попереднього року.

Таблиця 2.2.

**Основні показники фінансово-економічного стану КППХ «Продсервіс»  
БМР за 2022-2023рр.**

№	Показник	2022	2023	Відхилення	
				Абсолютне: +;–	Відносне,%
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації послуг	11267,60	27540,10	16272,50	144,42%
2	Собівартість реалізованих послуг	5375,30	14620,30	9245,00	171,99%
3	Валовий прибуток	5892,30	12919,80	7027,50	119,27%
4	Інші операційні витрати	8111,60	12894,40	4782,80	58,96%
5	Повні витрати на виробництво та реалізацію послуг	13486,90	27514,70	14027,80	104,01%
6	Основні засоби	506,50	572,00	65,50	12,93%
7	Фінансовий результат до оподаткування	2235,90	25,40	-2220,40	-99,31%
8	Податок на прибуток	0,00	2,80	2,80	0
9	Чистий прибуток(збиток)	2235,90	12,70	-2223,20	-99,43%
10	Фондовіддача	22,25	48,15	25,90	116,43%
11	Фондорентабельність	0,23	36,90	36,68	16190,61%
12	Продуктивність праці	178,85	353,08	174,23	97,41%
13	Фонд заробітної плати	5960,00	8940,00	2980,00	50,00%
14	Рентабельність послуг	109,62	88,37	-21,25	-19,38%

1	2	3	4	5	6
15	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн..	11825,40	14326,92	2501,53	21,15%
16	Рентабельність діяльності, %	16,58	0,05	-16,53	-99,72%
17	Рентабельність персоналу, тис.грн./осіб	3549,05	16,28	-3532,77	-99,54%
18	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	63,00	78,00	15,00	23,81%
	в тому числі ПВП	46,00	59,00	13,00	28,26%

Джерело: розраховано автором на основі [22; 23; 49; 50].

Виходячи з даних таблиці 2.2, можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації послуг КППХ «Продсервіс» БМР 2023 році зріс на 16 272,5 тис. грн порівняно з 2022 роком, що становить зростання на 144,42%. Собівартість реалізованих послуг також зросла на 9 245 тис. грн, або на 171,99%. Валовий прибуток зріс на 119,27%, що становить 7 027,5 тис. грн. Інші операційні витрати збільшилися на 4 782,8 тис. грн, що склало 58,96%. Повні витрати на виробництво та реалізацію послуг у 2023 році зросли на 14 027,8 тис. грн, що на 104,01% більше порівняно з 2022 роком.

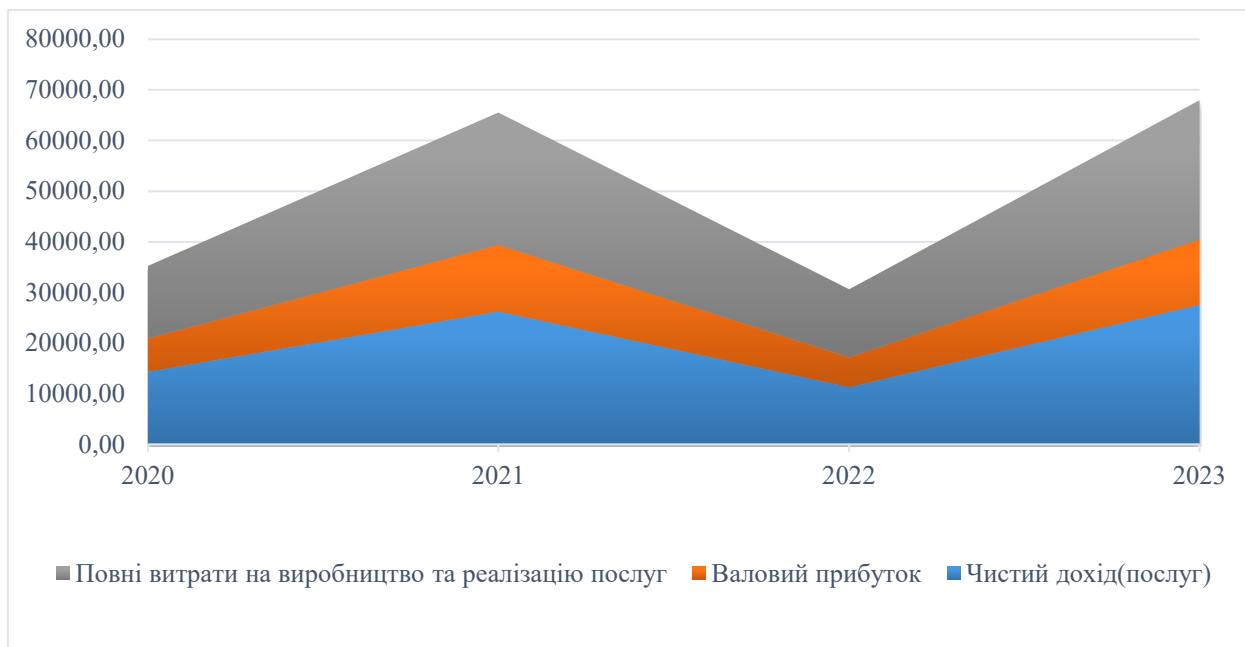
Фінансовий результат до оподаткування значно знизився на 99,31%, що становить 2 220,4 тис. грн. Чистий прибуток також знизився на 2 223,2 тис. грн, що становить 99,43%.

Фонд заробітної плати збільшився на 2 980,0 тис. грн, або на 50,00%. Середньомісячна заробітна плата штатного працівника зросла на 2 501,53 грн, що становить 21,15%. Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на 15 осіб, або на 23,81%, що пов'язано з розширенням виробничих потужностей та необхідністю в додаткових кадрах.

Таким чином, КППХ «Продсервіс» БМР демонструє значне зростання в багатьох фінансово-економічних показниках, незважаючи на деякі зниження в

прибутковості. Ці зміни свідчать про активний розвиток та розширення діяльності підприємства.

Наглядний приклад як виглядають зміни за період 2020-2023 роки, ми можемо побачити на рис.2.1.



**Рис. 2.1. Основні показники фінансово-економічного стану КППХ «Продсервіс» БМР за 2020-2023рр.**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Проаналізувавши основні показники фінансово-економічного стану КППХ «Продсервіс» БМР за період 2020-2023 років, можна зробити наступні висновки. За цей період чистий дохід підприємства значно зріс, що свідчить про ефективну діяльність та збільшення обсягів реалізації послуг. Найбільш помітне зростання відбулося між 2022 та 2023 роками. Протягом цього періоду собівартість реалізованих послуг також зростала, що вказує на зростання витрат на виробництво. Проте валовий прибуток продовжував зростати, що говорить про ефективне управління витратами.

Валовий прибуток значно зріс у 2021 та 2023 роках, однак інші операційні витрати також зросли. Це може свідчити про збільшення інвестицій у розвиток та розширення діяльності підприємства. Фонд заробітної плати зростав протягом усіх років, відображаючи збільшення середньооблікової кількості працівників та зростання середньомісячної заробітної плати. Це

свідчить про стабільне збільшення кадрових витрат у зв'язку з розширенням діяльності.

Рентабельність послуг та діяльності зазнала значних змін протягом цього періоду. У 2021 році рентабельність послуг сягнула 100,05%, однак у 2023 році знизилася до 88,37%. Це може вказувати на підвищення конкурентності або зростання витрат, які впливають на прибутковість. Фондовіддача зростала протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про ефективне використання основних засобів підприємства.

Загалом, фінансово-економічний стан КПГХ «Продсервіс» БМР демонструє позитивну динаміку зростання доходів та ефективності, незважаючи на певні коливання в прибутковості. Підприємство продовжує розвиватися, збільшуючи обсяги реалізації послуг та розширюючи штат працівників.

## **2.2. Аналіз кадрового забезпечення КПГХ «Продсервіс» БМР**

КПГХ «Продсервіс» БМР має якісну стратегію управління персоналом. Основними пріоритетами стратегії є залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів, забезпечення оптимального використання потенціалу персоналу, мотивація та розвиток працівників.

Основні принципи політики підприємства у сфері управління персоналом спрямовані на створення комфортних умов для працівників, підвищення їхньої мотивації та забезпечення розвитку професійних компетенцій. Тактичні та оперативні цілі у сфері управління персоналом, спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування, підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Стратегічні цілі у сфері управління персоналом включають плани залучення та утримання кваліфікованого персоналу, розвитку професійних

навичок працівників, підвищення рівня мотивації, створення комфортних умов для роботи, забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці та інших.

Тактичні цілі включають проведення навчання та розвитку персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та підготовки до нових викликів у галузі громадського харчування. Також важливими цілями є забезпечення ефективної комунікації між персоналом та керівництвом, встановлення ефективних процедур управління персоналом та визначення рівня задоволеності працівників.

Оперативні цілі включають в себе планування робочого графіку, контроль за виконанням завдань та робітників, проведення оцінки роботи та надання фідбеку, підтримання безпеки праці та забезпечення дотримання правил поведінки на робочому місці.

Політика підприємства у сфері управління персоналом передбачає визначення цілей та завдань з питань кадрової політики, зокрема залучення та відбір працівників, їхнє оцінювання та просування по кар'єрній драбині, забезпечення безпеки та охорони праці, організація навчання та розвитку персоналу, забезпечення соціальних гарантій тощо.

Відповідність стратегії управління персоналом загальній стратегії розвитку підприємства полягає у тому, щоб забезпечити належну кількість та якість працівників, здатних забезпечити розвиток та досягнення цілей підприємства. Крім того, стратегія управління персоналом забезпечує максимальну ефективність та продуктивність працівників, що дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг на ринку громадського харчування.

Департамент з управління персоналом (кадрова служба) на підприємстві має на меті забезпечення належного управління та розвитку персоналу. Організаційна будова департаменту забезпечує ефективне функціонування підприємства та оптимальне використання людських ресурсів.

Основні функціональні обов'язки департаменту з управління персоналом включають:

- відбір персоналу;
- навчання та розвиток персоналу;
- оцінка та контроль продуктивності працівників;
- система компенсацій та стимулювання працівників;
- управління відносинами зі співробітниками та управління конфліктами;
- управління персональними даними та документацією.

Департамент з управління персоналом складаються спеціалісти з відбору персоналу, менеджери зі стимулювання та управління продуктивністю, спеціалісти з управління відносинами зі співробітниками та юристи.

Перевагами організаційної будови кадрової служби є:

- спеціалізація працівників;
- висока якість управління персоналом;
- зниження ризиків та витрат пов'язаних з неправильним відбором та управлінням персоналу;
- забезпечення стабільності та безпеки на робочому місці.

Недоліки організаційної будови кадрової служби включають:

- високі витрати на утримання департаменту;
- недостатня інтеграція з іншими департаментами підприємства;
- можливість конфліктів між департаментом з управління персоналом та іншими департаментами щодо вирішення питань, пов'язаних з персоналом;
- неефективне управління конфліктами між працівниками.

На даному підприємстві віддається перевага демократичному методу керівництва, де керівництво враховує думки та ініціативи співробітників та взаємодіє з ними на підставі співпраці та довіри.

Цей метод має декілька переваг, таких як:

- покращення мотивації працівників, оскільки вони відчують, що їх думка важлива та їхні ідеї можуть бути використані для поліпшення робочих процесів;
- збільшення ефективності та продуктивності, оскільки співробітники більш активно долучаються до роботи та діляться своїми знаннями та досвідом;
- покращення комунікації між керівництвом та співробітниками, що забезпечує більшу взаємодію та зменшення конфліктів на робочому місці.

Для реалізації демократичного методу керівництва використовуються різні інформаційні, організаційні, економічні, правові та інші засоби та процедури. Наприклад, проводяться збори та консультації зі співробітниками для вислуховування їхніх думок та ідей. Також використовуються системи мотивації, які стимулюють співробітників до активної участі в роботі та висуванні ідей. Крім того, важливим є розвиток корпоративної культури, яка підтримує демократичні цілі та створює сприятливий клімат для взаємодії між керівництвом та співробітниками. Організаційні засоби, такі як графіки роботи, структура команд, процедури прийняття на роботу та оцінки праці, також можуть бути налаштовані з урахуванням демократичних принципів.

Економічні засоби, наприклад, використовуються для фінансової підтримки ініціатив та проектів, запропонованих співробітниками.

Правові засоби, такі як політики та процедури відносно рівних можливостей та протидії дискримінації, також використані для підтримки демократичного методу керівництва та забезпечення рівних умов для всіх співробітників.

Отже, демократичний метод керівництва ефективний на підприємстві, оскільки він забезпечує залучення ініціатив та думок співробітників, що може призвести до поліпшення робочих процесів та підвищення продуктивності.

Нормативно-правові документи є важливим для підприємства громадського харчування у практиці менеджменту персоналу, оскільки він регулює правові аспекти взаємовідносин між працівниками та керівництвом:

- Кодекс законів про працю
- Закон України "Про зайнятість населення"
- Закон України "Про оплату праці"
- Положення про внутрішній трудовий розпорядок
- Інструкції щодо охорони праці
- Положення про навчання та підвищення кваліфікації працівників
- Положення про відпустки
- Положення про матеріальну відповідальність працівників
- Положення про взаємовідносини між працівниками та керівництвом
- Положення про забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників

Ці документи встановлюють порядок надання відпусток, підвищення кваліфікації, оплати праці, забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників. Законодавство також регулює матеріальну відповідальність працівників та встановлює порядок укладення контракту з працівниками. Застосування цих нормативно-правових документів допомагає підприємству забезпечити ефективний менеджмент персоналу та зберегти взаємовигідні відносини з працівниками.

Технічне оснащення департаменту з управління персоналом включає наступні елементи:

- комп'ютери (на кожного співробітника), які мають достатні характеристики для ефективної роботи з програмним забезпеченням.
- принтери для друкування документів.
- сканери для цифрового збереження документів та архівування їх в електронному вигляді.
- мережеве обладнання, що дозволяє спільно використовувати ресурси мережі.

- програмне забезпечення для кадрового обліку, яке може включати у себе системи управління персоналом, електронний документообіг, систему звітності, аналітики тощо.

Таке технічне оснащення департаменту з управління персоналом дозволяє ефективно та швидко виконувати різні завдання, пов'язані з управлінням персоналом, зокрема кадровий облік, підбір кадрів, організацію тренінгів та ін.

Ефективне планування потреби в персоналі та його раціонального використання здійснюється на підставі даних аналізу складу та структури працівників КППХ «Продсервіс» БМР (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз складу та структури працівників КППХ «Продсервіс» БМР  
за 2022–2023 роки**

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	63	100,00	78	100,00	15,00	0
2	Непромисловий персонал	17	26,98	19	24,36	2,00	-2,63
3	ПВП, всього	46	73,02	59	75,64	13,00	2,63
3.1	<i>Управлінський:</i>		49,2063492		39,7435897		
3.1.1	- спеціалісти	23	36,51	23	29,49	0,00	-7,02
3.1.2	- керівники	3	4,76	3	3,85	0,00	-0,92
3.1.3	- службовці	5	7,94	5	6,41	0,00	-1,53
3.2	<i>Виробничий:</i>		23,81		35,90		
3.2.1	- робітники	12	19,05	23	29,49	11,00	10,44
3.2.2	-інший персонал (молодші обслуговуючі працівники, учні)	3	4,76	5	6,41	2,00	1,65

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства.

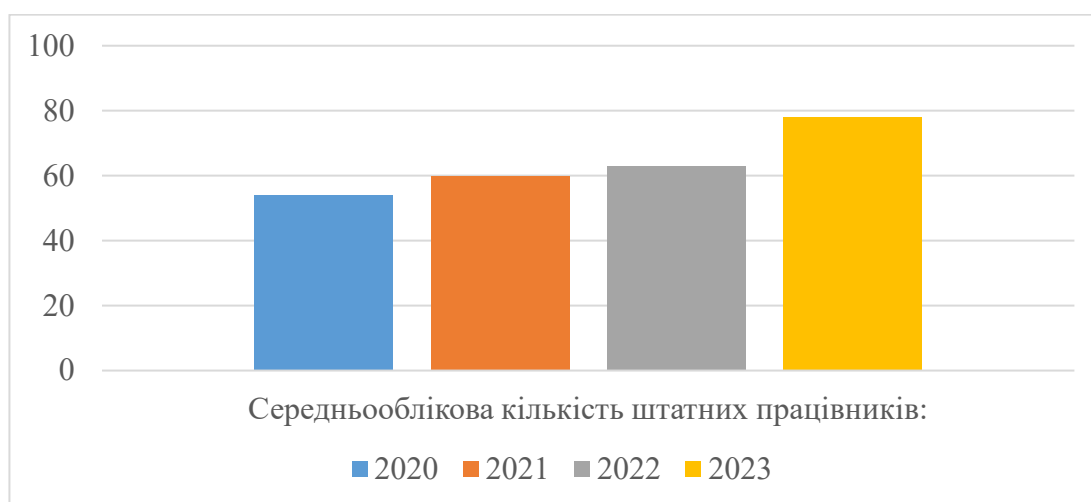
Дані, що наведені в табл. 2.3, показують нам, що у 2023 році середньооблікова кількість штатних працівників підприємства зросла на 15

осіб порівняно з 2022 роком, досягнувши 78 осіб. Це свідчить про активний розвиток підприємства та позитивну динаміку кадрової політики.

Збільшення чисельності працівників спостерігається переважно серед промислово-виробничого персоналу (ПВП), чисельність якого зросла на 13 осіб. Питома вага ПВП у загальній структурі зросла на 2,63%, досягнувши 75,64%. Це позитивний фактор, який свідчить про посилення виробничого потенціалу підприємства.

У структурі управлінського персоналу суттєвих змін не відбулося. Кількість спеціалістів, керівників та службовців залишилась на рівні попереднього року: 23, 3 і 5 осіб відповідно. Водночас у виробничому сегменті спостерігається значне зростання чисельності робітників — на 11 осіб, що підвищило їх питому вагу до 29,49%. Це свідчить про збільшення виробничої активності підприємства. Чисельність молодшого обслуговуючого персоналу та учнів також зросла на 2 особи, досягнувши 5 осіб, що вказує на увагу до допоміжних процесів і підготовки кадрів.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку у формуванні кадрового складу. Зростання частки виробничого персоналу свідчить про ефективне управління та розвиток виробничих процесів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує основи для подальшого зростання.



**Рис. 2.2. Аналіз складу та структури працівників КПГХ «Продсервіс» БМР за 2020–2023 роки**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Аналізуючи дані, представлені на рис. 2.2, можна простежити динаміку змін у складі та структурі працівників підприємства за період з 2020 по 2023 роки. Протягом цього періоду спостерігається стабільне зростання середньооблікової кількості штатних працівників. У 2020 році чисельність працівників становила 54 особи, у 2021 році – 60, у 2022 році – 63, а у 2023 році – вже 78 осіб. Загальне зростання за чотири роки становить 24 особи, що свідчить про поступовий розвиток підприємства.

Далі проведемо аналіз гендерного та вікового складу співробітників. Насправді КППХ «Продсервіс» БМР підтримує концепцію гендерної рівності в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Гендерна структура персоналу штатних працівників КППХ  
«Продсервіс» БМР за 2022-2023рр.**

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	відносне, %
1	Чоловіки	17	26,98	23	29,49	6	2,50
2	Жінки	46	73,02	55	70,51	9	-2,50
	<b>Разом</b>	63	100,00	78	100	15	0,00

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства

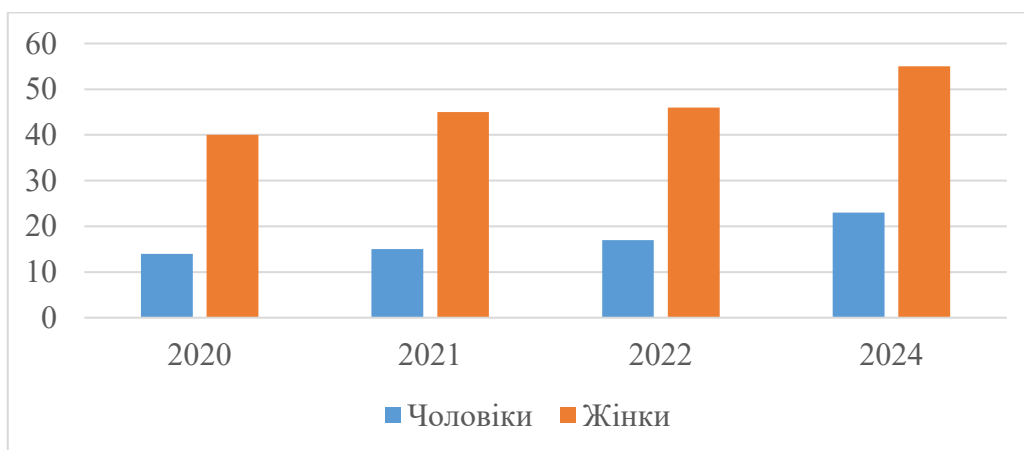
Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що у період 2022–2023 років відбулися зміни в гендерній структурі штатних працівників підприємства. Загальна чисельність працівників зросла на 15 осіб, із 63 у 2022 році до 78 у 2023 році.

Чисельність чоловіків збільшилася на 6 осіб, із 17 у 2022 році до 23 у 2023 році. Відповідно, їх частка у загальній структурі персоналу зросла на 2,50%, із 26,98% до 29,49%.

Чисельність жінок також зросла, на 9 осіб, із 46 у 2022 році до 55 у 2023 році. Проте їх частка у структурі зменшилася на 2,50%, із 73,02% до 70,51%.

Загалом, обидві групи показали абсолютне зростання чисельності, що відповідає загальному збільшенню штату працівників. Зростання частки чоловіків свідчить про тенденцію до залучення більшої кількості чоловіків, можливо, через потребу у виконанні певних видів робіт, які вимагають фізичної сили чи технічних навичок. Зменшення частки жінок у відносних показниках є незначним і не свідчить про зміну загальної кадрової політики підприємства.

Такі зміни демонструють прагнення підприємства підтримувати гендерну збалансованість при загальному розширенні чисельності персоналу.



**Рис. 2.3 Структура гендерного співвідношення співробітників КППХ «Продсервіс» БМР (у %) за 2020-2024 р.**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Аналіз структури гендерного співвідношення співробітників КППХ «Продсервіс» БМР за 2020–2024 роки свідчить про поступові зміни у складі персоналу підприємства. Загальна чисельність працівників зростала, що супроводжувалося незначними змінами у співвідношенні чоловіків і жінок.

Частка чоловіків демонструє тенденцію до збільшення. Це може бути зумовлено підвищенням попиту на працівників технічних спеціальностей або фізичної праці, а також адаптацією підприємства до нових виробничих викликів.

Водночас частка жінок залишається стабільно високою, незважаючи на незначне зниження у відсотковому показнику. Це свідчить про вагомий внесок жінок у роботу підприємства, особливо у сферах, де необхідні організаційні навички, точність та увага до деталей.

Загалом, підприємство зберігає гендерний баланс, що свідчить про його соціально відповідальну кадрову політику. Такий підхід сприяє залученню кваліфікованих працівників обох статей, забезпечуючи ефективну роботу і розвиток підприємства.

Однією з важливих показників в організації праці є вік співробітників, а також вік кандидатів на відкриті вакансії. Тому кожному підприємству, обов'язково потрібно робити аналіз вікових категорій аби бачити ситуацію нагально. Оскільки це впливає на впровадження процесів мотивації та всіх організаційних процесів, що можуть бути пов'язані з персоналом, а також може впливати на процес проведення співбесід.

Таблиця 2.5

**Структура штатного персоналу за віком роботи КПГХ  
«Продсервіс» БМР за 2022-2023рр.**

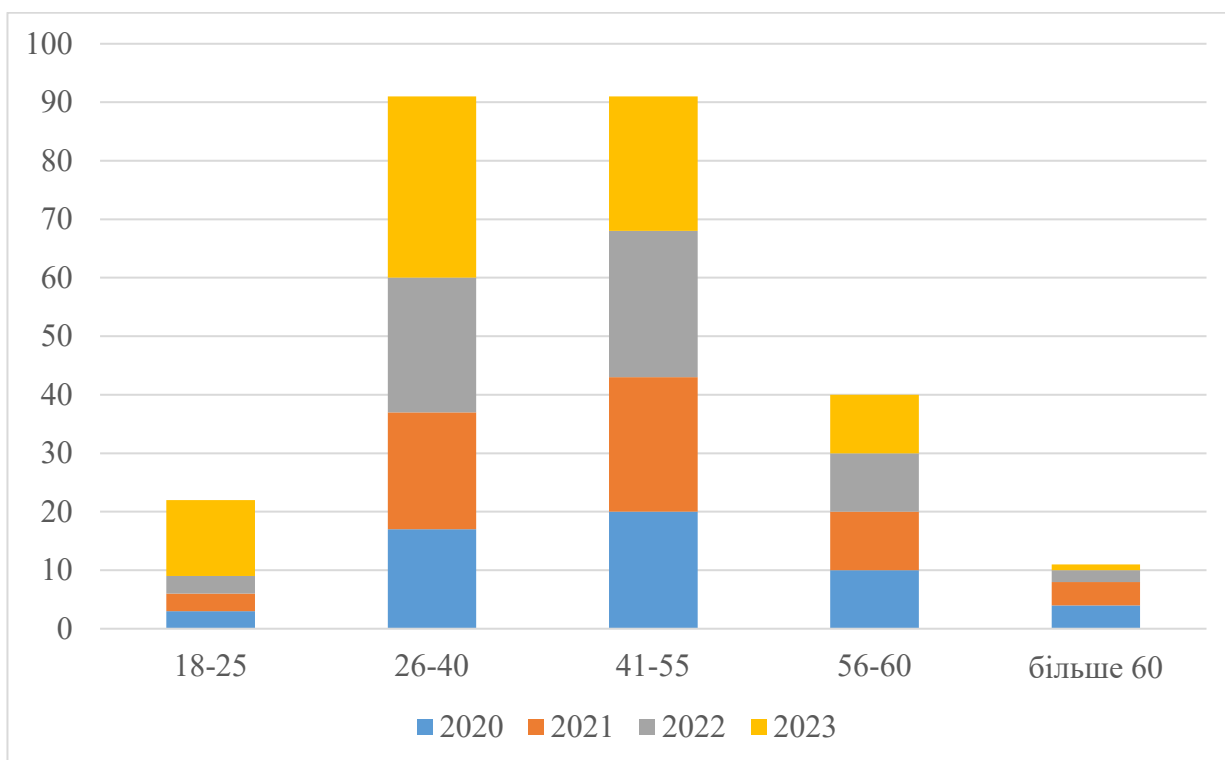
№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	відносне, %
1	18-25	3	5,56	13	21,67	10	16,11
2	26-40	23	42,59	31	51,67	8	9,07
3	41-55	25	46,30	23	38,33	-2	-7,96
4	56-60	10	18,52	10	16,67	0	-1,85
5	більше 60	2	3,70	1	1,67	-1	-2,04
	<b>Разом</b>	63	100,00	78	100,00	15	15,19

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства

Аналіз структури штатного персоналу за віковими групами у 2022–2023 роках демонструє суттєві зміни у складі працівників. Загальна чисельність персоналу зросла на 15 осіб, із 63 у 2022 році до 78 у 2023 році, що свідчить про розширення кадрового складу підприємства.

Найбільше зростання чисельності спостерігається у віковій групі 18–25 років, де кількість працівників збільшилася на 10 осіб (16,11%). Це свідчить про акцент підприємства на залученні молодих працівників, які можуть забезпечити енергійність, адаптивність до сучасних викликів та тривалу перспективу роботи.

Група 26–40 років також продемонструвала значне зростання, збільшившись на 8 осіб (9,07%). Це підтверджує орієнтацію на залучення працівників із певним професійним досвідом, які здатні забезпечувати високу продуктивність роботи. Натомість, чисельність працівників вікової групи 41–55 років зменшилася на 2 особи (-7,96%). Частки працівників старших вікових груп (56–60 років і більше 60 років) залишаються стабільними або незначно знижуються в абсолютних показниках, що може бути пов'язано з природними демографічними змінами.



**Рис. 2.4. Вік співробітників (у %) КПГХ «Продсервіс» БМР станом на 2020-2024 р.р.**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Дивлячись на дані подані вище ми бачимо за період 2020–2024 років демонструє явні зміни у складі персоналу підприємства. Відзначається помітне зростання частки працівників віком від 18 до 25 років, що свідчить про активну політику залучення молодих кадрів. Це є позитивним сигналом для підприємства, оскільки молоді працівники часто приносять нові ідеї та підходи, здатні підвищити інноваційність та адаптивність організації до змінюваного ринкового середовища.

У той же час, частка працівників вікових категорій 26–40 років та 41–55 років залишалася стабільною або зроста. Це свідчить про залучення та утримання досвідчених спеціалістів і управлінців, що є важливим для забезпечення стабільності роботи підприємства, особливо для виконання складних завдань і прийняття стратегічних рішень.

Частка співробітників вікової категорії 56–60 років і старших зменшилась, що може бути пов'язано з природною зміною поколінь, а також з іншими соціально-економічними факторами, такими як пенсійна реформа чи зменшення потреби в працівниках старшого віку у певних сферах виробництва.

Загалом, підприємство демонструє ефективну кадрову політику, орієнтуючись на оптимальне поєднання молодих спеціалістів і досвідчених працівників середнього віку, що сприяє динамічному розвитку та адаптації до змінюваних умов ринку.

Говорячи про рівень освіти працівників підприємства, можна спостерігати цікаву статистику. Нажаль компанія не публікує ці дані у відкритому доступі, як і вікову структуру, однак з джерел, що були надані по закінченню переддипломної практики був зроблений аналіз.

Протягом 2022–2023 років на КППХ «Продсервіс» БМР відбулося перерозподілення працівників за рівнем освіти. Частка працівників з вищою освітою зменшилась на 5,31% (з 47,62% у 2022 році до 42,31% у 2023 році) (табл.2.6). Це може свідчити про зменшення потреби у висококваліфікованих спеціалістах або ж зміну стратегії в кадровій політиці підприємства.

**Освітня структура штатного персоналу на КППХ «Продсервіс» БМР  
за 2022-2023рр.**

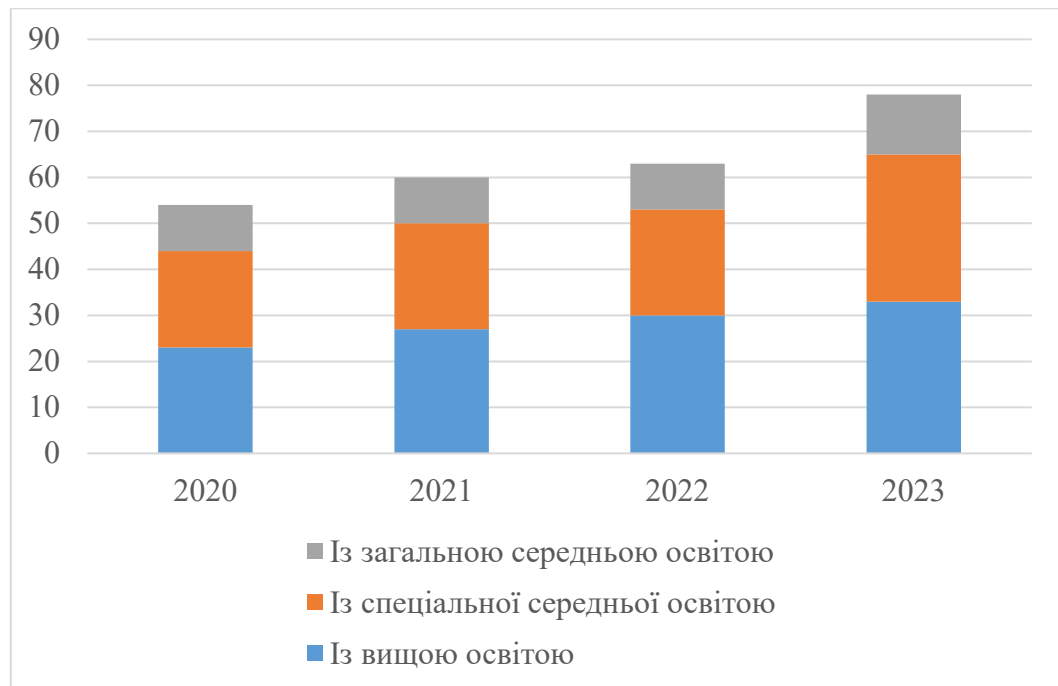
№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	відносне, %
1	Із вищою освітою	30	47,62	33	42,31	3	-0,56
2	Із спеціальної середньої освітою	23	36,51	32	41,03	9	10,74
3	Із загальною середньою освітою	10	15,87	13	16,67	3	3,15
	<b>Разом</b>	63	100,00	78	100,00	15	13,33

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства

Водночас зросла частка працівників зі спеціальною середньою освітою на 4,52% (з 36,51% до 41,03%), що вказує на збільшення попиту на працівників з технічною та професійною підготовкою, що відповідає вимогам виробництва. Частка працівників із загальною середньою освітою зросла на 0,8% (з 15,87% до 16,67%). Це може свідчити про збільшення числа молодих працівників, які тільки починають свою кар'єру, або ж про зміни в організаційних структурах підприємства.

Загальна чисельність персоналу зросла на 15 осіб, що становить 13,33%. Це свідчить про розширення штату, ймовірно, через збільшення виробничих потужностей або зміну виробничих потреб підприємства.

Протягом 2020–2024 років на КППХ «Продсервіс» БМР спостерігаються зміни у рівні освіти працівників, що відображає адаптацію підприємства до нових виробничих умов (рис.2.5). Частка працівників з вищою освітою поступово зменшується, що може свідчити про зменшення потреби в висококваліфікованих спеціалістах у деяких сферах підприємства. Це може бути пов'язано із змінами в організаційній структурі та виробничих потребах компанії.



**Рис. 2.5. Рівень освіти працівників КППХ «Продсервіс» БМР за 2020-2024 рік**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

З іншого боку, зростає частка працівників із спеціальною середньою освітою, що вказує на збільшення потреби у технічних спеціалістах. Це може бути викликано вимогами до робочих професій та необхідністю виведення виробництва на новий рівень за рахунок більш технічно підготовлених кадрів.

У загальному, можна відзначити, що КППХ «Продсервіс» БМР продовжує працювати над удосконаленням кадрової політики, що відображає зміни в освітній структурі. Залучення працівників з різним рівнем освіти дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до змінюваних умов ринку праці та виробничих технологій.

Для визначення поточних і перспективних потреб у персоналі різних функціональних категорій на КППХ «Продсервіс» БМР застосовані такі методи:

- аналіз виробничої програми та її планування на найближчий та середньостроковий період.

- аналіз обсягів робіт та виробничих завдань за різними напрямками діяльності.
- аналіз трудових норм, рівня заробітної плати, чисельності та складу персоналу.
- оцінка ефективності діяльності різних підрозділів та працівників.
- моніторинг ринку праці та аналіз пропозиції та попиту на працевлаштування відповідних фахівців.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві, важливо визначити потреби у персоналі як на поточний момент, так і на перспективу, з метою забезпечення оптимального рівня кваліфікації, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Джерела поповнення та оновлення персоналу включають рекламу вакансій у ЗМІ, рекрутингові агенції, рекомендації вже працюючих працівників, використання соціальних мереж та внутрішній розвиток кадрів.

Збір і аналіз інформації про претендентів на вакантну посаду на підприємстві включає різноманітні методи, такі як збір анкетних даних, співбесіди, психологічні тести, а також перевірку референцій та досвіду роботи.

Вимоги до претендентів на вакантну посаду є: необхідні кваліфікаційні та професійні навички, досвід роботи відповідної категорії, знання мов та комп'ютерної грамотності.

Технології пошуку та залучення кандидатів на підприємстві включає використання спеціалізованих сайтів з пошуком вакансій та кандидатів, використання соціальних мереж та власних баз даних кандидатів.

Використання Інтернет-технологій сприяє ефективнішому підбору персоналу, зменшенню часу та коштів на пошук кандидатів, а також підвищенню якості кандидатів на вакансію. Однак, необхідно звернути увагу на достовірність інформації, яка знаходиться в Інтернеті, та на важливість ретельної перевірки досвіду та референцій кандидатів.

Методи проведення інтерв'ю та інші методи оцінювання кандидатів на підприємстві є структуровані та неструктуровані інтерв'ю, психологічні тести, оцінка роботи в минулому, рекомендації від колег та ін. Структуровані інтерв'ю включають запитання, які охоплюють конкретні навички та досвід, пов'язані з вакантною посадою, тоді як неструктуровані інтерв'ю включають в себе загальні запитання про досвід та особистість кандидата.

Процедура прийняття рішення про надання переваги одному з претендентів на вакантну посаду зазвичай включає оцінку кандидатів за кількома критеріями, такими як відповідність вимогам вакансії, досвід, освіта, професійні навички, комунікативність та інші.

Недоліками щодо підбору персоналу є недостатній аналіз потреб в персоналі, недостатні знання про вимоги до посади, недостатня залученість роботодавців до процесу підбору персоналу та ін. Випробувальний термін може бути корисним інструментом при наймі нових працівників, але варто забезпечити чітке визначення його строку та умов, щоб уникнути недорозумінь.

Для того, щоб мати повне уявлення про рух кадрів на підприємстві, необхідно проаналізувати, внаслідок яких чинників і з якою інтенсивністю змінювалась кількість його працівників у динаміці. Кожен із вид руху персоналу має певні особливості, а кожен факт звільнення – індивідуальні причини і спонукальні мотиви, які необхідно дослідити, адже результати такої аналітики є базою для прийняття управлінських рішень щодо вжиття заходів профілактики та мінімізації рівня плинності кадрів.

За стандартним методичним інструментарієм оцінки трудових показників нами було здійснено розрахунок ключових коефіцієнтів руху персоналу КППХ «Продсервіс», спираючись на дані форми 1-ПВ (квартальна «Звіт із праці»).

Отримані результати обчислень оформлені в табличній формі (табл. 2.7).

**Аналіз руху працівників КППХ «Продсервіс» БМР за 2022–2023рр.**

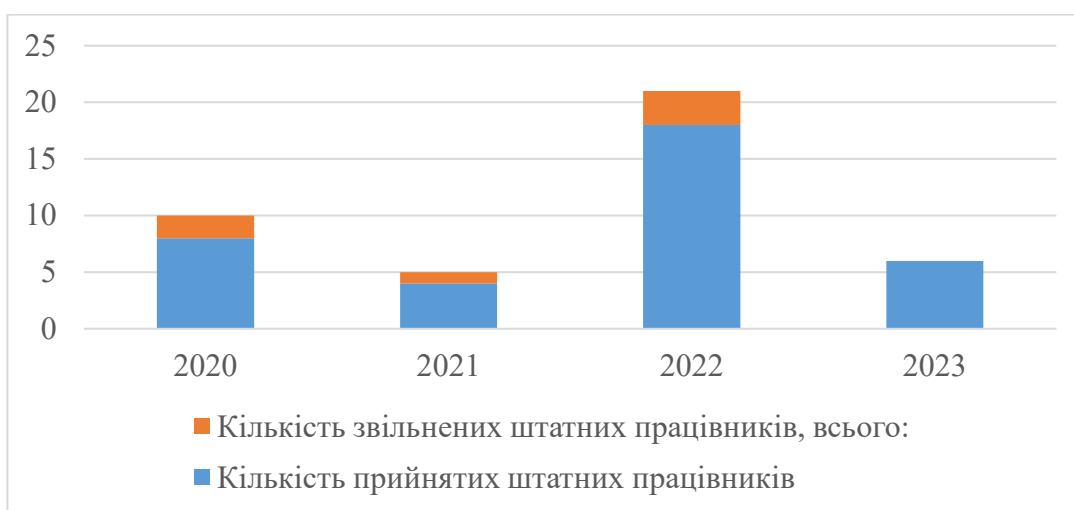
Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне,
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	63	78	15	1,24
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	18	6	-12	0,33
Кількість звільнених штатних працівників, всього: в т. ч.:	осіб	3	0	-3	0,00
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	2	0	-2	0,00
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	1	0	-1	0,00
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	осіб	78	78	0	1,00
Коефіцієнт загального обороту	%	33,33	7,69	-25,64	*
Коефіцієнт обороту по прийому	%	28,57	7,69	-20,88	*
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	4,76	0,00	-4,76	*
Коефіцієнт плинності кадрів	%	3,17	0,00	-3,17	*
Коефіцієнт відновлення працівників	%	28,57	7,69	-20,88	*
Коефіцієнт постійності кадрів	%	1,19	1,00	-0,19	*

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства

У 2022 році середньооблікова кількість працівників на підприємстві становила 63 особи, а в 2023 році збільшилась до 78 осіб, що є приростом на 15 осіб (1,24%). Однак кількість прийнятих працівників значно зменшилась з 18 осіб у 2022 році до 6 осіб у 2023 році, що свідчить про зниження темпів найму. Водночас кількість звільнених працівників зменшилась до нуля в 2023 році, що вказує на стабільність кадрового складу.

Кількість облікових працівників на кінець року залишилась на рівні 78 осіб, без змін. Коефіцієнт загального обороту працівників знизився з 33,33% у 2022 році до 7,69% у 2023 році, що свідчить про значне зменшення кадрової змінності. Коефіцієнт обороту по прийому також знизився з 28,57% до 7,69%, що вказує на зменшення активності в залученні нових кадрів. Коефіцієнт

обороту по вибуттю знизився до нуля, що свідчить про відсутність звільнень в результаті звичайних причин, як плинність кадрів або скорочення. Коефіцієнт плинності кадрів також залишився на нульовому рівні, що вказує на стабільність персоналу. Коефіцієнт відновлення працівників зменшився з 28,57% до 7,69%, що вказує на зменшення кількості нових наймів після звільнень. Коефіцієнт постійності кадрів залишився майже незмінним, зменшившись з 1,19% до 1% (рис.2.6).



**Рис. 2.6. Аналіз руху працівників КППХ «Продсервіс» БМР за 2020–2023рр.**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Проаналізувавши дані про рух працівників КППХ «Продсервіс» БМР за 2020-2023 роки, можна зробити наступні висновки. За цей період кількість звільнених працівників зросла, що свідчить про збільшення рівня плинності кадрів. Це може бути пов'язано з різними факторами, включаючи розширення підприємства або зміни в організаційній структурі.

Протягом цього періоду також спостерігалось збільшення кількості прийнятих працівників, що може вказувати на активний процес найму та потребу в додаткових кадрах для задоволення виробничих потреб. Розширення виробничих потужностей, а також реалізація нових проектів могли стати причиною збільшення кількості працівників на підприємстві.

Загалом, аналіз руху працівників свідчить про те, що КПГХ «Продсервіс» БМР активно адаптується до змін у виробничому середовищі та намагається забезпечити необхідний рівень кадрового забезпечення для підтримки ефективної діяльності. Збільшення кількості найманих працівників також свідчить про можливість зростання та розвитку підприємства у майбутньому.

Робочий час є єдиним з основних умов трудового договору, який пов'язаний з інтересами роботодавця. Розумне поєднання його з часом відпочинку дозволяє ефективно розвивати продуктивну працездатність, відтворювати фізичні та психічні особливості працівників, комплексно використовувати виробничу потужність та інші властивості роботодавця. Робочий час можна визначити центральним, місцевим, колективним та індивідуальним договорами. У нових економічних умовах централізоване нормування робочого часу є правовим засобом охорони праці і забезпечується гарантією реалізації конституційних трудових прав.

Питання щодо тривалості, складу, режиму та порядку обліку робочого часу регулюються главою IV Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП).

Кожне підприємство визначає індивідуальний графік для своїх працівників виходячи з його компетенції та важкості роботи. Конкретна тривалість робочого часу встановлюється на рівні підприємства — через локальні нормативно-правові акти та за угодою сторін трудового договору.

При цьому нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень (ст. 50 КЗпП). При цьому підприємства та організації під час укладення колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу, ніж 40 годин на тиждень.

А на тих підприємствах, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може

перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 годин при тижневій нормі 24 години.

При цьому Перелік виробництв, цехів, професій і посад з шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого часу, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Наведемо розрахунки використання робочого часу штатними працівниками КППХ «Продсервіс» БМР вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками КППХ  
«Продсервіс» БМР за 2022–2023 роки**

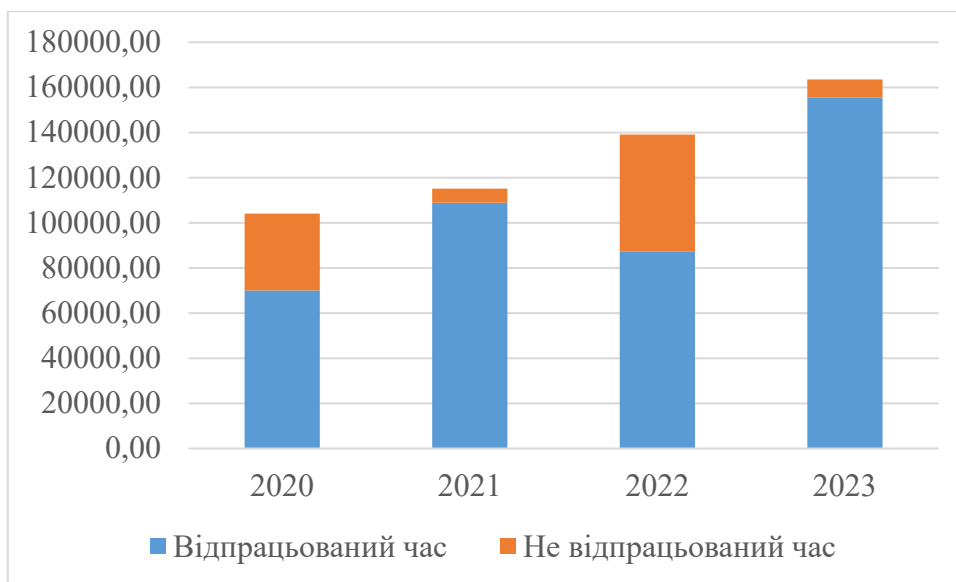
Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	люд-год	%	люд-год	%	абсолютне, ±	відносне,
Фонд робочого часу	139104,00	100,00	163488,00	100,00	24384,00	*
Відпрацьований час	87192,00	62,68	155376,00	95,04	68184,00	32,36
Не відпрацьований час , в т. ч.:	51912,00	37,32	8112,00	4,96	-43800,00	-32,36
-щорічних відпусток (основних та додаткових)	2811,02	2,70	2822,40	2,45	11,38	-0,25
-тимчасової непрацездатності	1249,34	1,20	1382,40	1,20	133,06	0,00
-відпусток без збереження збереженням заробітної плати за згодою сторін	5309,71	5,10	4872,96	4,23	-436,75	-0,87
-інших відпусток без збереження збереженням заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	1249,34	1,20	1152,00	1,00	-97,34	-0,20
-переведення з економічних причин на неповний робочий день	3196,24	3,07	2304,00	2,00	-892,24	-1,07
-масові невиходи на роботу (страйки)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-інші причини	4997,38	4,80	5184,00	4,50	186,62	-0,30
	18813,0384	18,07	17717,76	15,38		

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства

Аналізуючи дані щодо використання робочого часу працівниками КППХ «Продсервіс» БМР за 2022-2023 роки, можна зробити наступні висновки. Фонд робочого часу у 2023 році збільшився на 24 384 люд-год, що свідчить про розширення виробничих потужностей підприємства. Відпрацьований час зріс значно - на 68 184 люд-год, або на 32,36%, що вказує на підвищення ефективності використання робочого часу.

Зниження не відпрацьованого часу на 43 800 люд-год, або на 32,36%, є позитивною тенденцією, що свідчить про покращення умов праці та зниження втрат робочого часу. Зменшення відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін, а також переведення на неповний робочий день з економічних причин, значно сприяло цим поліпшенням.

Загалом, оптимізація використання робочого часу за 2020-2023 роки демонструє успішні управлінські заходи на підприємстві КППХ «Продсервіс», спрямовані на підвищення продуктивності праці та ефективність виробничих процесів (рис.2.7).



**Рис. 2.7. Використання робочого часу штатними працівниками КППХ «Продсервіс» БМР за 2020–2023 роки**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Проаналізувавши використання робочого часу штатними працівниками КПГХ «Продсервіс» БМР за 2020-2023 роки, можна зробити такі висновки. Фонд робочого часу поступово зростає кожного року, досягнувши найвищого рівня у 2023 році з 163 488 люд-годин. Це свідчить про розширення виробничих потужностей та збільшення обсягу робіт.

Значне зростання відпрацьованого часу на 32,36% у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про підвищення ефективності праці працівників. Водночас, не відпрацьований час зменшився на 32,36%, що є позитивним результатом, вказуючи на поліпшення умов праці та ефективне управління робочим часом.

Наведемо баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за 2020-2024 роки на КПГХ «Продсервіс» БМР в таблиці нижче (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника КПГХ «Продсервіс» БМР за 2020-2024 р.**

№	Показники	Одиниці виміру	Позначення /формули	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	366	365	365	366
2	Вихідні і свята	дні	ВС	125	125	89	104
3	Номінальний фонд робочого часу	дні	НФ=КФ-ВС	241	240	276	262
4	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації, тощо)	дні	Н	79	13	103	13
5	Явочний фонд робочого часу	дні	ЯФ=НФ-Н	162	227	173	249
6	Середня тривалість робочого дня	год.	Тзм	7	7	7	7
7	Втрати часу	год.	Твтр	0,2	0,2	0,2	0,2
8	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	Троз	8	8	8	8
9	Рівень використання робочого дня	%	$\frac{\text{Кврд}=\text{Троз}/\text{Тзм} \cdot 100}{100}$	114,28 57	114,28 57	114,28 57	114,28 57
10	Ефективний фонд робочого часу	год.	ЕФ=ЯФ*Троз	1296	1816	1384	1992

Джерело: розраховано автором на основі наданих даних підприємства.

Баланс робочого часу також можна розглядати як період часу, протягом якого робітник впливає на робочі процеси виробництва готового продукту. Баланс робочого часу визначається в робочих днях та роках. Змінити загальний баланс робочого часу в цілому можна за рахунок впровадження високоефективного обладнання, удосконалення технологій, покращення виробництва організації та праці.

Аналізуючи баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за період 2020-2023 років, можна зробити наступні висновки. Календарний фонд робочого часу залишався майже незмінним, але відбулися зміни у кількості вихідних і святкових днів, особливо у 2022 році. Це вплинуло на номінальний фонд робочого часу, який зріс до 276 днів у 2022 році, але потім зменшився до 262 днів у 2023 році.

Неявки на роботу мали значний вплив на явочний фонд робочого часу. У 2022 році спостерігалось значне зростання неявок, що призвело до зменшення явочного фонду до 173 днів. Однак у 2023 році кількість неявок зменшилася, що призвело до значного збільшення явочного фонду до 249 днів.

Ефективний фонд робочого часу, який показує кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік, зріс у 2023 році до 1992 годин, що є найвищим показником за аналізований період. Це свідчить про оптимізацію використання робочого часу та підвищення продуктивності праці. Загалом, дані демонструють, що підприємство КПГХ «Продсервіс» БМР досягло суттєвих успіхів у підвищенні ефективності використання робочого часу.

Проаналізувавши динаміку зміни номінального і ефективного фонду робочого часу на підприємстві. Можна представити загальні результати у вигляді табл. 2.16 та 2.17 нижче.

Номінальний фонд робочого часу дорівнює кількості робочих днів, яка максимально може бути відпрацьована протягом планового періоду, він визначається відніманням з календарного фонду неробочих днів. У

безперервних виробництвах виключаються також невиходи по графіку змінності.

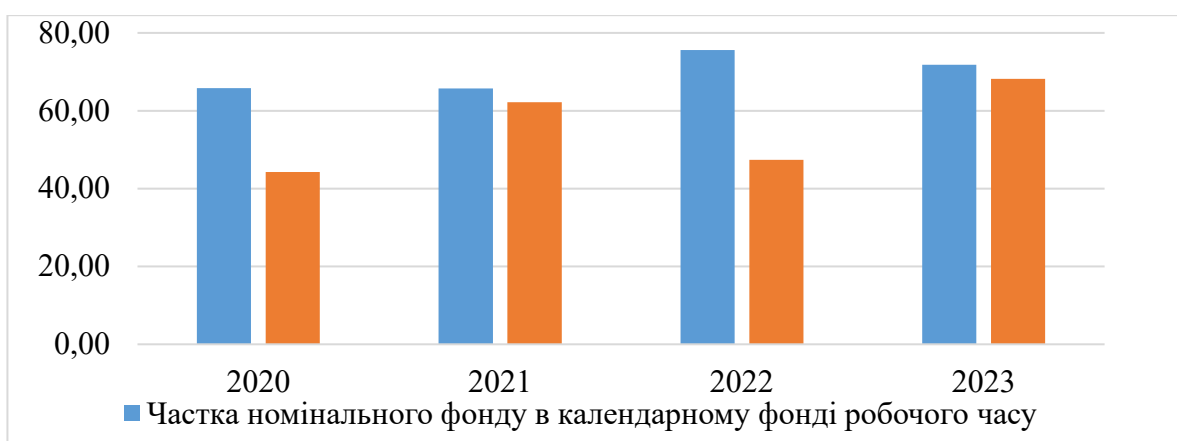
Таблиця 2.10

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника КПГХ «Продсервіс» БМР за 2022–2023 роки**

№	Показники	Од. виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1	Номінальний фонд робочого часу	дні	276	262	-14	-0,05
2	Ефективний фонд робочого часу	год	1384	1992	608	0,44
3	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	75,62	71,78	-3,84	X
4	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	47,40	68,22	20,82	X

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства.

Аналізуючи динаміку зміни номінального та ефективного фонду робочого часу за 2022-2023 роки, бачимо, що номінальний фонд робочого часу зменшився на 14 днів, що становить зниження на 0,05%. Водночас, ефективний фонд робочого часу зріс на 608 годин, що становить 44%. Частка ефективного фонду в календарному фонді збільшилась на 20,82%, що свідчить про значне покращення в управлінні робочим часом (рис.2.8).



**Рис. 2.8. Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника КПГХ «Продсервіс» БМР за 2020–2023 роки.**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Аналізуючи динаміку зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника за 2020-2023 роки, можна зробити наступні висновки. Номінальний фонд робочого часу залишався відносно стабільним протягом всього періоду, зазнавши лише незначних змін. Водночас, ефективний фонд робочого часу значно зріс, що свідчить про покращення використання робочого часу працівників.

Особливо помітний зріст ефективного фонду робочого часу відбувся в 2023 році, коли він досяг свого максимуму. Це свідчить про успішні заходи щодо оптимізації робочого часу та підвищення продуктивності праці. Зростання ефективного фонду супроводжувалося зменшенням втрат робочого часу, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Загалом, такі тенденції вказують на вдосконалення управління робочим часом на підприємстві КПГХ «Продсервіс» БМР, що сприяє підвищенню ефективності праці та продуктивності.

Фактичні витрати по фонду заробітної плати вже були визначені в таблицях вище. Якщо говорити про аналіз форм та систем заробітної плати на КПГХ «Продсервіс» БМР, то загалом як на будь-яких підприємствах вирізняють дві основні форми заробітної плати, це почасова і відрядна.

При почасовій формі заробітної плати мірою праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівнику нараховується згідно з його тарифною ставкою чи посадовим окладом за фактично відпрацьований час.

При відрядній формі заробітної плати мірою праці є вироблена працівником продукція (або виконаний обсяг робіт), а розмір заробітку прямо пропорційно залежить від її кількості та якості, виходячи із встановленої відрядної розцінки.

В почасовій оплаті праці вирізняють:

- просту почасова форму – в якій заробіток залежить від тарифної ставки, що відповідає присвоєному працівникові тарифному розряду, та відпрацьованого ним часу;
- почасово-преміальна форма – в ній заробіток залежить від тарифної ставки, відпрацьованого часу та премії за досягнення певних кількісних або якісних показників;
- оплата праці за місячними посадовими окладами - вона застосовується щодо працівників, робота яких має стабільний характер технічні виконавці, деякі посади робітників і щодо керівників та спеціалістів. Така оплата праці теж може бути простою весь заробіток складається лише із встановленого окладу, і преміальною заробіток складається із встановленого окладу та премії за досягнення певних показників, що заохочуються.

А відрядні можуть бути наступні:

- проста відрядна – це відрядний заробіток, розраховується множенням кількості виробленої продукції на її розцінки;
- відрядно-преміальна оплата праці - включає відрядний заробіток, і премії за досягнення результатів, що заохочуються;
- відрядно-прогресивна – це робота, виконана в межах встановленої норми, оплачується за звичайними розцінками і робота виконана понад норму за прогресивно зростаючими розцінками;
- непряма відрядна – коли заробіток працівника залежить від результатів праці працівників, що ним обслуговуються коефіцієнта виконання норми виробітку;
- акордна – коли розмір заробітку встановлюється за виконання всього комплексу робіт із визначенням терміну виконання;
- акордно-преміальна – вона передбачає ще і премії за якісне або дострокове виконання робіт;

- відсоткова - за якої розмір оплати праці встановлюється як частка або відсоток певних показників результатів роботи, що заохочуються (товарообігу, доходу, прибутку тощо).

Таблиця 2.11

**Аналіз зміни середньої заробітної плати на КПГХ «Продсервіс» БМР  
за 2022–2023 рр.**

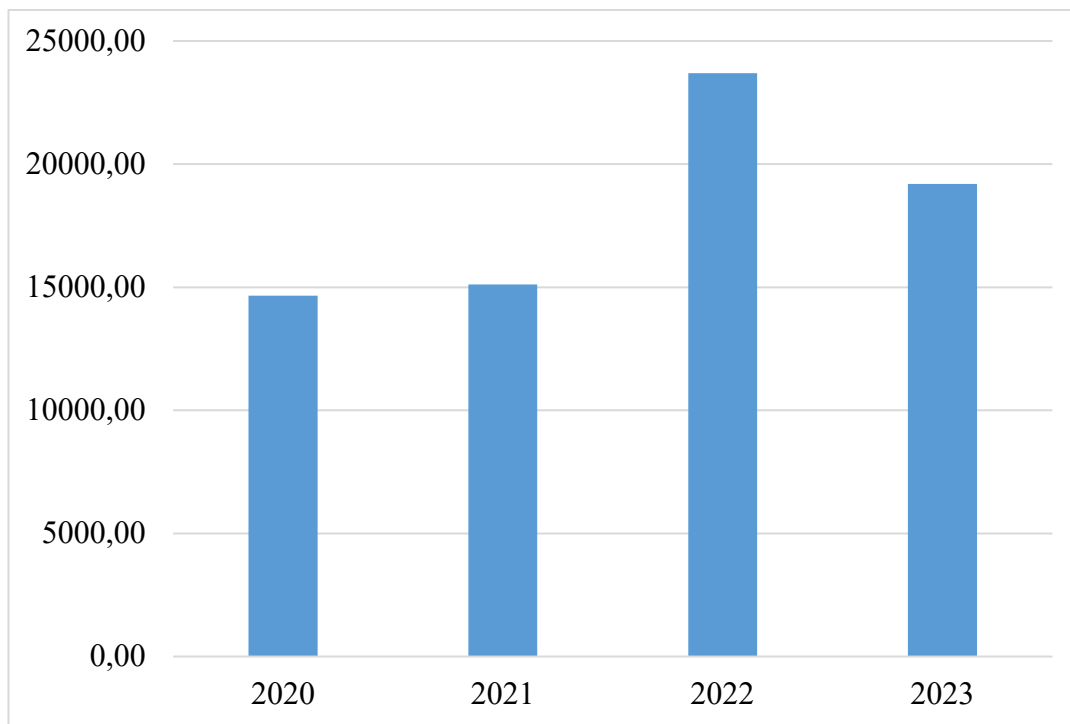
№	Показники	Од. вим.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					абс., ±	відн., %
1	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього	осіб	46	59	13	0,28
	в т.ч.: - виробничий персонал*		15	28	13	0,87
	- управлінський персонал		31	31	0	0,00
2	Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього	тис.грн.	4350,8	6794,4	2443,6	0,56
	в т.ч.: - виробничий персонал*		1430,4	3218,4	1788	1,25
	- управлінський персонал		2920,4	3576,0	655,6	0,22
3	Середньомісячна заробітна плата одного працівника (ПВП)	грн	23695,8	19191,5	4504,3	
	в т.ч.: - виробничий персонал		11920	9578,6	- 2341,4	-0,20
	- управлінський персонал		11775,81	9612,9	- 2162,9	-0,18
4	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу до середньомісячної заробітної плати виробничого персоналу	%	0,99	1,00	0,02	*

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства

Аналізуючи зміну середньої заробітної плати на підприємстві за 2022-2023 роки, спостерігаємо значне збільшення середньооблікової кількості промислово-виробничого персоналу (ПВП) на 13 осіб, що складає 28%. Особливо це помітно у виробничому персоналі, де зростання склало 87%, тоді як управлінський персонал залишився на тому ж рівні.

Фонд заробітної плати для ПВП зріс на 2 443,60 тис. грн, що становить 56%. Найбільше зростання відбулося у виробничого персоналу, де фонд зарплати збільшився на 1788,00 тис. грн, або на 125%, що значно більше порівняно з управлінським персоналом.

Водночас, середньомісячна заробітна плата одного працівника ПВП зменшилася на 4504,33 грн. Зарплата як виробничого, так і управлінського персоналу знизилася на 20% та 18% відповідно, що може бути пов'язано із загальною економічною ситуацією (рис.2.9).



**Рис. 2.9. Аналіз зміни середньої заробітної плати на КПГХ «Продсервіс» БМР за 2020–2023 рр.**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Аналізуючи зміну середньої заробітної плати на підприємстві за період 2020-2023 років, бачимо, що середня заробітна плата працівників поступово зростала, досягнувши найвищого рівня у 2022 році. Проте, у 2023 році спостерігалось зниження середньої заробітної плати. Найбільше зростання заробітних плат спостерігалось у 2021 році, що вказує на позитивні зміни в управлінні та економічній ситуації на підприємстві.

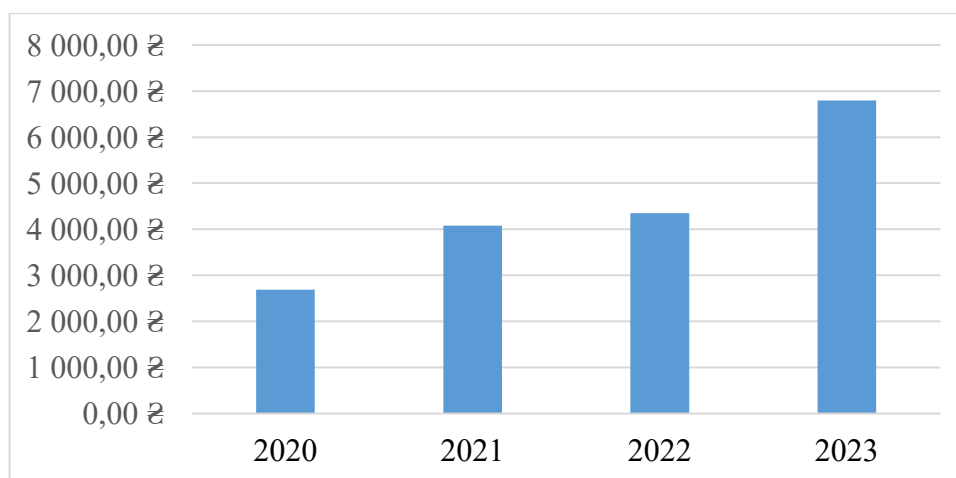
Загалом, протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало тенденції до підвищення заробітних плат, що сприяло покращенню мотивації та продуктивності праці, але останні зміни свідчать про можливі виклики, які потребують уваги для підтримання стабільного рівня заробітної плати (табл.2.12).

**Аналіз зміни заробітної плати промислово-виробничого персоналу на  
КПГХ «Продсервіс» БМР за 2022–2023 рр.**

№ з/п	Показники	Од. виміру	2022	2023	Відхилення	
					абс., +/-	від.,%
1	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього,	осіб	46	59	13	0,28
1,1	В т.ч. -виробничий персонал	осіб	15	28	13	0,87
1.2.	-управлінський персонал	осіб	31	31	0	0,00
2	Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу (ПВП) всього.	Тис.грн	4 350,80 ₴	6 794,40 ₴	2443,6	0,56
2,1	В т.ч. -виробничий персонал	Тис.грн	1 430,40 ₴	3218,4	1788	1,25
2,2	-управлінський персонал	Тис.грн	2920,4	3576	655,6	0,22

Джерело: розраховано автором на основі наданих даних підприємства

Зміни заробітної плати промислово-виробничого персоналу на підприємстві за 2022-2023 роки були проаналізовані й результати відображено рис.2.10.



**Рис. 2.10. Аналіз зміни фонду заробітної плати промислово-виробничого персоналу на КПГХ «Продсервіс» БМР за 2020–2023 рр.**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Аналіз зміни фонду заробітної плати промислово-виробничого персоналу на підприємстві за період 2020-2023 років свідчить про значне зростання фонду заробітної плати у 2023 році порівняно з попередніми роками. Зокрема, помітне збільшення відбулося після стабільних показників у 2020 та 2021 роках. Ця тенденція вказує на активну політику підприємства щодо збільшення заробітних плат, що може бути обумовлено підвищенням продуктивності праці, розширенням виробничих потужностей та залученням кваліфікованих працівників.

Першим кроком і основою реформи або ж заходів покращення стану організації оплати праці може стати сучасна класифікація посад.

Класифікація передбачає розподіл посад та присвоєння їм класифікаційних кодів на основі віднесення посад до відповідних сімей та рівнів. Цей каталог є рамковим документом, що описує функціонал, межі відповідальності та обсяг завдань на посадах державної служби. Також можна вести ці дані на електронному носії, це завжди допоможе якщо потрібно короткостроково знайти інформацію по тій чи іншій посаді, та полегшить роботу як відділу кадрів так і бухгалтерії.

Дослідження складу та структури фонду заробітної плати підприємства допомагає проаналізувати питання всіх додаткових заохочень до заробітної плати працівникам.

З метою стимулювання підвищення професійного рівня робітників на КПГХ «Продсервіс» БМР та зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва, кінцевих результатах праці робітники отримують доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність (в більшості 22% співробітників), замість погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію (55% працівників), досягнення успіхів в роботі, а також на умовах економії фонду оплати праці суміщували інші професії і отримували доплати згідно об'ємів виконуваних робіт (48% від загальної чисельності персоналу).

### **2.3. Діагностика особливостей формування бренду роботодавця на КПГХ «Продсервіс» БМР**

Створення бренду роботодавця – системний метод створення привабливої репутації компанії, яка залучатиме як нинішніх, так і потенційних співробітників, мета – розвивати та підтримувати таланти. Це означає, що бренд роботодавця повинен бути пов'язаний із загальною стратегією розвитку компанії.

Однією з труднощів, пов'язаних з бізнесом, є створення позитивної ділової репутації. Для цього компанії можуть використовувати різні підходи: активний набір кандидатів через соціальні мережі та онлайн-платформи, участь у професійних заходах, таких як ярмарки вакансій та галузеві конференції. Друга проблема – складність розуміння потреб та очікувань працівників щодо умов праці та корпоративної культури. Компанії повинні створити робоче місце, яке сприятиме розвитку та мотивації працівників за допомогою програм навчання, інструктажу, консультування та обміну досвідом. Також важливо підтримувати культуру спілкування та обміну знаннями серед команди.

Третя перешкода полягає в утриманні талановитих співробітників шляхом створення конкурентних умов, які включають привабливі зарплати, додаткові виплати, соціальні заходи для орієнтації та можливості зростання. Четверта перешкода – використання бренду роботодавця для досягнення стратегічних цілей компанії, а саме впровадження нових методів, підвищення ефективності бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Щоб успішно вирішити ці проблеми, компанії повинні використовувати різні методи, включаючи інструменти оцінки бренду, програми здоров'я та щастя, мотивацію та стимули, навчання та розвиток, усі з яких спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Важливо створити відкриті канали

спілкування з керівництвом, щоб забезпечити зворотній зв'язок і своєчасне реагування на проблеми співробітників.

Ефективний бренд-менеджмент роботодавця може включати такі складові:

- розробка програм навчання та розвитку працівників з метою розвитку їх професійних умінь та навичок.
- утримання важливих співробітників шляхом створення сприятливих умов праці та можливостей зростання для них.
- постійна оцінка задоволеності співробітників роботою та іміджем підприємства з метою якнайшвидшого виявлення проблем та їх вирішення.
- створення та підтримка корпоративної культури та цінностей, які важливі для працівників.

Використання сучасних методів і технологій для залучення та утримання талановитих співробітників.

Як наслідок, щоб успішно контролювати бренд роботодавця, важливо розуміти дії компанії щодо найму, розвитку та утримання важливих працівників.

Для ефективного управління брендом роботодавця в КПГХ «Продсервіс» БМР розроблена система стратегічного планування персоналу, яка включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, визначення необхідного персоналу, прогнозування розвитку ринку праці та створення репутації роботодавця.

Індивідуальне планування кар'єри сприяє розвитку кожного співробітника в компанії, а також підвищує його мотивацію для досягнення високих успіхів у роботі.

Система мотивації співробітників включає різноманітні фінансові та нефінансові компоненти, такі як пільги, можливість навчатися та розвивати професійні здібності, усі вони спрямовані на залучення та утримання талановитих працівників.

Компанія також проводить регулярне навчання працівників з метою розширення їх знань та кваліфікації у сфері громадського харчування. Це сприяє розвитку професійних здібностей співробітників і їх схильності до роботи зі складними технологіями.

Для успішного управління знаннями та талантом на підприємстві використовуються різні інструменти, включаючи систему обміну знаннями, систему збору та зберігання даних про співробітників, систему оцінки та розвитку потенціалу співробітників.

Система обміну знаннями сприяє обміну досвідом між співробітниками, розробці нових ідей та вдосконаленню існуючих процесів у компанії.

Система збору та аналізу даних про співробітників полегшує виявлення їх потенціалу та здібностей, ці здібності необхідні для розвитку талантів і побудови кар'єрного шляху в компанії. Оцінка та розвиток здібностей співробітників дозволить нам розпізнати їхні таланти та обмеження та надати індивідуальну допомогу для покращення їх професійного розвитку.

Усі ці інструменти сприяють управлінню брендом роботодавця та сприяють розвитку його працівників, що, у свою чергу, призводить до підвищення продуктивності та конкурентної переваги на ринку громадського харчування.

Щоб визначити, наскільки бренд компанії вважається «власником» продукту, була створена анкета, яка роздана працівникам КППХ «Продсервіс» БМР. Це опитування допоможе вам визначити, наскільки співробітники задоволені різними аспектами своєї роботи в компанії, що, у свою чергу, допоможе визначити позитивні та негативні сторони бренду компанії. Аналіз отриманих даних допоможе компанії визначити ефективність кадрової політики та розробити стратегії для покращення умов праці та підвищення мотивації співробітників.

Проведення цього опитування є невід'ємною частиною планування стратегічних людських ресурсів, оскільки воно забезпечує зворотній зв'язок від працівників, який має вирішальне значення для розуміння їхніх потреб та

очікувань. Опитування також має на меті виявити ключові фактори, які сприяють задоволенню працівників, і визначити сфери, які потребують покращення. За допомогою цього інструменту ви можете оцінити поточний стан бренду роботодавця, а також розробити конкретні кроки для його покращення.

Цей метод сприяє збільшенню лояльності та задоволеності працівників, що, у свою чергу, підвищує продуктивність діяльності та загальну ефективність підприємства. Проведення опитування також доводить до співробітників, що їхня думка має значення для керівництва, що підвищує ступінь довіри та відкритості між керівництвом і співробітниками.

Для визначення попиту на бренд роботодавця компанії було проведено опитування співробітників. В анкеті були проведені такі запитання:

1. чи задоволені ви умовами праці на підприємстві?
2. чи потрібно розвивати бренд підприємства?
3. чи задоволені ви веденням соціальних мереж підприємства?
4. чи потрібно мати власний сайт підприємства?
5. чи задоволені ви рівнем комунікації між працівниками та керівництвом?
6. чи задоволені ви можливостями для професійного розвитку на підприємстві?
7. чи підтримуєте ви впровадження програм соціальної відповідальності на підприємстві?
8. чи вважаєте ви, що підприємство достатньо впроваджує інновації на підприємстві?
9. чи задоволені ви рівнем заробітної плати на підприємстві?
10. чи підтримуєте ви впровадження програм здоров'я та добробуту для працівників?

Опитування проводилося онлайн за допомогою Google Forms. В опитуванні взяли участь 73 співробітники компанії. Як засвідчило опитування працівників, більшість із них мають умови та можливості для професійного

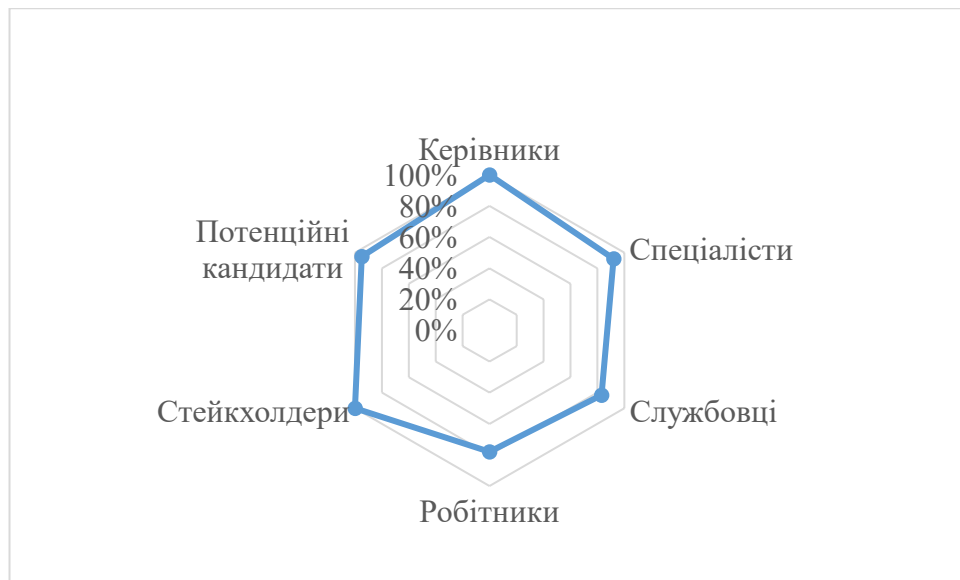
розвитку. Опитування показало, що співробітники хочуть бачити компанію більш креативною та прагнуть змін. Вони визнали бажання брати участь у створенні та впровадженні нових технологій, брати участь у розвитку корпоративного сайту та соціальних мереж. Ми можемо спостерігати більш широкий опис результатів на малюнку 2.11.



**Рис. 2.11. Профіль факторів затребуваності бренду роботодавця**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Щоб визначити ступінь усвідомлення співробітниками необхідності створення бренду роботодавця, було проведено окреме опитування різних груп: керівників, спеціалістів, службовців, робітників, потенційних претендентів. Результати опитування зображено на рисунку 2.12.



**Рис. 2.12. Профіль необхідності бренду роботодавця у розрізі груп**

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Результати показали, що більшість учасників схиляються до концепції створення потужного бренду роботодавця, який сприяв би найму та утриманню талановитих працівників. Ці цифри лягли в основу стратегії еволюції компанії як привабливого роботодавця.

## Висновки до розділу 2

Комунальне підприємство громадського харчування «Продсервіс» БМР має підтверджений досвід стабільності у фінансово-економічній сфері за 2020-2023 роки. Суттєво зріс дохід компанії від нетингу, що свідчить про те, що керівництво застосовувало ефективні методи та збільшило обсяги послуг. Незважаючи на те, що виробничі витрати також зросли, валовий прибуток все ще позитивний. У 2023 році відбулося зниження чистого прибутку, що може бути викликано збільшенням операційних витрат.

У кадровому забезпеченні підприємства спостерігається позитивна динаміка. Кількість співробітників стабільно зростає, особливо це стосується працівників промисловості та суміжних з виробництвом сфер, що свідчить про

пріоритет компанії щодо збільшення виробництва. Розподіл за статтю рівний, і існує тенденція до більшої кількості чоловіків, які беруть участь у технічних починаннях.

Вагомий віковий розподіл персоналу, оскільки передбачає участь молодих співробітників віком 18-25 років, що забезпечує динамічність і гнучкість команди. Крім того, компанія має досвідчених працівників середнього віку (26-40 років), які гарантують стабільність та якість роботи. Зменшення відсотка працівників похилого віку є природним прогресом демографічних змін.

Освітній склад персоналу змінюється в залежності від потреб виробництва. Зростає відсоток працівників зі спеціальною освітою, яка відповідає сучасному технічному світу. Відсоток працівників з вищою освітою продовжує залишатися високим, що забезпечує високу якість управління та виконання складних завдань.

Управління персоналом є похідним від стратегічного планування щодо потреб у персоналі та сучасного методу найму. Використання Інтернету та ресурсів соціальних мереж полегшує вам скорочення витрат на наймання працівників, а також зменшує необхідний час. Крім того, компанія просуває рекомендації співробітників, що сприяє формуванню згуртованої команди.

Загалом, КПГХ «Продсервіс» БМР має послідовне зростання в усіх сферах своєї діяльності. Збалансована кадрова політика, яка максимально активно залучає молодих працівників та оптимізує витрати, свідчить про стратегічний підхід до розвитку компанії.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ КПГХ «ПРОДСЕРВІС» БМР

#### **3.1. Зарубіжний досвід формування бренду роботодавця відомих компаній**

Значення бренду роботодавців зростає з кожним днем, особливо це стосується світового ринку. Це не просто імідж компанії в умах потенційних співробітників, а радше потужний інструмент рекрутингу, який залучає та утримує талановитих людей, підвищує лояльність персоналу та підвищує конкурентну перевагу компанії.

У світі з обмеженою кількістю кваліфікованих працівників ефективний бренд роботодавця зараз стає важливим у гонитві за успіхом. Компанії з сильним брендом залучають кандидатів, які прагнуть працювати за меншу зарплату, але в компанії з хорошою репутацією. Це викликано бажанням працювати в компанії, яка поділяє ті самі цінності, сприяє зростанню та створює сприятливе робоче середовище.

Ще однією важливою складовою є відданість співробітників цінностям компанії та бажання працювати на неї. Худі працівники з меншою ймовірністю захочуть змінити роботу, що зменшує витрати на пошук нових співробітників і їх навчання. Крім того, цілеспрямовані співробітники мають вищу продуктивність і креативність.

Вигідний бренд роботодавця сприяє позитивній репутації компанії в реальному світі. Це може привести до збільшення доходу, залучення інвесторів і підвищення вартості корпорації. Інвесторів дедалі більше хвилює репутація компанії як робочого місця. Потужний бренд роботодавця передає турботу компанії про своїх співробітників і створює сприятливе робоче середовище.

Соціальна відповідальність також є невід'ємною частиною бренду роботодавця. Компанії, які є соціально відповідальними, мають більш привабливу та віддану робочу силу. Це викликано бажанням молодих спеціалістів працювати в компаніях, які мають позитивний вплив на суспільство.

Складовими бренду роботодавця є: цінності компанії, культурна еволюція, умови праці, можливості розвитку та соціальна відповідальність.

Як розробити ефективний бренд, який сприяє зайнятості? Важливо визначити цільову аудиторію, створити унікальну пропозицію, сприяти позитивному досвіду для співробітників, використовувати ефективну систему комунікації, використовувати сучасні інструменти та регулярно оцінювати результати своїх зусиль.

Для українських компаній першорядне значення має створення потужного бренду, який асоціюється з роботодавцем. Це дозволить залучити та зберегти талановитих спеціалістів, підвищити відданість персоналу та посилити конкурентні переваги на ринку.

Бренд роботодавця – це потужний метод, який сприяє підвищенню конкурентної переваги. Фінансуючи розвиток бренду роботодавця, компанії можуть залучати та утримувати талановитих співробітників, підвищувати відданість персоналу та покращувати їхню репутацію на ринку.

Отже, давайте розглянемо чотири компанії, які історично були хорошими еталонами у розвитку привабливого бренду роботодавця. У кожного з них своя особлива стратегія, яка є унікальною, але їх об'єднує одне спільне бажання: створити середовище, яке сприятиме розвитку співробітників, реалізації потенціалу та почуттю гордості, пов'язаному з роботою компанії.

Google асоціюється з творчою та інноваційною атмосферою, яка сприяє творчості. Співробітникам надається велика свобода на робочому місці, що дозволяє їм приділяти частину свого часу власним проектам. Компанія також

надає гнучкий графік, безкоштовне харчування, медичне страхування та інші пільги, які приваблюють багатьох співробітників працювати в Google.

Ключові атрибути:

- інноваційний фокус: компанія сприяє інноваціям серед своїх співробітників і заохочує їх експериментувати з новими ідеями.
- гнучкість: працівникам надається велика свобода при працевлаштуванні та вони можуть вибирати місце та спосіб працевлаштування.
- корпоративна культура: компанія сприяє створенню атмосфери прозорості, довіри та взаємної поваги.
- соціальна відповідальність: Google займається благодійною діяльністю та підтримує різні соціальні ініціативи.

Apple традиційно асоціюється з продуктами преміум-класу та високою якістю дизайну. Цей метод відноситься і до корпоративної культури. Компанія намагається підібрати найбільш компетентних спеціалістів і створити для них ідеальні умови для роботи.

Ключові атрибути:

- орієнтація на дизайн і якість: компанія прагне створювати продукти найвищої якості.
- висока якість: Apple вважається компанією високого класу, яка також використовує активний підхід до умов праці.
- секретність: компанія дуже стурбована таємницею свого прогресу.
- відданість бренду: співробітники Apple віддані компанії та її продуктам на особистому рівні.

Netflix – це значні зміни в індустрії розваг. Вони використовують той самий підхід до управління персоналом. Культура компанії зосереджена на заохоченні працівників брати на себе відповідальність за свої дії, йти на ризик і швидко вчитися на своїх помилках.

Ключові атрибути:

- культура високої продуктивності: компанія очікує від своїх працівників найкращих результатів і готова компенсувати їх.
- автономія: працівники наділені значною автономією у прийнятті рішень.
- культура абсентеїзму: компанія намагається усунути культуру відсутності.
- конкурентоспроможна зарплата: Netflix надає своїм співробітникам високу зарплату та значні бонуси.

SAS вважається однією з найстаріших і найуспішніших компаній, що займаються програмним забезпеченням для комп'ютерів, на планеті. Компанію асоціюють з послідовним стилем роботи та відсутністю значних звільнень. SAS намагається підтримувати довгострокові відносини зі своїми співробітниками.

Ключові атрибути:

- стабільність: компанія славиться своєю стійкістю та відсутністю значних звільнень.
- розвиток співробітників: SAS виділяє багато ресурсів на навчання та розвиток своїх співробітників.
- соціальна відповідальність: Компанія займається благодійністю та просуває різні соціальні ініціативи.
- сімейні цінності включають: компанія сприяє створенню сімейної атмосфери.

Кожна з цих компаній має унікальний підхід, але їх об'єднує одне: бажання створити середовище, яке сприятиме розвитку співробітників, реалізації потенціалу та гордості за роботу в компанії. Для українських компаній ці приклади можуть стати джерелом натхнення для створення успішного бренду, який представлятиме свого роботодавця.

Створення бренду, привабливого для роботодавців, є одним із найважливіших факторів успіху компанії, особливо в умовах гострої конкуренції за кваліфікованих спеціалістів. Завдяки аналізу досвіду таких гігантів, як Google, Apple, Netflix і SAS, можна виділити кілька важливих компонентів, які роблять їх чудовими роботодавцями.

Стурбованість співробітниками: це, мабуть, найважливіший компонент. Провідні компанії визнають, що їхній подальший успіх залежить від людських ресурсів. Вони спрямовують кошти на підвищення здібностей своїх співробітників, створюючи середовище, яке сприяє роботі та культивує відчуття потенціалу. Це доступно в численних варіаціях, включаючи гнучкий графік роботи та можливість навчатися та розвиватися.

Інновації та розвиток: Stasis — це смертна кара для будь-якої компанії. Лідери ринку щодня шукають нові рішення та інновації. Вони дозволяють своїм співробітникам експериментувати та забезпечать шляхи для зростання та навчання. Це не тільки сприяє інноваціям, але й надихає співробітників відчувати себе частиною більшого проекту.

Сильні культури: кожна з цих компаній має унікальну культуру, яка прив'язує працівників до компанії та підвищує їхню відданість компанії. Його можна охарактеризувати культурою інновацій, як-от Google, прикладом культури досконалості, як-от Apple, або культурою високих досягнень, як-от Netflix.

Соціальна відповідальність: Компанії, які піклуються про суспільство, привабливі для професіоналів, які хочуть зробити свій внесок на благо суспільства. Соціальна відповідальність не тільки приносить користь компанії, але й підвищує задоволеність працівників.

Гнучкість: сучасні працівники цінують гнучкість своєї роботи. Компанії, які пропонують різноманітні гнучкі години та можливість віддаленої роботи, стають все більш популярними. Це сприяє здатності працівника краще поєднувати роботу та особисте життя.

Що можуть взяти на озброєння українські компанії:

- створіть власну корпоративну культуру: немає потреби когось наслідувати. Дуже важливо виявити, що відрізняє вашу компанію від конкурентів і створює культуру, яка відповідає вашим принципам.
- залучайте громадськість: будь-яка компанія, яка бажає залучати та утримувати талановитих професіоналів, має вважати пріоритетами навчання, розвиток та мотивацію.
- створіть довгострокові стосунки: співробітники — це не лише ресурс, але й бажання брати участь у команді.
- будьте податливими: світ швидко розвивається, і компанії повинні бути готові відхилитися від встановленого шляху.
- спілкуйтеся: відкрите та чесне спілкування зі співробітниками має вирішальне значення для успіху будь-якого бізнесу.

Створення потужного бренду, який асоціюється з роботодавцем, є довгостроковим процесом, який вимагає відданих зусиль і грошей. Однак результати, швидше за все, будуть успішнішими, ніж очікувалося. Компанії, які виділяють ресурси на розвиток свого бренду як роботодавця, можуть залучати й утримувати найталановитіших людей, підвищувати продуктивність і мати більше шансів на успіх у реальному світі.

Створення потужного бренду, який асоціюється з роботодавцем, є довгостроковим процесом, який вимагає відданих зусиль і грошей. Однак результати, швидше за все, будуть успішнішими, ніж очікувалося.

### **3.2. Заходи вдосконалення бренду роботодавця на КПГХ «Продсервіс» БМР та їхнє рейтингування**

Процеси глобалізації у світі, науково-технічні досягнення, сучасні тенденції суттєво впливають на соціальне, політичне та економічне життя людей, ці зміни впливають на реформування системи управління

підприємством. Сучасна практика показує, що одним із найважливіших факторів досягнення успіху на ринку та створення впзнаваного іміджу компанії є створення потужного бренду роботодавця. Бренд роботодавця відіграє значну роль у залученні та утриманні талановитих працівників, це важливо для життєздатності компанії.

Тема створення бренду роботодавця продовжує бути цікавою, тому що недостатньо вивченим аспектом управління роботодавцем є створення бренду.

Бренд роботодавця – це сукупність думок про компанію як співробітників, так і потенційних претендентів. Він складається з культури підприємства, умов праці, потенціалу професійного зростання, соціальних програм та інших складових. Створення привабливого бренду роботодавця – це більше, ніж просто маркетингові зусилля, ці дії також включають практичні дії, які покращують здоров'я працівників і створюють приємне робоче середовище.

Останнім часом ідея брендингу роботодавця перетворилася на нову концепцію. Тепер він займається не тільки залученням нових співробітників, але й їх утриманням, просуванням їхніх інтересів і розвитком. Формування бренду роботодавця залежить від багатьох факторів: зростаючої популярності соціальних медіа та онлайн-репутації компаній, а також необхідності адаптуватися до запитів молодих працівників, які цінують поєднання роботи та особистого життя.

Бренд роботодавця складається з двох основних категорій працівників:

1. співробітники, які вже працюють на підприємстві, для яких важливо створити умови для зростання, допомогти в мотивації та задоволенні роботою.
2. кандидати, яких компанія повинна сприймати як привабливих, з потенціалом професійного розвитку та зростання.

Сьогодні термін «бренд роботодавця» використовується не лише для опису маркетингових зусиль із залучення нових співробітників, а й для опису комплексного підходу до управління персоналом, який включає створення

позитивного робочого середовища, сприяння інноваціям і забезпечення здоров'я працівників.

Обговоримо етапи процесу оцінки запропонованих ініціатив щодо створення бренду КППХ «Продсервіс» БМР.

На першому кроці ми обговорили інструкції з оцінки персоналу. Ми відібрали 20 респондентів, які є працівниками різних категорій КППХ «Продсервіс» БМР, щоб оцінити важливість представлених критеріїв у створенні бренду роботодавця.

Критерії оцінки формування бренду підприємства ми сформуваємо на основі українських та зарубіжних рейтингів бренду роботодавця, таких як Forbes, Work.ua, Премія HR-бренд Україна[1; 39; 100]:

1. залучення та утримання талановитих працівників
2. рівень задоволеності працівників
3. корпоративна культура
4. репутація на ринку праці
5. соціальна відповідальність та інклюзивність
6. ефективність комунікацій
7. інноваційність
8. впізнаваність бренду
9. smm залученість
10. програми навчання та розвитку

Потім, ми провели опитування у період проходження переддипломної практики (24.06-07.07.2024) за допомогою створеного опитувальнику у Google Forms[Додаток Е]. Для оцінки критеріїв було відібрано 20 респондентів, які є працівниками різних категорій КППХ «Продсервіс» БМР. Відповідальність кожного респондента полягала в тому, щоб розмістити критерії в такій послідовності, щоб 1 був найбільш значущим, а 10 – найменш значущим.

Результати опитування щодо важливості критеріїв оцінки бренду роботодавця КППХ «Продсервіс» БМР респондентами наведено в таблиці 3.1.

**Результати опитування респондентів щодо важливості критеріїв  
оцінки бренду роботодавця КПГХ «Продсервіс» БМР**

№ з/п	Експерти																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	1	3	4	2	5	2	1	4	2	5	1	4	1	5	2	2	5	3	2
2	1	2	5	3	3	2	1	2	3	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1
3	6	4	4	5	1	1	6	4	5	1	9	10	10	8	1	6	6	7	8	6
4	5	7	2	6	6	3	5	9	6	6	4	4	1	4	3	5	5	3	6	5
5	7	8	6	2	5	6	7	5	2	5	3	6	2	6	6	8	7	6	5	7
6	3	3	1	1	7	4	3	3	1	7	6	3	8	5	4	3	3	4	4	3
7	9	6	8	7	9	10	10	7	8	8	7	9	7	9	9	9	8	9	9	9
8	8	10	9	8	10	8	8	10	9	9	8	8	6	7	8	7	10	8	7	8
9	10	9	10	10	8	9	9	8	10	10	10	7	9	10	10	10	9	10	10	10
10	4	5	7	9	4	7	4	6	7	4	2	5	5	3	7	4	4	2	2	4
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	1100																			

Джерело: складено автором за результатами опитування респондентів.

За допомогою значення коефіцієнта узгодження (формула 3.1) можна зробити висновок про те, до якої міри залучені експерти мають узгоджену точку зору.

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}m^2(n^3-n)} \quad (3.1)$$

де  $m$  – це кількість експертів;

$n$  – це кількість об'єктів дослідження;

$S$  – це сума квадратів різниць між усіма оцінками рангу цього об'єкта та його середнім значенням.

Існуватимуть суттєві відмінності в оцінках експертів, якщо коефіцієнт конкордації дорівнюватиме 0 або 1, що свідчатиме про повну згоду експертів щодо предмета дослідження.

Для розрахунку загальної величини відхилення від середнього значення  $S$  необхідно побудувати таблицю розрахунків (табл. 3.3), необхідні значення якої наведено в таблиці 3.4.

Перед початком пошуку  $S$  (таблиця 3.5) необхідно знайти відхилення сумарної рангової суми за  $i$ -м критерієм від середньої сумарної рангової суми (формули 3.2 і 3.3).

$$\Delta dj = \frac{1100}{10} = 110 \quad (3.2)$$

Значення, необхідні для розрахунку коефіцієнта конкордації, наведені в таблиці 3.2.:

Таблиця 3.2

**Розрахунок квадратів відхилень рангів кожного критерія експертизи від середньої суми рангів**

№ з/п	Експерти																				Середнє значення	Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	2	1	3	4	2	5	2	1	4	2	5	1	4	1	5	2	2	5	3	2	2,80	1272,111
2	1	2	5	3	3	2	1	2	3	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2,00	2669,444
3	6	4	4	5	1	1	6	4	5	1	9	10	10	8	1	6	6	7	8	6	5,40	266,7778
4	5	7	2	6	6	3	5	9	6	6	4	4	1	4	3	5	5	3	6	5	4,75	11,11111
5	7	8	6	2	5	6	7	5	2	5	3	6	2	6	6	8	7	6	5	7	5,45	300,4444
6	3	3	1	1	7	4	3	3	1	7	6	3	8	5	4	3	3	4	4	3	3,80	245,4444
7	9	6	8	7	9	10	10	7	8	8	7	9	7	9	9	9	8	9	9	9	8,35	5675,111
8	8	10	9	8	10	8	8	10	9	9	8	8	6	7	8	7	10	8	7	8	8,30	5525,444
9	10	9	10	10	8	9	9	8	10	10	10	7	9	10	10	10	9	10	10	10	9,40	9280,111
10	4	5	7	9	4	7	4	6	7	4	2	5	5	3	7	4	4	2	2	4	4,75	11,11111
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	25257,11
1100																						

У таблиці 3.3 дається необхідний розрахунок по знаходженню квадратичних відхилень всіх оцінок рангом кожного з досліджуваних об'єктів від середнього значення.

Таблиця 3.3

**Розрахунок квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкту дослідження від середнього значення (S)**

№ з/п	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення
1	56	-35,67	1272,111
2	40	-51,67	2669,444
3	108	16,33	266,7778
4	95	3,33	11,11111
5	109	17,33	300,4444
6	76	-15,67	245,4444
7	167	75,33	5675,111
8	166	74,33	5525,444
9	188	96,33	9280,111
10	95	3,33	11,11111
Разом	1100		25257,11

Джерело: Складено автором.

З наведених вище розрахунків виявляється, що розмір S дорівнює 25 257. Для обговорення збігу думок експертів із формулою 3.1 можна використати коефіцієнт узгодження. Цей показник вказує на ступінь достовірності отриманих рангових оцінок (коефіцієнт Кендалла), а його розрахунок представлений за формулою 3.3:

$$W = \frac{24\,520}{\frac{1}{10}20^2(10^3-10)} = \frac{25\,257}{33\,000} = 0,7654 \quad (3.3)$$

Розрахований каппа-фактор показує хорошу згоду між експертними думками. Значимість результату можна оцінити за допомогою міри конкордації Пірсона. Розраховане значення цих заходів потім порівнюється з відповідними табличними значеннями для певного ступеня свободи  $\chi^2$  ( $m = 20, n = 10$ ).

Необхідні дані знаходимо у 10-ти рядках та 20-ти стовпцях, отже кількість ступенів свободи дорівнюватиме 9, а ймовірність буде 0,95. Здійснюємо пошук відповідних критеріїв значення у таблиці,  $\chi^2_k = \chi^2$ . Отже,  $\chi^2_{кр.} \approx 16,91$ .

Для оцінки не випадковості отриманого значенням розрахуємо критерій узгодженості Пірсона (формули 3.4 та 3.5):

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} * m * n * (n+1)} \quad (3.4)$$

$$\chi^2 = \frac{24\,520}{\frac{1}{12} * 20 * 12 * (10+3)} = 97,142 \quad (3.5)$$

Обчислений  $\chi^2$  порівняємо з табличним значенням для числа ступенів  $\chi^2_{роз} > \chi^2_{табл}$  (відповідно  $97,142 > 16,919$ ), то  $W = 0,7654$  – значення не є випадковим, тому результати експертної оцінки мають значення. Наступним кроком є визначення еталонних рангів для цих критеріїв.

Розраховане значення менше критичного значення; отже, результатам опитування можна довіряти з деякими припущеннями. Далі ми повинні визначити еталонні ранги для критеріїв адаптації. Це вимагає присвоєння певного рангу критерію, доданому за загальною кількістю балів, набраних під час опитування. Висновки представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Визначення еталонних рангів для оцінки бренду роботодавця КПГХ «Продсервіс» БМР

№ з/п	Експерти																				Сума	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	2	1	3	4	2	5	2	1	4	2	5	1	4	1	5	2	2	5	3	2	56	9
2	1	2	5	3	3	2	1	2	3	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	40	10
3	6	4	4	5	1	1	6	4	5	1	9	10	10	8	1	6	6	7	8	6	108	5
4	5	7	2	6	6	3	5	9	6	6	4	4	1	4	3	5	5	3	6	5	95	6,5
5	7	8	6	2	5	6	7	5	2	5	3	6	2	6	6	8	7	6	5	7	109	4
6	3	3	1	1	7	4	3	3	1	7	6	3	8	5	4	3	3	4	4	3	76	8
7	9	6	8	7	9	10	10	7	8	8	7	9	7	9	9	9	8	9	9	9	167	2
8	8	10	9	8	10	8	8	10	9	9	8	8	6	7	8	7	10	8	7	8	166	3
9	10	9	10	10	8	9	9	8	10	10	10	7	9	10	10	10	9	10	10	10	188	1
10	4	5	7	9	4	7	4	6	7	4	2	5	5	3	7	4	4	2	2	4	95	6,5
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	1100	

Джерело: сформовано автором.

Результатом обчислень є ранг критеріїв оцінки бренду роботодавця досліджуваної організації (табл. 3.5).

**Рейтинг критеріїв для оцінки бренду роботодавця на КППХ  
«Продсервіс» БМР**

№ з/п	Критерії
1	SMM залученість
2	Інноваційність
3	Впізнаваність бренду
4	Соціальна відповідальність та інклюзивність
5	Корпоративна культура та внутрішній клімат
6	Репутація на ринку праці
6	Ефективність програм навчання та розвитку
8	Ефективність комунікацій
9	Розвиток кадрового потенціалу компанії
10	Рівень задоволеності працівників

Джерело: Складено автором.

Результати опитування мають кілька основних наслідків, і їх можна підсумувати таким чином. Брендинг роботодавця може бути найефективнішим запровадженням і підтримкою завдяки SMM, інноваціям і впізнаваності бренду. В результаті активного залучення соціальних медіа бізнес може підтримувати безперервні канали зв'язку з потенційними та поточними працівниками, таким чином підвищуючи рівень довіри та лояльності до бренду. Новітні технології та практики, які використовуються в роботі організації, створюють не тільки продуктивність, але й враження сучасності та прогресивності як роботодавця. Сильний бренд роботодавця робить компанію привабливою для талантів і покращує її імідж на ринку праці. Усі ці заходи повністю допомагають ефективно формувати та підтримувати позитивний корпоративний стиль, залучаючи та утримуючи найкращих людей в організації сьогодні.

Таким чином, з анкети можна резюмувати, що ключовими показниками щодо оцінки брендів роботодавців є: залученість до SMM, інноваційність, впізнаваність бренду.

Для ефективного формування та підтримки бренду роботодавця в КППХ «Продсервіс» БМР необхідно реалізувати наступні проекти:

**Програма проєктів для ефективного формування та підтримки  
бренду роботодавця на КПГХ «Продсервіс» БМР**

№	Назва проєкту	Термін виконання	Виконавці	Вартість проєкту, тис. грн.
1	ПродсервісРобота+	3 місяці	HR-департамент, бухгалтерія	98 тис.грн
2	ProdService Social	3 місяці	HR-департамент, бухгалтерія	169 тис. грн
<b>Разом</b>				<b>267 тис. грн</b>

Джерело: розраховано автором

Отже, створивши програму проєктів, потрібно розрахувати бюджет, для запуску програми нам необхідно 267 000 грн. Давайте розгляне більш детально, кожен проєкт.

«ПродсервісРобота+» - Інноваційний чат-бот для підтримки працівників

Проєкт "ПродсервісРобота+" Проєкт спрямований на розробку та впровадження інноваційного рішення Smart ChatBot для внутрішнього використання в службі підтримки співробітників у Prodservice CPGC BMR. Таким чином, загальною метою проєкту є суттєве покращення внутрішньої комунікації, оптимізація процесів управління людськими ресурсами та підвищення залученості та задоволеності співробітників. Деякі основні переваги проєкту:

1. безперебійне спілкування: миттєвий і легкий доступ до актуальної інформації та відповідей на повсякденні запитання в будь-який момент часу, що забезпечує безперебійність процесів для користувачів.

2. автоматизація процесів: функціонал чат-бота, пов'язаний із внутрішніми системами компанії, може автоматизувати повторювані кадрові процеси, дозволяючи відділу кадрів зосередитися на питаннях більш стратегічного характеру.

3. залучення та підтримка: надаючи персоналізовану підтримку щодо робочих питань, чат-боти підвищують залученість співробітників, а також загальну сприятливу культуру компанії.

4. навчання та розвиток: бот надає можливість отримувати навчальні матеріали та ресурси, які допомагають людині рости та розвивати її/її навички.

Зворотній зв'язок: це допомагає компанії фіксувати й аналізувати відгуки, на які можна досить швидко реагувати щодо потреб і запитів співробітників, підвищуючи рівень задоволеності.

Проект «ПродсервісРобота+» впроваджує в операційну діяльність прогресивні рішення, що відповідають сучасним тенденціям управління персоналом, надаючи компанії потужний інструмент для ефективного розвитку та обслуговування робочого середовища. Зазначений проект допомагає КППХ «Продсервіс» БМР стати технологічно прогресивнішим, що робить його більш привабливим для майбутніх і діючих працівників, а отже, легким для залучення та утримання на ринку праці.

Проведено кошторис впровадження «ПродсервісРобота+» щодо основних етапів розробки чат-бота та його обслуговування. У таблиці 3 наведено детальний розрахунок витрат на програму заходів, які необхідні для успішної реалізації проекту.

Таблиця 3.7

**Бюджет витрат на реалізацію проекту «ПродсервісРобота+»**

№	Витрати на проведення заходів	Ціна одиниці, тис. грн.	Кількість одиниць(в залежності від терміну вконання)	Вартість, тис. грн.
1	Створення чат-боту	50	1	50
2	Модератор чату	15	3	45
3	Хостинг	3	1	3
<b>Разом</b>				<b>98</b>

Джерело: розраховано автором

Таким чином витрати на вказаний захід складають 98 тис. грн. Як бачимо, для підприємства КППХ «Продсервіс» БМР це цілком прийнятно. Проект «ПродсервісРобота+» покликаний сприяти покращенню внутрішньої

комунікації, більш високому рівню залученості співробітників та оптимізації HR-процесів в організаціях. Іноді витрати на реалізацію проекту можуть зростати з кожним роком, оскільки організація розширюється і стає кращою, робляться постійні спроби впровадження нових технологій і вдосконалень, які підтримують персонал.

Після розрахунку бюджету ми переходимо до оцінки ефектів впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.8

**Очікувані ефекти від впровадження проекту «ПродсервісРобота+»**

№	Ефекти	Прояви
1.	Економічні ефекти	Мінімізація витрат на HR процеси, підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат
2.	Соціальні ефекти	Підвищення морального духу співробітників, підвищення задоволеності роботою, підвищення рівня залученості співробітників
3.	Інформаційні та комунікаційні ефекти	Миттєва інформація покращила якість спілкування між співробітниками та керівництвом, покращивши обмін інформацією
4.	Технологічні ефекти	Новітні технології підвищення технологічної грамотності співробітників і оптимізації процесів у роботі
5.	Репутаційні ефекти	Підвищення іміджу компанії як інноваційного роботодавця, залучення нових талантів, підвищення іміджу компанії на ринку праці.

Джерело: Складено автором.

Проект «ПродсервісРобота+» є важливим кроком для КППХ «Продсервіс» БМР у напрямку підвищення ефективності внутрішньої комунікації та оптимізації HR-процесів у фірмі. Впровадження чат-бота значно полегшить доступ персоналу до інформації, покращить спілкування між персоналом і керівництвом, а також сприятиме підвищенню залученості та задоволеності співробітників.

Загалом реалізація проекту «ПродСервісРобота+» дозволить КППХ «Продсервіс» значно підвищити внутрішні процеси, продуктивність і залученість співробітників, тим самим зміцнивши свої позиції на ринку для майбутнього стабільного зростання та процвітання.

Отже, переходимо від розписаного першого проекту до другого проекту «ProdService Social» — інтеграції SMM для розвитку бренду компанії.

Проект «ProdService Social» має на меті впровадити прогресивну та корисну систему комунікації для Організації через активні акаунти в соціальних мережах, створення офіційної веб-сторінки та створення індивідуального логотипу. Це, загалом, покращить ідентичність бренду, покращить впізнаваність компанії та створить сприятливий імідж серед працівників, клієнтів і потенційних кандидатів

Основні переваги проекту:

- відкриття та регулярне ведення акаунтів у таких популярних соціальних платформах, як Facebook/ Instagram/ LinkedIn/ Twitter допоможе компанії спілкуватися зі своєю аудиторією, ділитися новинами, рекламувати вакансії та формувати сприятливий імідж.

- побудова функціонального та привабливого корпоративного сайту – дозволяє залучити інформаційні плюсики про компанії, її місії, ціни та послуги, новини та контакти. Сайт стане опорним пунктом інтернет-присутності компанії та серйозним інструментом спілкування із замовниками та співробітниками

- логотип компанії: спеціально розроблений і легко впізнаваний знак, який би втілював дух і філософію компанії, формував би основне візуальне зображення бренду, яке додавалося до всіх маркетингових матеріалів і комунікацій.

Проект «ProdService Social» значно підвищить впізнаваність і привабливість КППХ «Продсервіс» БМР, як найсучаснішої ефективної комунікаційної інфраструктури. Це зміцнить бренд роботодавця, залучить нових та дуже талановитих людей і створить чудову базу клієнтів і партнерів. Проект сприятиме подальшому посиленню конкурентних позицій компанії на ринку країни та репутації сучасного та привабливого роботодавця.

Для реалізації проекту «ProdService Social» ми розробили кошторис витрат, що включає, в першу чергу, створення системи соціальних мереж,

розробку корпоративного сайту та корпоративного дизайну у вигляді логотипу. Розрахунок витрат на заходи для успішної реалізації проекту представлено в таблиці 3.9 нижче.

Таблиця 3.9

**Бюджет витрат на реалізацію проекту «ProdService Social»**

№	Витрати на проведення заходів	Ціна одиниці, тис. грн.	Кількість одиниць(в залежності від терміну вконання)	Вартість, тис. грн.
1	SMM-спеціаліст	20	3	60
2	Корпоративний сайт	50	1	50
3	Хостинг сайту	5	1	5
4	Таргет	18	3	54
<b>Разом, тис.грн.</b>				<b>169</b>

Джерело: розраховано автором.

Отже, як видно з табл. 3.9 витрати на вказаний захід становлять 169 тис. грн. Для підприємства КПГХ «Продсервіс» це цілком прийнятна сума. Реалізація SMM-стратегії має покращити комунікацію, підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і партнерів, зміцнити імідж фірми. Витрати, пов'язані з впровадженням стратегії SMM, зростатимуть з кожним роком, але це явище пов'язане з тим, що наша компанія з кожним роком розширюється.

Після розрахунку бюджету ми переходимо до оцінки ефектів впровадження запропонованих заходів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Очікувані ефекти від впровадження проекту «ProdService Social»**

№	Ефекти	Прояви
1.	Економічні ефекти	Розширення конверсії клієнтської бази та продажів, що прирівнюється до покращення впізнаваності бренду та збільшення прибутку
2.	Соціальні ефекти	Задоволеність співробітників і взаємодія з клієнтами, а також соціальна роль компанії
3.	Інформаційні та комунікаційні ефекти	Покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації, швидкий обмін інформацією, підвищення якості комунікаційного процесу
4.	Технологічні ефекти	Використання сучасних технологій у зв'язку, підвищення загальної ефективності роботи персоналу для автоматизації
5.	Репутаційні ефекти	Підвищення іміджу компанії на ринку, довіри клієнтів і партнерів та зміцнення бренду роботодавця

Джерело: Складено автором.

Проект «ProdService Social» є важливим етапом модернізації та підвищення конкурентоспроможності КППХ «Продсервіс» БМР. Активна SMM-стратегія, створення сучасного корпоративного сайту та унікального логотипу дозволять компанії змінити комунікацію, значно підвищити впізнаваність бренду та зміцнити імідж компанії на ринку.

Реалізація проекту «ProdService Social» є стратегічно важливим кроком для розвитку та зміцнення позицій КППХ «Продсервіс» БМР на ринку, що забезпечить компанії тривалу конкурентну перевагу та успіх у подальшій діяльності.

Основними проблемами в формуванні та підтримці бренду роботодавця є:

- конкуренція: Висока конкуренція на ринку праці може ускладнювати процес залучення та утримання талановитих співробітників.
- невідповідність обіцянок та реальності: Якщо очікування кандидатів не співпадають з реальністю, це може призвести до негативного іміджу компанії.
- нестача ресурсів: Брак фінансових або людських ресурсів для впровадження ефективних заходів з формування бренду роботодавця.
- комунікаційні проблеми: Недостатня або неефективна комунікація всередині компанії та ззовні може перешкоджати формуванню позитивного іміджу.
- технологічні виклики: Відсутність сучасних технологій та інновацій може знижувати привабливість компанії для молодих та технічно підкованих кандидатів.
- проблеми з репутацією: Негативні відгуки про компанію в інтернеті та соціальних мережах можуть суттєво вплинути на її репутацію як роботодавця.

- зміни на ринку праці: Постійні зміни на ринку праці вимагають від компаній гнучкості та адаптації до нових умов, що не завжди легко здійснити.

Основні тенденції, характерні для сучасності, що впливають на систему управління талантами:

1. використання AI та соціальних мереж: AI допомагає персоналізувати рекомендації роботи, аналізувати відгуки кандидатів та автоматизувати повторювальні завдання. Соціальні мережі допомагають поширювати повідомлення про бренд роботодавця та залучати правильні пулки талантів<sup>1</sup>.

2. активізація працівників як бренд-амбасадорів: Працівники грають ключову роль у гуманізації бренду роботодавця, демонструючи свої історії та досвід. Це підвищує довіру до компанії.

3. приділення уваги благополуччю працівників: Благополуччя працівників стає основою бренду роботодавця. Це включає гнучкі робочі умови, підтримку психічного здоров'я та програми з управління стресом<sup>1</sup>.

4. різноманітність, включеність та справедливість (DEI): DEI є центральною частиною створення більш інклюзивної культури роботи. Це важливий фактор для приваблення та утримання талантів<sup>1</sup>.

5. лідери як бренд-амбасадори: Лідери компанії стають більш видимими, демонструючи свої відгуки та представляючи відкритість. Це допомагає гуманізувати компанію та залучати нових аудиторію<sup>2</sup>.

6. екологічно та соціально відповідальне брендування: Компанії наголошують на своїй відповідальності за екологічні та соціальні питання, що підвищує їхню привабливість для талановитих співробітників.

7. розвиток можливостей та навчання: Підтримка розвитку кар'єри та навчання є важливим аспектом бренду роботодавця.

8. гнучкість та рівновага між роботою та життям: Гнучкі робочі умови та підтримка рівноваги між роботою та особистим життям є важливими для приваблення та утримання талантів.

Все це допомагає залишатися конкурентоспроможним, залучати найкращих працівників.

Таким чином, для безперебійного функціонування організації вкрай важливо розвивати та підтримувати бренд роботодавця, а вдосконалення мають бути безперервним процесом. Бренд роботодавця безпосередньо впливає на внутрішню атмосферу в організації, залученість співробітників і те, як організація сприймається зовні потенційними працівниками та ринком праці в цілому. Сильний бренд роботодавця підвищує конкурентоспроможність і привабливість організації, фактори, які сприяють залученню та утриманню великих талантів. Сучасні тенденції побудови бренду роботодавця тісно пов'язані зі змінами трудових і технологічних рамок, що визначають напрями корпоративного розвитку та реалізації нових стратегій. Все це говорить на користь постійного пристосування до сучасних вимог і очікувань як співробітників, так і претендентів.

### 3.3. Програма заходів вдосконалення бренду роботодавця та її вплив на економічний та кадровий потенціал КПГХ «Продсервіс» БМР

Для визначення прогнозних показників збільшення чистого доходу від надання послуг для проекту «ПродсервісРобота+» було опитано 15 експертів компанії. У таблиці представлені результати опитування. 3.11, 3.12.

*Таблиця 3.11*

#### Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу від реалізації послуг в результаті запропонованого проєкту «ПродсервісРобота+»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Проект 1 Приріст чистого доходу ід реалізації продукції, тис.грн.	350	420	430	370	350	410	400	395	415	390	395	410	350	360	370

Джерело: розраховано автором

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

## Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σ
1	Проект 1 приріст чистого доходу від реалізації продукції Хі, тис. грн.	350	420	430	370	350	410	400	395	415	390	395	410	350	360	370	5820
2	Хсер.	388															
3	Відхилення	-38	32	42	-18	-38	22	12	7	27	2	7	22	-38	-28	-18	-
4	ΔХ <sup>2</sup>	1419	1045	1792	312	1419	499	152	54	747	5	54	499	1419	765	312	10493

Джерело: розраховано автором

Було опитано 15 фахівців компанії для оцінки прогнозованих значень приросту чистого доходу від роботи послуг для проекту «ProdService Social». Результати опитування наведені в табл. 3.13, 3.14.

Таблиця 3.13

## Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу від реалізації послуг згідно проекту «ProdService Social»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Проект 2: приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	702	709	640	650	685	705	675	710	700	710	705	675	690	660	680

Джерело: розраховано автором

Проміжні розрахунки середньоквадратичного відхилення наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення**

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σ
1	Проект 2: приріст чистого доходу від реалізації продукції X <sub>i</sub> , тис. грн.	750	730	640	650	685	705	675	710	700	730	705	675	690	660	680	10380
2	X <sub>сер.</sub>	692															
3	Відхилення	58	38	-52	-42	-7	13	-17	18	8	38	13	-17	-2	-32	-12	-
4	ΔX <sup>2</sup>	3325	1419	2739	1792	54	160	300	312	59	1419	160	300	5	1045	152	13243

Джерело: розраховано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме

За формулою знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{10493}{15}} = 699,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{13243}{15}} = 883 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності думок експертів:

За формулою знайдено середнє коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma 1} = \frac{699,5}{388} \times 100\% = 1,8\%$$

$$cv_{\sigma 2} = \frac{883}{692} \times 100\% = 1,3\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації  $cv_{\sigma} < 33\%$ , ми припускаємо, що сукупність думок експертів є однорідною, а отже, можна використовувати дані експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш **вірогідний чистий** дохід від реалізації продукції **(В)** визначаємо за **методом медіан**, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Ранжування значень приросту чистого доходу від реалізації послуг підприємства в порядку зростання показника**

Проект 1 «ПродсервісРобота+»															
Значення	350	350	350	360	370	370	390	395	395	400	410	410	415	420	430
Прогноз	(П)						(В)								(О)

Джерело: сформовано автором.

Проект 1 за оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації продукції становитиме 420 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 350 тис. грн.

Таблиця 3.16

**Ранжування значень приросту чистого доходу від реалізації проекту «ProdService Social» в порядку зростання показника**

Проект 2 «ProdService Social»															
Значення	750	730	640	650	685	705	675	710	700	730	705	675	690	660	680
Прогноз	(О)		(П)										(В)		

Джерело: сформовано автором.

Проект 2 за оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації послуг становитиме 750 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 640 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП1 = \frac{O+4B+П}{6} = \frac{420+4*390+350}{6} = 388 \text{ тис. грн.}$$

$$ОП2 = \frac{O+4B+П}{6} = \frac{750+4*690+640}{6} = 692 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу від реалізації проекту ProdService Social»:

$$692/27540,10 * 100\% = 2,5 \% (3.30)$$

Чистий дохід від реалізації проекту «ProdService Social» в проектному році складе:

$$27540,10 + 692 = 28\ 232,1 \text{ тис. грн. (3.31)}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу від реалізації проектів:

$$\Delta ЧД1 = 388/27540,10 * 100\% = 1,40 \%$$

$$\Delta ЧД2 = 692/27540,10 * 100\% = 2,5 \%$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$ЧД1 = 27540,10 + 388 = 27\ 928,1 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧД2 = 27540,10 + 692 = 28\ 232,1 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат на виробництво та реалізацію продукції в проектному році. Повні витрати на виробництво та реалізацію послуг в базисному році склали 27 928,1 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 15389,5 тис. грн., змінні – 12 591,5 тис. грн.

Змінні витрати за двома проектами пропорційні зміні чистого доходу від наданих послуг, тому їх збільшення протягом проектного року буде.

$$\Delta \text{Змінні витрати}_1 = 12591,5 * 1,40/100 = 176,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{Змінні витрати}_2 = 12591,5 * 2,5/100 = 314,8 \text{ тис. грн.}$$

Існує вартість проведення проекту 1 98000 грн; проекту 2 = 169000 грн.

Загальний приріст загальних витрат на виробництво та реалізацію проектів становить:

$$\Delta \text{ПВпроект}_1 = 176,3 + 98 = 274,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ПВпроект}_2 = 314,8 + 169,0 = 483,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати на виробництво та реалізацію послуг в проектному році складуть:

$$\text{ПВ проект}_1 = 27\,514,70 + 274,3 = 27\,789 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПВ проект}_2 = 27\,514,70 + 483,8 = 27\,998,5 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст прибутку від річного обслуговування за двома проектами відповідно:

$$\Delta \text{ПР}_1 = 388 - 274,3 = 113,7 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ПР}_2 = 692 - 483,8 = 208,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку за двома проектами відповідно:

$$\Delta \text{Прчист}_1 = 113,7 * (1 - 0,18) = 93,2 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{Прчист}_2 = 208,2 * (1 - 0,18) = 170,7 \text{ тис. грн.}$$

Результати двох запропонованих проектів попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.17.

**Очікувані результати від запропонованих проєктів «ПродсервісРобота+»  
і «ProdService Social»**

№ з/п	Показники	Значення показника	
		Проєкт 1	Проєкт 2
1.	Приріст чистого доходу від реалізації послуг	388,0 тис. грн.	692 тис. грн.
2.	Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію послуг	274,3 тис. грн.	483,8 тис. грн.
3.	Приріст прибутку від реалізації послуг	113,7 тис. грн.	208,2 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	93,2 тис. грн.	170,7 тис. грн.

Джерело: розраховано автором.

Проєкти не передбачають оновлення основних фондів, тому що введені інвестори передбачають лише збільшення коефіцієнта обертання оборотних коштів як слідство зміни вартості обслуговування у зв'язку з ефективним управлінням талантами.

Отже:

$$\Pi = \Delta OK = (274,3 + 483,8) * 0,05 = 37,90 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень (недисконтований):

$$T = \frac{K_H}{\Delta Pr_{ч}} = \frac{37,90}{(93,2+170,7)} = 0,14 \text{ року}$$

Що свідчить про швидку окупаємість двох проєктів менше ніж 1 рік.

Проаналізуємо вплив цільового контролю якісного управління персоналом КПГХ «Продсервіс» БМР на техніко-економічні показники підприємства, як показано в табл. 3.18.

**Вплив від проведення «ПродсервісРобота+» і «ProdService Social»  
на КППХ «Продсервіс»**

№ з/п	Показник	Базовий рік	Прогнозований рік	Відхилення			
				абсолютне, ±		відносне, %	
1.	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	27 540,1	28620,1	388,0	692	1,4	2,5
2.	Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг, тис.грн.	27 514,7	28272,8	274,3	483,8	0,997	1,758
3.	Прибуток від реалізації послуг, тис.грн.	25,4	347,3	113,7	208,2	в 4,5 рази	в 8,2 рази
4.	Чистий прибуток, тис.грн.	20,83	284,73	93,2	170,7	в 4,5 рази	в 8,2 рази

Джерело: розраховано автором.

Після впровадження проєктів чистий дохід від реалізації послуг збільшиться на 1,4% і 2,5% і складатиме 28620,1 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться в 4,5 рази і складатиме 284,73 тис. грн.

Термін окупності даних проєктів становить 0,14 року, що показує доцільність для подальшої реалізації на КППХ «Продсервіс».

### **Висновки до розділу 3**

Формування сильного бренду роботодавця є важливим елементом сучасного управління підприємствами. Він забезпечує залучення та утримання талановитих співробітників, підвищує їхню лояльність та задоволеність роботою, що, своєю чергою, покращує репутацію компанії на ринку праці. В умовах жорсткої конкуренції сильний бренд роботодавця стає вирішальним фактором успіху.

Досвід провідних світових компаній, таких як Google, Apple, Netflix і SAS, свідчить, що ефективний бренд роботодавця ґрунтується на таких елементах, як корпоративна культура, інноваційність, соціальна

відповідальність, гнучкість умов праці та можливості для професійного розвитку. Ці компанії створюють унікальні робочі середовища, які мотивують співробітників, сприяють їхній творчості та підтримують кар'єрний ріст.

Для КППХ «Продсервіс» розроблено програми з удосконалення бренду роботодавця, які включають впровадження сучасних технологій, таких як чат-бот для підтримки співробітників та активна присутність у соціальних мережах. Ці заходи спрямовані на покращення комунікацій, підвищення впізнаваності бренду і зміцнення корпоративної культури.

Економічний аналіз запропонованих заходів демонструє їхню ефективність. Очікується приріст чистого доходу, зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Інвестиції у проєкти «ПродсервісРобота+» і «ProdService Social» сприятимуть підвищенню репутації компанії, залученню нових співробітників і покращенню внутрішнього клімату.

Таким чином, удосконалення бренду роботодавця КППХ «Продсервіс» забезпечить довготривалий успіх компанії, покращить її позиції на ринку та сприятиме сталому розвитку.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти формування та управління брендом роботодавця компанії. Визначено сутність поняття «бренд роботодавця» як складової корпоративного бренду, що формується через унікальні цінності, репутацію, корпоративну культуру та досвід співробітників. Проаналізовано ключові моделі формування бренду роботодавця, включаючи концепції Саймона Барроу, Річарда Мослі та Бретта Мінчінгтона, які наголошують на стратегічному значенні бренду для залучення та утримання талантів.

Розглянуто сучасні тенденції на ринку праці, такі як вплив технологій, гігеоекономіка, гнучка зайнятість і дистанційна робота, які зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до найму та утримання працівників. Підкреслено важливість інклюзивності, рівності та корпоративної соціальної відповідальності для формування позитивного іміджу компанії. Зазначено, що ефективний бренд роботодавця включає як внутрішні, так і зовнішні елементи, спрямовані на підвищення привабливості компанії на ринку праці та зміцнення її конкурентоспроможності.

Результати дослідження підтверджують, що бренд роботодавця є стратегічно важливим ресурсом для компаній, який дозволяє адаптуватися до змін, залучати талановитих працівників і забезпечувати їхню лояльність. Зроблено висновок про необхідність інтеграції управління брендом роботодавця у загальну корпоративну стратегію розвитку компанії.

Аналізуючи дані другого розділу, можна зробити такі висновки. У 2021 році КПГХ «Продсервіс» БМР демонструє позитивну динаміку зростання ключових фінансово-економічних показників. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 82,93%, а валовий прибуток зріс на 100,05%, що свідчить про ефективність діяльності підприємства. Зростання собівартості реалізованих послуг на 68,51% та інших операційних витрат на 99,63% свідчить про підвищення інтенсивності використання ресурсів і активізацію

господарської діяльності. Основні засоби підприємства також збільшилися на 9,23%, що говорить про поступове оновлення виробничої бази.

У кадровій політиці спостерігається приріст середньооблікової кількості працівників на 11,11%, що відповідає потребі підприємства у нових кадрах. Також зросли показники продуктивності праці на 64,64% та рентабельності послуг на 18,71%, що демонструє ефективність використання трудових ресурсів. Однак, рентабельність діяльності підприємства поки залишається на низькому рівні, що вказує на необхідність оптимізації витрат.

Аналіз гендерної та вікової структури персоналу показав стабільну гендерну збалансованість і зростання частки молодих працівників у віковій категорії 18–25 років, що свідчить про активну політику залучення нових кадрів. Крім того, зростання кількості працівників із спеціальною середньою освітою вказує на збільшення попиту на технічно підготовлений персонал.

Розрахунки коефіцієнтів руху кадрів свідчать про стабільність кадрового складу у 2023 році, що підтверджується відсутністю звільнень і зменшенням темпів найму. Також суттєво зросли показники використання робочого часу: відпрацьований час збільшився на 32,36%, а не відпрацьований час скоротився на 48,41%. Це свідчить про раціональну організацію праці та підвищення продуктивності роботи.

Загалом, у другому розділі підтверджено, що КППХ «Продсервіс» БМР успішно адаптується до змін на ринку та демонструє позитивні тенденції у фінансово-економічному стані, кадровій політиці та використанні робочого часу. Водночас підприємству варто звернути увагу на підвищення рентабельності діяльності та продовжувати інвестувати у розвиток персоналу й оновлення основних засобів.

У розділі три розглянули пропозиції щодо вдосконалення бренду роботодавця в КППХ «Продсервіс» БМР з урахуванням зарубіжного досвіду провідних компаній, таких як Google, Apple, Netflix і SAS. Було визначено, що успішний бренд роботодавця базується на сильній корпоративній культурі, інноваційності, соціальній відповідальності, гнучких умовах праці та

можливостях професійного розвитку. Використання цих підходів дозволить компанії залучити талановитих фахівців, підвищити їхню лояльність та зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Для досягнення цих цілей запропоновано реалізацію двох основних проєктів: «ПродсервісРобота+» та «ProdService Social». Перший передбачає впровадження інноваційного чат-бота, який забезпечить автоматизацію HR-процесів, покращення внутрішньої комунікації та підвищення рівня залученості працівників. Другий проєкт зосереджується на реалізації SMM-стратегії, створенні корпоративного сайту та унікального логотипу, що сприятиме зміцненню бренду роботодавця та покращенню іміджу компанії.

Реалізація запропонованих заходів потребуватиме бюджету у розмірі 267 тис. грн. Очікується, що перший проєкт забезпечить приріст чистого доходу на 388 тис. грн., а другий – на 692 тис. грн. У результаті чистий прибуток підприємства зросте в 4,5 та 8,2 рази відповідно, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Окрім економічного ефекту, реалізація проєктів сприятиме покращенню внутрішнього клімату підприємства. Зокрема, впровадження сучасних технологій покращить якість комунікацій, підвищить задоволеність співробітників та зміцнить їхню довіру до керівництва. Також це сприятиме створенню сприятливого іміджу підприємства як сучасного та інноваційного роботодавця, що дозволить легше залучати та утримувати висококваліфіковані кадри.

Запропоновані заходи також матимуть довгостроковий вплив на розвиток компанії. Завдяки створенню впізнаваного бренду роботодавця КППХ «Продсервіс» зміцнить свої позиції на ринку праці, збільшить попит на свої вакансії та отримає додаткові конкурентні переваги. Таким чином, вдосконалення бренду роботодавця сприятиме сталому розвитку компанії, забезпечить її економічну ефективність та покращить взаємовідносини між працівниками і керівництвом.

Загалом, запропоновані заходи є комплексними, економічно вигідними та стратегічно важливими для розвитку КППХ «Продсервіс». Їх впровадження дозволить не лише досягти високих економічних показників, але й створити сучасне, мотивуюче середовище для співробітників, що забезпечить довгостроковий успіх підприємства.

Дослідження теми формування та підтримки бренду роботодавця компанії виявило її критичну значущість у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Бренд роботодавця є стратегічним інструментом, що сприяє залученню, утриманню та розвитку талановитих працівників. Успішний бренд роботодавця базується на таких компонентах, як корпоративна культура, інноваційні практики управління, репутація компанії на ринку праці, гнучкі умови працевлаштування та можливості для професійного розвитку співробітників.

Проведене дослідження дозволило визначити ключові аспекти формування бренду роботодавця. Вони включають створення позитивного іміджу роботодавця, стратегічне управління людським капіталом, розвиток корпоративної культури та впровадження новітніх HR-технологій. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що компанії, які інвестують у свій бренд роботодавця, мають значні переваги в умовах конкуренції за таланти.

Таким чином, формування та підтримка бренду роботодавця є не лише актуальним викликом, але й важливим ресурсом для забезпечення стабільності та успішності компанії у сучасному світі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архів - Премія HR-бренд Україна. Премія HR-бренд Україна. URL: <https://hr-brand.com/projects/> (дата звернення: 02.11.2024).
2. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх IT-послуг. *Ефективна економіка*. [Електронний журнал]. 2021. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.91
3. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Схід*. 2016. № 4. С. 5–16.
4. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 30–39.
5. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання.
6. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
7. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. *Технології управління персоналом* : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 91–99.
9. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Лідерські компетентності в системі чинників конкурентоспроможності персоналу високотехнологічної діяльності. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 175– 180.
10. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство* [Електронний журнал]. 2023. Вип. 49.

11. Гетьман О. О., Тіткова Ю. С. HR-брендинг як інноваційний механізм розвитку регіону. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 424–432.
12. Грищенко Д.Г., Йосифчук Я.М. (2021). Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*, 26, 21-25, URL: <http://surl.li/lslsls> (дата звернення: 23.03.2024).
13. Грішнова О. А., Пасека А. С. Динаміка змін соціально-трудова відносин під впливом глобалізаційних тенденцій [Електронний ресурс]. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 7–14. URL: <http://surl.li/animxa> (дата звернення: 23.09.2024).
14. Губарева К. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність. URL: <http://surl.li/ehhhtq> (дата звернення: 25.10.2024).
15. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 136–140.
16. Дибчук Л. В., Добровольська К. А. (2018). Система бренд-маркетингових комунікацій у просуванні брендів торговельних підприємств. *Чернівецький науковий часопис*. *Економіка і управління*, 1 (9), 100-108.
17. Длігач, А. О. (2014). Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління промисловим підприємством. *Економічний часопис-XXI*, (1-2 (2)), 44-47.
18. Драган О.І., Пилипенко М.Л., Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства *Економіка та суспільство* : веб-сайт. URL: [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua) (дата звернення: 23.10.2024).
19. Драган О.І., Пилипенко М.Л., Роль штучного інтелекту для зміцнення бренду роботодавця компанії *Розвиток міста*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/mjkkxr> (дата звернення: 23.09.2024).
20. Драган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 67. С. 111–115.

21. Жилінська О., Прилуцька Т. Гендерні аспекти проблематики балансу між роботою та особистим життям. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 49. С. 69-76.
22. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Том 85. № 6. С. 155–166. URL: <http://surl.li/avwnzn>
23. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18–23.
24. Звіт з праці КППХ «Продсервіс» БМР за 2022 рік
25. Звіт з праці КППХ «Продсервіс» БМР за 2023 рік
26. Касич А. О., Асцатрян А. А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>
27. Кінша Д. Ринок праці в умовах війни. Кого шукають роботодавці в Україні та що пропонують за кордоном [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/rfwfyu> (дата звернення: 25.09.2024).
28. Ковінько О.М., Оголь Д.В., Шевченко Н.О. (2017). Управління брендом у системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 20, 368-372.
29. Кожухівська А., Фірсова С. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 133–146.
30. Колот А. М., Герасименко О. О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (І частина). *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 3 (49). С. 65–88. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.065>; (II частина). *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 4 (50). С. 90–117. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.090>
31. Колот А., Герасименко О. Соціально-трудоий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і виклики. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 97–125.

32. Колот А., Герасименко О., Шевченко А., Рябокони І. Зайнятість в координатах цифрової економіки: сучасні тренди та форсайт-траєкторії. *Нейронечіткі технології моделювання в економіці*. 2022. № 11. С. 78–124. DOI: <https://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078>
33. Комунальне підприємство громадського харчування «Продсервіс» БМР. Звіт про управління за 2021 рік
34. КППХ «Продсервіс» БМР *Clarity Project*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/yrsnms> (дата звернення: 07.10.2024).
35. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Попит на hr-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19 [Електронний ресурс]. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. Vol. 11, issue 1. С. 14. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02)
36. Миколайчук І. П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2019. № 2 (42). С. 52–62.
37. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
38. Мокіна С. (2014). Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнес-інформ*, 7, 389-398.
39. Премія HR-бренд - головна щорічна премія в Україні | HR Brand. Премія HR-бренд Україна. URL: <https://hr-brand.com/> (дата звернення: 02.11.2024).
40. П'ятницька Г. Т. Еволюція стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Вип. 61. С. 214–224.
41. Панухник Я. Теоретико методичні засади застосування рейтингів для оцінювання ділової репутації підприємства в муніципальній економічній системі. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4 (43). С. 85–91.
42. Рейтинг кращих роботодавців України – 2023. URL: <http://surl.li/icljya> (дата звернення: 25.10.2024).

43. Салімон О. М., Миколайчук І. П., Расулова А. М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. *Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI»*. 2020. № 2. С. 195–202. DOI: <http://surl.li/nwprwf> (дата звернення: 25.10.2024).
44. Самолюк Н., Міщук В. HR-бренд як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці*. 2020. № 2. URL: <http://surl.li/miajvu> (дата звернення: 25.10.2024).
45. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38 (1). URL: <http://surl.li/bdgoiu> (дата звернення: 25.10.2024).
46. Ситницький М. В. *Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів* : монографія. Київ : Вид-во Ліра-К, 2018. 302 с.
47. Сичова А. О. Фактори впливу на формування зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 14–15 листопада 2021 р. Київ, 2021. С. 142–145.
48. Сичова Н. В. Стратегія соціального розвитку підприємств торгівлі: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2010. 199 с.
49. Смерічевський С.Ф. (2017). Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, 11–14.
50. Сметанюк О. А. Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. Матеріали XLIX наук.-тех. конф. підрозділів ВНТУ, 27–28 квітня 2020 р. Вінниця, 2020. URL: <http://surl.li/kbggvd> (дата звернення: 25.10.2024).

51. Соціально-етичний маркетинг : монографія / А.А. Мазаракі, Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі та Є.В. Ромата. Київ : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2013. 327 с.
52. Фінансовий звіт КППХ «Продсервіс» за 2022 рік
53. Фінансовий звіт КППХ «Продсервіс» за 2023 рік
54. Фірсова С. Г. Хай-тек маркетинг : навч. посіб. Київ : Вид-во «Наукова столиця», 2021. 176 с.
55. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. 2018. Київ. КНЕУ. С.7-14. Всього с. 227.
56. Які кадрові документи обов'язково мають бути у роботодавця. *Advislgl*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/dfhsv> (дата звернення: 23.10.2024).
57. Яцентюк С. В. Формування сукупного капіталу бренду: особливості споживчої взаємодії бренду на ринку B2B. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7, ч. 4. С. 41–45.
58. Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles* Paramus. NJ : Prentice Hall, 1999. 299 p.
59. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., Thomsen, C. Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications An International Journal*. 2011. Vol. 16 (2). Pp. 105–123. DOI: <http://surl.li/mhlwww> (дата звернення: 25.10.2024).
60. Aguilar, F. J. *Scanning the Business Environment*. MacMillan Co., New York, 1967.
61. Approach for Achieving Employee-based Brand Outcomes [Electronic resource]. *Global Business Review*. 2018. Т. 21. № 4. Pp. 1065–1086. URL: <http://surl.li/eqbysv> (дата звернення: 25.10.2024).
62. Back to human: Why HR leaders want to focus on people again [Electronic resource] : URL: <http://surl.li/vsxmzz> (дата звернення: 25.10.2024).
63. Barrow, S., Mosley, R. *Bringing the best of brand management to people at work*. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 312 p.

64. Bite, P., Konczos-Szombathelyi, M. Employer branding concept for small and medium-sized family firms. *Journal of International Studies*. 2020. № 3 (13). URL: <http://surl.li/mccttt> (дата звернення: 25.10.2024).

65. Botelho, G. DE&I as a key pillar of employer branding strategy [Electronic resource]. HRD Connect. URL: <http://surl.li/nralus> (дата звернення: 25.10.2024).

66. Cable, D. M. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment [Electronic resource]. *Research in personnel and human resources management*. Vol. 20. Pp. 115–163. DOI: <http://surl.li/rnetib> (дата звернення: 25.10.2024).

67. Crain, M. G. Managing identity: buying into the brand at work. *SSRN electronic journal*. 2009. [Electronic resource] : URL: <http://surl.li/vtpebm> (дата звернення: 25.10.2024).

68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

69. DOU. Ринок праці під час війни. Кількість вакансій зменшилася вдвічі, компанії ще активніше шукають сеньйорів і на QA Intern тисяча відгуків [Electronic resource]. DOU.ua. URL: <http://surl.li/hiiued> (дата звернення: 25.10.2024).

70. Ewa Maslowska, Jakob Ohme & Claire M. Segijn. (2021) Attention to Social Media Ads: The Role of Consumer Recommendations and Smart phones. *Journal of Interactive Advertising* 21:3, pages 283-296

71. Fayvishenko, D., Cherniavska, L., Bondarenko, I., Sashchuk, T., Sypchenko, I., & Lebid, N. The Impact Of Brand Social Media Marketing On The Dynamics Of The Company's Share Value Business. Theory and Practice this link is disabled. 2023. 24(1). pp. 24–32. URL: <http://surl.li/pqskrc> (дата звернення: 25.10.2024).

72. Fayvishenko, O. Mitchuk, I. Lorvi, M. Konopliannykova, S. Chernobrovkina and O. Sytnyk/ Communication Strategies of Brand Management and Online Marketing of Digital Products // *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp.

289-298, February 2023 <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz5.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).

73. GRC. Вплив війни на український бізнес [Електронний ресурс]. URL: <https://grc.ua/article/30173> (дата звернення: 25.10.2023).

74. Industry 4.0 [Electronic resource] / Heiner Lasi et al. *Business & information systems engineering*. 2014. Т. 6. № 4. Pp. 239–242. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599014-0334-4> (дата звернення: 25.10.2024).

75. ISACA (2013), “COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT”, available at: <http://surl.li/tkpzui> (дата звернення: 25.10.2024).

76. Jung Ah Lee, Sabitha Sudarshan, Kristen L. Sussman, Laura F. Bright & Matthew S. Eastin. (2022) Why are consumers following social media influencers on Instagram? Exploration of consumers' motives for following influencers and the role of materialism. *International Journal of Advertising* 41:1, pages 78-100.

77. Kasych, A., Glukhova, V., Buhas, N. Corporate brand: essence, evaluation methodology, experience of electrical and electronic engineering companies. *IEEE 20th International Conference on Modern Electrical and Energy System*, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9598717> (дата звернення: 25.10.2024).

78. Kaur, P., Malhotra, K, Sharma, S.K. Employer branding and organisational citizenship behaviour: the mediating role of job satisfaction [Electronic resource]. *Asia Pacific journal of management research and innovation*. 2020. Vol. 16. № 2. Pp. 122–131. URL: <https://doi.org/10.1177/2319510x20931716> (дата звернення: 25.10.2024).

79. Kimberly, J. R., Miles, R. E. The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. San Francisco : Jossey-Bass. San Francisco, 1980. 492 p.

80. Kryger Aggerholm, H., Andersen, S., Thomsen, C. Conceptualising employer branding in sustainable organizations [Electronic resource]. *Corporate*

*communications: an international journal*. 2011. Vol. 16. № 2. Pp. 105–123. URL: <https://doi.org/10.1108/13563281111141642> (дата звернення: 24.10.2024).

81. Lievens, F., Hoye Greet, V., Anseel, F. Organizational Identity and Employer Image

82. Lubecka, A. Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer [Electronic resource]. *Journal of Intercultural Management*. 2013. Т. 5. № 2. Pp. 5–16. URL: <https://doi.org/10.2478/joim-2013-0007> (дата звернення: 23.10.2024).

83. Lufkin, B. The case for a shorter workweek [Electronic resource]. URL: <http://surl.li/nbenus> (дата звернення: 20.10.2024).

84. Management: Methodological Aspects. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. № 1. Pp. 158–169. URL: <http://surl.li/tebrhv> (дата звернення: 25.11.2024).

85. Martin, G., Hetrick, S. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2015. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6950-4.50011-9>. (дата звернення: 15.10.2024).

86. Masters, B. Rise of a headhunter [Electronic resource]. *Financial Times*. 2009. № 30 (March). URL: <http://surl.li/klwxhq> (дата звернення: 13.10.2024).

87. Minchington, B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain.

88. Minchington, B. Build Employer Brand Equity. *HR Future Magazine*. 2011. № 13. 10. Employer Branding Today. The employer branding plan is a holistic three-step approach [Electronic source]. URL: <http://surl.li/lpdodh> (дата звернення: 10.11.2024).

89. Mintzberg, H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization. *Posing Management Science*. 1980. Vol. 26. № 3. Pp. 322–341.

90. Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., Au-Young-Oliveira, M. Employer branding applied to SMEs: a pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*. 2020.
91. Moroko, L., Uncles, M. Successful Employer Brands. *Brand Management*. 2008. № 3. Vol. 16. Pp. 160–175.
92. Mykolaichuk, I., Rasulova, A. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness *Modern Science – Moderní věda Nemoros*. 2019. № 6. Pp. 59–70. URL: <http://surl.li/ohouju> (дата звернення: 03.10.2024).
93. Nayak, S. Antecedents to employer branding: a strategic focus on the information technology (it) sector in India [Electronic resource]. *Polish journal of management studies*. 2017. Т. 15. № 2. Pp. 143–151. URL: <http://surl.li/iisbfy> (дата звернення: 09.10.2024).
94. Raj, A. B. Employee Well-being through Internal Branding: An Integrated
95. Shanmuga Priya, G. (2021). A Study on Strategy of Employer Branding and its impact on Talent management in IT industries. *xllkogretim Online – Elementary Education*, 20 (5), 3441–3451. Available at: <http://surl.li/zytoyb> (дата звернення: 07.10.2024).
96. Sotirofski, I., 2023. Turning employees into brand ambassadors: a qualitative study of four companies in Durres and Tirana. *Journal of Financial Studies*, 8(14), pp.192-203. <http://surl.li/kxhtyl> (дата звернення: 13.10.2024).
97. Thalaspitiya, U. K. Employer branding as a predictor of employee retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*. 2020. Vol. 6. № 3. URL: <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-3> (дата звернення: 13.10.2024).
98. The pharma media: офіц. веб-сайт: <http://surl.li/afchzv> (дата звернення: 14.10.2024).
99. Torrensville, S. Aust. : Collective Learning Australia, 2006. 232 p.

100. Ukraine F. 50 найкращих роботодавців України – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <http://surl.li/zioiqt> (дата звернення: 02.10.2024).

101. Viktoria Borshch, Oleh Sheremet, Iryna Mykolaichuk, Bashuk Hanna, Pavlenko Olena, Mykhaylo Danilko Investment Strategy for the Development of Human Capital of the Enterprise. WSEAS Transactions on Business and Economics. Volume 20, 2023. P.1517-1526. URL: <http://surl.li/nobtdd> (дата звернення: 25.10.2024).

102. Yahelska K., Vasylyshyna L. Brand Strategy Formation in the Conditions of Transformation of Consumer Sentiments of Ukrainian Society. SWorldJournal. 2023. №19. P. 75-80. URL: <http://surl.li/wayntw> (дата звернення: 03.10.2024).

103. Yahelska, K., Vasylyshyna, L., Shkurov, Y. Development Of Information And Communication Technologies To Study Consumer Behavior In The Process Of Brand Management. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3 (13 (123)). P. 34-41. URL: <http://surl.li/jsioty> (дата звернення: 03.10.2024).

104. YuSheng, K. and Ibrahim, M. (2019), "Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana", International Journal of Bank Marketing, Vol. 37 No. 5, pp. 1215-1233. URL: <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2018-0142> (дата звернення: 13.10.2024).

105. Zhylynska O., Firsova S., Bilorus T., Aksom H. Employer brand management: methodological aspects. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 1. 2021. С. 158-169. <http://surl.li/foyjro>. (дата звернення: 13.03.2024).

106. Zhylynska, O., Firsova, S., Bilorus, T., Aksom, H. Employer Brand

107. Zhylynska, O., Kovalenko, V. Strategic marketing management: essence and peculiarities. *Internauka. Series: «Economic Sciences»* : International scientific journal. 2023. Vol. 1. № 69. Pp. 48–53.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства		Коди		
Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	за ЄДРПОУ	30530447		
Територія	за КОАТУУ	321080000		
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	150		
Вид економічної діяльності	за КВЕД	5629		
Середня кількість працівників, осіб		64		
Одиниця виміру:		тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон		вулиця Сіельська, буд. 3 23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292 48915		

І. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	103,0	113,3
первісна вартість	1001	181,9	202,5
накопичена амортизація	1002	( 78,9 )	( 89,2 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	632,0	575,3
первісна вартість	1011	1 946,7	1 952,8
знос	1012	( 1 314,7 )	( 1 377,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>735,0</b>	<b>688,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	384,1	337,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	779,7	631,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	494,5	244,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 658,3</b>	<b>1 213,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2 393,3</b>	<b>1 901,7</b>

Продовження додатку А

Назив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	963,3	951,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9,1	11,6
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>982,4</b>	<b>972,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	777,7	573,1
розрахунками з бюджетом	1620	174,7	109,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	106,8	62,4
розрахунками з оплати праці	1630	351,7	183,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 410,9</b>	<b>928,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2 393,3</b>	<b>1 901,7</b>

Додаток Б

Фінансова звітність малого підприємства		Дата (рр.мб.чч.кк.чч.)		Коди		
Підприємство		за ЄДРПОУ		2024	01	01
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ		за ЄДРПОУ		30530447		
Територія	КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ		UA32080070010087821		
Організаційно-правова форма господарювання	комунальне підприємство	за КОПФГ		150		
Вид економічної діяльності	Постачання інших готових страв	за КВЕД		56.29		
Середня кількість працівників, осіб	74			48915		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292					
<b>I. Баланс на 31 грудня 2023 р.</b>		Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006		
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду			
1	2	3	4			
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи	1000	113,3	182,1			
Первісна вартість	1001	202,5	292,8			
Накопичена амортизація	1002	( 89,2 )	( 110,7 )			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-			
Основні засоби :	1010	575,3	628,4			
первісна вартість	1011	1 952,8	1 967,6			
знос	1012	( 1 377,5 )	( 1 339,2 )			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>688,6</b>	<b>810,5</b>			
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси :	1100	337,7	541,5			
у тому числі готова продукція	1103	-	-			
Поточні біологічні активи	1110	-	-			
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	631,0	856,0			
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-			
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-			
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	-	-			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	244,4	481,1			
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-			
Інші оборотні активи	1190	-	-			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 213,1</b>	<b>1 878,6</b>			
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 901,7</b>	<b>2 689,1</b>			

## Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	951,2	951,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11,6	25,2
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>972,8</b>	<b>986,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	573,1	967,4
розрахунками з бюджетом	1620	109,9	123,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	62,4	121,3
розрахунками з оплати праці	1630	183,5	490,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>928,9</b>	<b>1 702,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 901,7</b>	<b>2 689,1</b>

## Додаток В

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ		3 0 5 3 0 4 4 7
<b>Державне статистичне спостереження</b>		
Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про Державну статистику"		
Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186 <sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення		
<b>Звіт із праці</b> у Грудень 2022 _____ р. <small>(назва звітного місяця)</small>		
Подають юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб за переліком, визначеним органами державної статистики - територіальному органу Держстату	Термін подання не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом	№ 1-ПВ (місячна) ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Держстату 10.06.2016 № 90
<b>Респондент:</b> Найменування: <b>КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b>		
Місцезнаходження (юридична адреса): вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292 <small>(поштовий індекс, область, АР Крим, район, населений пункт, вулиця, провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)</small>		
Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292 <small>(поштовий індекс, область, АР Крим, район, населений пункт, вулиця, провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)</small>		
Найменування структурного підрозділу _____ Вид економічної діяльності _____ Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): <small>(область/АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)</small>		
Номер структурного підрозділу		1
<b>Поле не використовується в електронному звіті</b>		
Заповнюється в територіальному органі державної статистики стосовно ознак структурного підрозділу: Код виду економічної діяльності за КВЕД _____ Код території за КОАТУУ _____ Для інших приміток _____		

## Продовження додатку В

### Розділ I. Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис грн <i>(з одним десятковим знаком)</i>	1020	785,8
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис грн <i>(з одним десятковим знаком)</i>	1030	141,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб <i>(у цілих числах)</i>	1040	63
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд год <i>(у цілих числах)</i>	1060	10443
Фонд оплати праці штатних працівників, тис грн <i>(з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)</i>	1070	785,8

#### Пояснення до розділу I

Назва показника	Основна причина відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040) +/- 25% і більше порівняно з попереднім періодом	
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд 1070/ряд 1040*1000) +/- 10% і більше порівняно з попереднім періодом	

### Розділ II. Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплат із соціального страхування на 1 Січня 2023 р. *(назва місяця наступного після звітного періоду)*

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, тис грн <i>(з одним десятковим знаком)</i>	2010	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, утворена у попередні роки, тис грн <i>(з одним десятковим знаком) (із ряд. 2010)</i>	2020	-
Кількість працівників, яким своєчасно не виплачено заробітну плату, осіб <i>(у цілих числах)</i>	2030	
Сума заборгованості з виплат працівникам у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, включаючи оплату перших п'яти днів, тис грн <i>(з одним десятковим знаком)</i>	2040	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок бюджетних коштів, тис грн <i>(з одним десятковим знаком) (із ряд. 2010)</i>	2050	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів, тис грн <i>(з одним десятковим знаком) (із ряд. 2050)</i>	2060	-
Сума заборгованості з компенсаційних виплат працівникам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, тис грн <i>(з одним десятковим знаком) (із ряд. 2050)</i>	2070	-

#### Пояснення до розділу II

Назва показників	Основна причина відхилення
Сума заборгованості з виплати заробітної плати (ряд 2010) +/- 25% і більше порівняно з попереднім періодом	

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації	Рибчун В В (ПІБ)
	_____ (ПІБ)
телефон: 48915 факс: _____	електронна пошта: feroniy@ukr.net

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ		3	0	5	3	0	4	4	7
<b>Державне статистичне спостереження</b>									
Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"									
Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186 <sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення									
<b>Звіт із праці</b> у Січень 2023 р <small>(назва звітного місяця)</small>									
Подають:					Термін подання				
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб					не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом				
- територіальному органу Держстату					№ 1-ПВ (місячна) ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Держстату 17.06.2020 № 179				
<b>Респондент:</b>									
Найменування: <b>КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b>									
Місцезнаходження (юридична адреса): вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292 <small>(поштовий індекс, область АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)</small>									
Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292 <small>(поштовий індекс, область АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)</small>									
Найменування структурного підрозділу _____									
Вид економічної діяльності _____									
Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): <small>(область/АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)</small>									
Номер структурного підрозділу					1				
<b>Заповнюється респондентом в разі подання форми в електронному вигляді стосовно ознак структурного підрозділу</b>									
Код виду економічної діяльності за КВЕД					56.29				
Код території за КОАТУУ					3210800000				
3210800000					- КОАТУУ <small>(фактична адреса визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)</small>				
<b>Інформація щодо відсутності даних</b>									
У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - <b>V</b> <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>									
Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних									

## Продовження додатку Г

### Розділ І. Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис грн <i>(з одним десятковим знаком)</i>	1020	350,8
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис грн <i>(з одним десятковим знаком)</i>	1030	63,1
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб <i>(у цілих числах)</i>	1040	66
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд год <i>(у цілих числах)</i>	1060	5092
Фонд оплати праці штатних працівників, тис грн <i>(з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)</i>	1070	350,8

#### Пояснення до розділу І.

Назва показників	Основна причина відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040) +/- 25% і більше порівняно з попереднім періодом	
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070/ряд. 1040*1000) +/- 10% і більше порівняно з попереднім періодом	

Місце підпису керівника (власника) та/або осіб, відповідальних за достовірність наданої інформації

Рибчун В.В.  
(ПІБ)

телефон: 48915

електронна пошта: feroniy@ukr.net

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу Г)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
<b>КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b>	за ЄДРПОУ	2024	01 01
Територія	за КАТОТТГ	30530447	
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	UA32080070010087821	
Вид економічної діяльності	за КВЕД	150	
Середня кількість працівників, осіб		56,29	
Одиниця виміру:			
Адреса, телефон		48915	

## I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	113,2	97,3
Первісна вартість	1001	241,5	209,8
Накопичена амортизація	1002	( 128,3 )	( 112,5 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	572,0	506,5
первісна вартість	1011	1 963,8	1 905,3
знос	1012	( 1 391,8 )	( 1 398,8 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>685,2</b>	<b>603,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	459,2	273,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	680,8	1 660,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26,6	102,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 166,6</b>	<b>2 036,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 851,8</b>	<b>2 640,0</b>

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	951,2	951,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 219,3)	(2 203,8)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(1 258,1)</b>	<b>(1 242,6)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 289,4	1 942,2
розрахунками з бюджетом	1620	206,4	134,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	127,2	234,4
розрахунками з оплати праці	1630	486,9	859,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	711,3
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 109,9</b>	<b>3 882,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 851,8</b>	<b>2 640,0</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 540,1	11 267,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	27 540,1	11 267,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 14 620,3 )	( 5 375,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 12 894,4 )	( 8 111,6 )
Інші витрати	2270	( 9,9 )	( 16,6 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 27 524,6 )</b>	<b>( 13 503,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	15,5	(2 235,9)
Податок на прибуток	2300	( 2,8 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>12,7</b>	<b>(2 235,9)</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Рибчун

Віталій

Володимирович

ЕП Хоменко

Ірина

Альбертівна

Рибчун Віталій Володимирович

(ініціали, прізвище)

Хоменко Ірина Альбертівна

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

*ДОВІДКА*

*видана здобувачеві освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент персоналу»*

*Навчально-наукового інституту Економіки і управління  
Національного університету харчових технологій  
щодо впровадження результатів кваліфікаційної роботи на тему  
«ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ»  
в діяльність Комунального підприємства громадського харчування  
«Продсервіс» Бучанської міської ради*

*При написанні кваліфікаційної роботи на матеріалах Комунального підприємства громадського харчування «Продсервіс» Бучанської міської ради Пилипенком Максимом Леонідовичем було детально проаналізовано динаміку кадрового забезпечення і стан бренду роботодавця підприємства.*

*Це дозволило розробити на економічному обґрунтуванні:*

- 1) профіль факторів затребуваності бренду роботодавця підприємства;*
- 2) рівень розвитку бренду роботодавця підприємства;*
- 3) оцінку ефективності впровадження планованого проєктування;*
- 4) оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів з формування та підтримки бренду роботодавця.*

*Тому, економічно обґрунтовані методичні розробки кваліфікаційної роботи Пилипенка М. Л. мають практичну цінність і доцільні для реалізації з метою формування та підтримки бренду роботодавця Комунального підприємства громадського харчування «Продсервіс» Бучанської міської ради.*

*Директор КПГХ  
«Продсервіс» БМР*



*підпис*

*/Володимир РИБЧУН/  
ім'я та прізвище*

# Критерії оцінки формування бренду підприємства

pylypenko.maks32@gmail.com

[Змінити обліковий запис](#)



Чернетку збережено

Спільно не використовується

Проранжуйте критерії оцінки формування бренду підприємства

	1	2	3	4	5	6	7	8
залучення та утримання талановитих працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
рівень задоволеності працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
корпоративна культура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
репутація на ринку праці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
соціальна відповідальність та інклюзивність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ефективність комунікацій	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
інноваційність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
впізнаваність бренду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

smm

залученість

програми

навчання та розвитку



Надіслати

Очистити форму

Науковий журнал «Розвиток міста»

23

DOI 10.32782/city-development.2024.3-4

УДК 65.012:004.8

## РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ

### Драган Олена Іванівна

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки праці та менеджменту  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

### Пилипенко Максим Леонідович

магістр освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Національного університету харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2413-0486>

**Анотація.** У статті досліджується вплив штучного інтелекту на розвиток і зміцнення бренду роботодавця компанії у системі менеджменту персоналу. Досліджені складові бренду роботодавця: корпоративна культура, умови праці, професійний розвиток, система мотивації та винагород, а також загальний імідж компанії у суспільстві. Обґрунтовано, що сучасний штучний інтелект (ШІ) розвивається завдяки поєднанню різних інноваційних технологій – хмарних сервісів, таких як AWS, Google Cloud та Microsoft Azure, забезпечуючи доступність необхідних обчислювальних потужностей для підприємств. Узагальнені HR-процеси для застосування штучного інтелекту з метою зміцнення бренду роботодавця компанії – підтримка корпоративної культури та мотивації; моніторинг та аналіз репутації компанії на підставі вивчення зворотного зв'язку; виявлення HR-трендів та прогнозування майбутніх змін. Обґрунтовані переваги, ризики та виклики для компанії при використанні ШІ з метою зміцнення бренду роботодавця. Отже, ШІ як інструмент для розвитку та зміцнення бренду роботодавця відкриває нові можливості та надає значні конкурентні переваги компанії на ринку праці.

**Ключові слова:** штучний інтелект, бренд роботодавця, HR-процеси, менеджмент персоналу, талановиті працівники, репутація, компанія.

**Актуальність проблеми.** Сучасне бізнес-середовище у цифровій економіці зазнає постійних змін під впливом швидкого розвитку технологій, серед яких важливе місце займає штучний інтелект (ШІ). Зокрема, використання ШІ в менеджменті персоналу набуває все більшої поширеності, оскільки дозволяє компаніям автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для зміцнення бренду роботодавця компанії також стає актуальним застосування штучного інтелекту в процесах залучення та утримання талановитих працівників.

Штучний інтелект надає компаніям можливість більш ефективно взаємодіяти з працівниками, створювати позитивний імідж роботодавця та вдосконалювати внутрішні процеси. Це, у свою чергу, сприяє зростанню задоволеності працівників та покращенню репутації компанії на ринку праці. Актуальність теми

дослідження полягає у визначенні ролі ШІ для зміцнення бренду роботодавця, а також виявленні переваг та викликів, пов'язаних з його використанням у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладні питання впливу штучного інтелекту на менеджмент персоналу, людську працю, управлінську діяльність досліджували у своїх працях зарубіжні автори, зокрема: Д. Гілдер [1], Ч. Гупта [2], С. Хайнце [3], Ю. Харарі [4], А. Хевідж [5], М. Ратай [6], Д. Станчак [7] та інші.

Заслужують на увагу праці з цього напрямку вітчизняних авторів, таких як: Д. Дриньов, О. Войтех, Р. Тимошенко [8], М. Дученко, Ж. Попович [9], С. Кадикало [10], Г. Машлій, О. Мосій, М. Пельчер [11], О. Храпкін [12], Н. Черненко [13] та інші. Водночас розгляд штучного інтелекту як інструменту зміцнення бренду роботодавця компанії є недостатньо



© Драган О. І., Пилипенко М. Л., 2024

ВИПУСК 3 (03), 2024

дослідженням і потребує робіть більш детального обґрунтування у системі менеджменту персоналу.

**Мета статті:** вивчення впливу штучного інтелекту на розвиток бренду роботодавця компанії. Аналіз використання ШІ у цій сфері дозволить виявити основні переваги та виклики, а також визначити оптимальні підходи для інтеграції ШІ в процеси управління брендом роботодавця.

**Результати дослідження.** Бренд роботодавця – це комплексна концепція, яка охоплює імідж та репутацію компанії як місця роботи, формує її привабливість для потенційних та наявних працівників [14, с. 399]. Це не лише набір характеристик, що вирізняє компанію на ринку праці, але й сукупність цінностей, принципів та досвіду власних співробітників.

Основні складові бренду роботодавця включають корпоративну культуру, умови праці, можливості для професійного розвитку, систему мотивації та винагород, а також загальний імідж компанії у суспільстві. Формування сильного бренду роботодавця сприяє залученню талановитих працівників, підвищенню їхньої лояльності та продуктивності, а також зменшенню плинності кадрів. Сильний бренд роботодавця сприяє залученню кваліфікованих спеціалістів, що знижує витрати на рекрутинг та навчання нових працівників. Крім того, бренд роботодавця впливає на рівень задоволеності та лояльності нинішніх працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів [15, с. 90]. Успішне управління брендом роботодавця допомагає створити творче середовище, яке сприяє професійному та особистісному розвитку працівників.

мують зовнішній імідж компанії як роботодавця. Висока репутація сприяє залученню найкращих талантів та зміцнює лояльність наявних працівників.

**3. Пропозиція цінності для працівника (EVP – Employee Value Proposition):** сукупність переваг, які компанія пропонує своїм працівникам, включаючи компенсацію, соціальні пакети, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, а також баланс між роботою та особистим життям.

**4. Брендуння робочого місця:** візуальні та концептуальні елементи, які компанія використовує для створення привабливого образу роботодавця, такі як логотип, корпоративні кольори, дизайн офісу, рекламні матеріали та соціальні медіа.

**5. Комунікації:** ефективна внутрішня та зовнішня комунікація, яка включає регулярне спілкування з працівниками, використання соціальних мереж, блогів, прес-релізів та інших каналів для підвищення обізнаності про компанію як роботодавця.

**6. Відношення керівництва:** стиль управління та відношення керівників до підлеглих відіграють важливу роль у формуванні позитивного бренду роботодавця. Відкрите та підтримуюче керівництво сприяє підвищенню задоволеності та мотивації працівників.

**7. Зворотній зв'язок та оцінка:** регулярний зворотний зв'язок від працівників та оцінка їхньої роботи дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни та покращувати внутрішні процеси для підтримки позитивного бренду роботодавця.

На зовнішньому рівні, бренд роботодавця впливає на імідж компанії у суспільстві та на ринку праці. Компанії з високим рейтингом як роботодавця легше налагоджувати відносини з клієнтами, партнерами та інвесторами, що сприяє загальному успіху та конкурентоспроможності організації [14, с. 401].

Бренд роботодавця також допомагає компанії витримувати виклики сучасного ринку праці, такі як глобалізація та цифровізація, забезпечуючи їй стабільність та розвиток у довгостроковій перспективі. Бренд роботодавця складається з декількох ключових елементів, які в сукупності створюють його унікальний образ на ринку праці [14–16]:

1. *Корпоративна культура*: набір цінностей, норм і поведінкових стандартів, які визначають, як працівники взаємодіють між собою та з керівництвом. Корпоративна культура формує внутрішнє середовище компанії та впливає на задоволеність працівників.

2. *Репутація*: відгуки працівників, кандидати, клієнти та інші зацікавлені сторони фор-

Ці елементи в сукупності допомагають компанії створити привабливий та конкурентоспроможний образ на ринку праці, залучати та утримувати талановитих працівників, а також підвищувати їхню лояльність та задоволеність.

Сучасний штучний інтелект (ШІ) розвивається завдяки поєднанню різних інноваційних технологій. Хмарні сервіси, такі як AWS, Google Cloud та Microsoft Azure, роблять ці технології доступними для підприємств, забезпечуючи необхідні обчислювальні потужності. Інтернет речей (IoT) з'єднує розумні пристрої, дозволяючи їм збирати та аналізувати дані в реальному часі [8]. Отже, штучний інтелект (ШІ) може стати невід'ємною частиною розвитку бренду роботодавця. Зокрема, процесу підбору та адаптації персоналу, допомагаючи компаніям його оптимізувати. Наприклад, автоматизація первинного аналізу резюме на відповідність кандидатів профілю вакансії, значно зменшує час і підвищує точність вибору. Також ШІ може використовуватися для проведення відеоінтерв'ю, під час яких аналізується мова тіла, тон голосу та

ВИПУСК 3 (03), 2024

інші невербальні сигнали для оцінювання кандидата. У процесі адаптації новачків ШІ може надавати персоналізовані навчальні матеріали та інструкції, сприяючи швидкій інтеграції працівників у команду та підвищенню їхньої ефективності.

Застосування штучного інтелекту в HR-процесах для зміцнення бренду роботодавця компанії (рис. 1).

Штучний інтелект активно використовується для покращення внутрішніх комунікацій та навчання працівників. ШІ допомагає створювати та підтримувати платформи для спільної роботи (корпоративні соціальні мережі та чат-боти), що відповідають на запитання працівників у режимі реального часу та покращують взаємодію між працівниками та керівництвом. У навчанні працівників ШІ використовується для створення персоналізованих навчальних програм, адаптованих до індивідуальних потреб та рівня знань кожного працівника. Крім того, інтелектуальні системи навчання можуть аналізувати прогрес працівників та надавати рекомендації щодо подальшого розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації та продуктивності.

Штучний інтелект можна застосовувати у підтримці корпоративної культури та мотивації працівників. Зокрема, для аналізу даних про задоволеність працівників, їхню мотивацію та залученість дозволяє керівництву швидко виявляти проблеми та вживати відповідні заходи.

Наприклад, за допомогою ШІ можна проводити регулярні опитування та надавати зворотний зв'язок для створення позитивного ділового середовища.

ШІ також може використовуватися для проведення HR-аналітики корпоративної культури, виявлення трендів та прогнозування майбутніх змін для проактивності стратегій управління персоналом компанії.

Штучний інтелект відіграє важливу роль у моніторингу та аналізі репутації компанії. Сучасні системи на основі ШІ можуть автоматично відстежувати відгуки про компанію в соціальних мережах, на спеціалізованих платформах та у ЗМІ для оперативного реагування на негативні відгуки та уникнення репутаційних ризиків. Використання ШІ для моніторингу репутації дозволяє отримати об'єктивну картину про сприйняття компанії, що є важливим для планування стратегії управління брендом роботодавця.

ШІ застосовується у HR маркетингу та просуванні бренду роботодавця. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє аналізувати дані про кандидатів та створювати цільові рекламні кампанії, спрямовані на залучення талановитих фахівців. Крім того, ШІ може аналізувати ефективність рекламних кампаній та надавати рекомендації щодо їхньої оптимізації, що дозволяє компаніям ефективніше використовувати свої маркетингові ресурси.



Рисунок 1 – Схема застосування штучного інтелекту для зміцнення бренду роботодавця компанії

Джерело: складено авторами

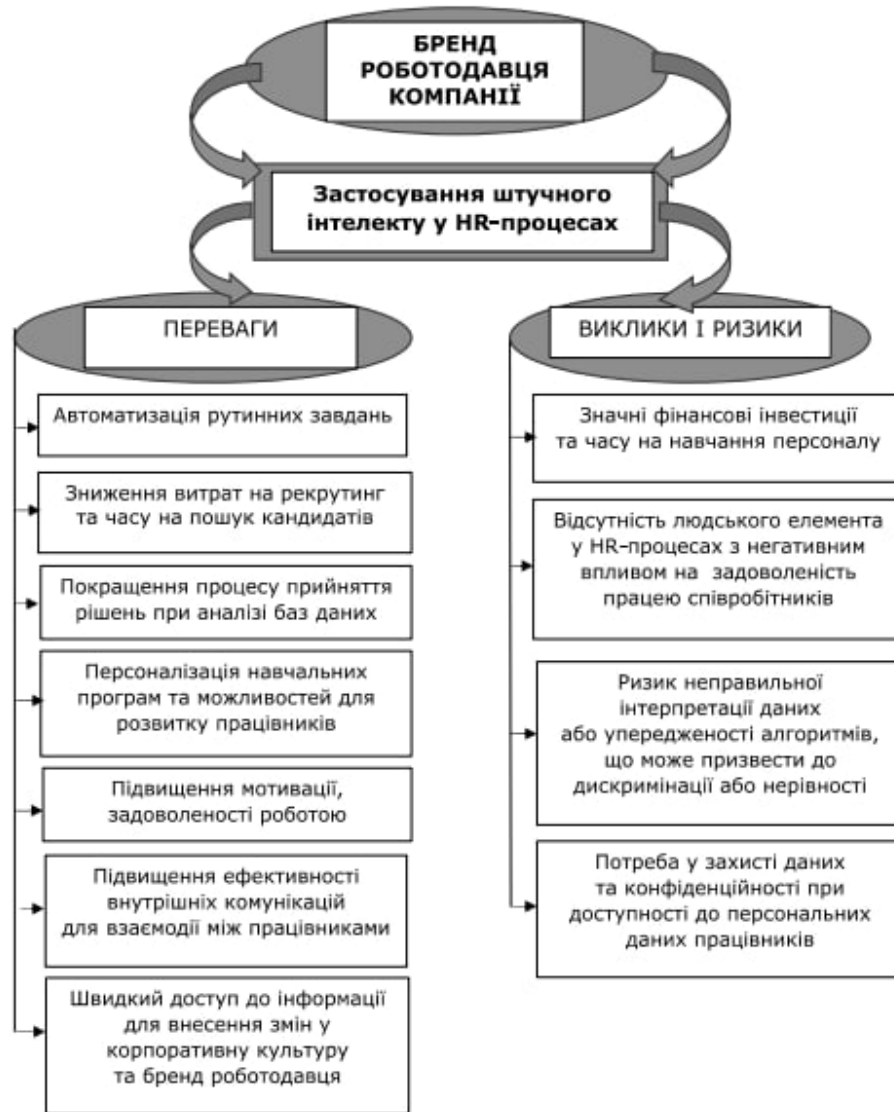
ВИПУСК 3 (03), 2024

Переваги та виклики використання ШІ у розвитку та зміцненні бренду роботодавця представлено на рис. 2.

Для подолання викликів та ризиків, пов'язаних з впровадженням ШІ для зміцнення бренду роботодавця компанії рекомендується: інвестувати у навчання персоналу для підтримки використання нових цифрових технологій; впроваджувати політику та процедури для мінімізації ризиків упередженості та дискримінації, а також посилення захисту персональ-

них даних; моніторити та оцінювати ефективність ШІ-систем для своєчасного виявлення та виправлення проблем; інтеграція новітніх програм, що використовують ШІ для управління і підтримки талановитих працівників.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене вважаємо, що штучний інтелект має суттєвий вплив на зміцнення бренду роботодавця компанії. ШІ автоматизує процеси підбору та адаптації персоналу, покращує внутрішні комунікації, персоналізує навчання і підтримує корпоративну культуру та



**Рисунок 2 – Переваги та виклики використання ШІ у розвитку бренду роботодавця компанії**

*Джерело: складено авторами на підставі [1; 13; 17; 18]*

мотивацію працівників. Загалом, ШІ як інструмент для розвитку та зміцнення бренду роботодавця компанії відкриває нові можливості та надає значні конкурентні переваги на ринку праці.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення додаткових аспектів викорис-

тання ШІ для зміцнення бренду роботодавця на прикладі конкретних компаній. Також важливо досліджувати етичні аспекти застосування ШІ із розробленням механізмів для забезпечення, справедливості та рівноправності в автоматизованих процесах.

#### Бібліографічний список:

- Gilder, G. (2020). *Gaming AI*. Seattle: Discovery Institute Press. 64 p.
- Gupta, C. The Advantages of AI in HR: Impact and Examples – Plum Blog. *Employee Healthcare and Medical Benefits – Buy Online*. 2023. URL: <https://www.plumhq.com/blog/ai-in-hr>
- Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. New York: Harper Collins Publishers. 448 p.
- Heinze, C. 5 advantages and disadvantages of using AI in HR. *TechTarget*. 2023. HR Software. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR>
- Hewage, A. (2023). Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(03), 603–634. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.11303>
- Rataj, M. (2023, 29 травня). Unlocking the benefits of AI in human resources – Sloneek. URL: <https://www.sloneek.com/blog/benefits-of-ai-in-human-resources/>
- Stanchak, Jesse the Impact of AI on Talent Acquisition and Recruitment. URL: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/the-impact-of-ai-on-talent-acquisition-and-recruitment>
- Дриньов Д. М., Войтех К.Р., Тимошенко Р. Р. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>
- Дученко М. М., Попович Ж. В. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом. Моделювання та прогнозування економічних процесів: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 7 грудня 2023. URL: <http://mper.fmm.kpi.ua/proc/index>
- Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57. № 2. С. 80–89.
- Кадикало С. Штучний інтелект і майбутнє людської праці (Огляд монографії Джорджа Гілдера "Gaming IA". Seattle: Discovery Institute Press, 2020) *Humanitarian vision*. 2021. Vol. 7, Num. 2. С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.23939/shv2021.02.057>
- Храпкін О.М. Використання систем штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці: матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму*, 8–10 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 28–29.
- Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
- Krummel, D., Siegfried, P., Michel, A. (2020). Millennials' Employer Brand Perception in a German Retail Context. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 396–418. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.84023>
- Dzhulai, M., Fedulova, I., Bolotina, I. (2022). Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 1(13(115)), 80–91. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>
- Драган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-20>
- 4 ways artificial intelligence can boost your employer brand. URL: <https://eightfold.ai/blog/ai-employer-brand/>
- The Impact of AI on Employer Branding and Recruitment. October 23, 2024. URL: <https://blog.aspiration.marketing/en/ai-impact-on-employer-branding-and-recruitment>

#### References:

- Gilder, G. (2020). *Gaming AI*. Seattle: Discovery Institute Press. 64 p.
- Gupta, C. The Advantages of AI in HR: Impact and Examples – Plum Blog. *Employee Healthcare and Medical Benefits – Buy Online*. 2023. Available at: <https://www.plumhq.com/blog/ai-in-hr>
- Heinze, C. (2023). 5 advantages and disadvantages of using AI in HR | TechTarget. HR Software. Available at: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR>
- Hewage, A. (2023). Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(03), 603–634. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.11303>
- Rataj, M. (2023). Unlocking the benefits of AI in human resources – Sloneek. Available at: <https://www.sloneek.com/blog/benefits-of-ai-in-human-resources/>

6. Stanchak, Jesse. The Impact of AI on Talent Acquisition and Recruitment. Available at: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/the-impact-of-ai-on-talent-acquisition-and-recruitment>
7. Drynyov, D. M., Voytech, K.R., Tymoshenko, R. R. (2023). Artificial intelligence in the process of making and implementing managerial decisions. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*. Issue 18. S. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>
8. Duchenko, M. M., Popovych, Zh. V. (2023). Use of artificial intelligence in personnel management. *Modeling and forecasting of economic processes: Materials of the XVII International Scientific and Practical Conference*. Kyiv, December 7, 2023. Available at: <http://mpep.fmm.kpi.ua/proc/index>
9. Mashlii G., Mosiy, O., Pelcher, M. (2019). Study of managerial aspects of using artificial intelligence. *Galician Economic Bulletin*. Vol. 57. No. 2. P. 80–89.
10. Kadikalo, S. (2021). Artificial Intelligence and the Future of Human Work (Review of George Gilder's monograph "Gaming IA". Seattle: Discovery Institute Press, 2020) *Humanitarian vision*. 2021.Vol. 7, Num. 2. C. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.23939/shv2021.02.057>
11. Hrapkin, O. M. (2021). Use of artificial intelligence systems for management decision-making. *Business, education and science: cooperation vectors: materials of the III International. science and practice of the forum*, April 8–10, 2021. Kyiv, 2021. P. 28–29.
12. Chernenko, N. (2022). Artificial intelligence in personnel management. *Tavriysk Scientific Bulletin. Series: Economy*. Issue 12. S. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
13. Krummel Daniel, Siegfried Patrick, Michel Alex (2020). Millenials' Employer Brand Perception in a German Retail Context. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 396–418. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.84023>
14. Dzhulai, M., Fedulova, I., Bolotina, I. Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13(115)), 80–91. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>
15. Dragan, O., Solomka, O., Maznyk, L. (2022). Employer brand of food industry enterprises. *Market Infrastructure*, (67), 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-20>
16. 4 ways artificial intelligence can boost your employer brand. Available at: <https://eightfold.ai/blog/ai-employer-brand/>
17. The Impact of AI on Employer Branding and Recruitment. October 23, 2024. Available at: <https://blog.aspiration.marketing/en/ai-impact-on-employer-branding-and-recruitment>

## THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR STRENGTHENING THE COMPANY'S EMPLOYER BRAND

### Olena Dragan

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of Department of Labor Economics and Management  
*National University of Food Technology*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

### Maksim Pylypenko

Master of Educational and Professional Program "Personnel Management"  
*Educational and Scientific Institute of Economics and Management*  
*National University of Food Technology*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2413-0486>

**Summary.** The article examines the impact of artificial intelligence on the development and strengthening of the company's employer brand in the personnel management system. The review of scientific works in this direction shows the relevance and demand of this topic in the research of foreign and domestic authors. The essence of the employer brand and its main components – corporate culture, working conditions, opportunities for professional development, the system of motivation and rewards, as well as the general image of the company in society – were studied. It is well-founded that modern artificial intelligence (AI) develops thanks to the combination of various innovative technologies – cloud services such as AWS, Google Cloud and Microsoft Azure, ensuring the availability of the necessary computing power for enterprises. Generalized HR processes for the use of artificial intelligence in order to strengthen the company's employer brand – creation and processing of large data sets; recruitment and adaptation of personnel; internal communications and employee training; support of corporate culture and motivation; monitoring and analysis of the company's reputation based on feedback; identifying HR trends and predicting future changes.