

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

з спеціальності 073 _____ «Менеджмент»
освітньої-професійної програми _____ «Менеджмент персоналу»

на тему: _____ «Управління HR-брендом компанії»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗУП-5-1
Баршацька Лілія Ігорівна

_____ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Мазник Ліана Валеріївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“09” жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Баршацька Лілія Ігорівна

1. Тема роботи Управління HR-брендом компанії

керівник роботи Мазник Л. В., к. е. н., доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р № 819-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01.02.2024р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління HR-брендом компанії

Розділ 2 Аналіз ефективності управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Розділ 3 Розробка пропозицій щодо удосконалення управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

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

Результати дослідження знайшли відображення в 14 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	10.11.2023 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	16.11.2023 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	23.11.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.12.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	20.12.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	08.01.2024 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2024 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником роботи	22.01.2024 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	23.01.2024 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2024 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Лілія БАРШАЦЬКА .
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ліана МАЗНИК
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Баршацька Л.І. Управління HR-брендом компанії. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2021-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування управління HR-брендом компанії – визначено економічний зміст поняття HR-бренд компанії та параметри, що його визначають, визначено сутність та особливості управління HR-брендом компанії, а також окреслено методичні підходи до оцінки ефективності управління HR-брендом компанії.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», а також проведена оцінка ефективності управління HR-брендом компанії. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення управління HR-брендом компанії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», запропоновано заходи з підвищення іміджу підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Робота містить 79 сторінок основного тексту, 14 таблиць, 17 рисунків, 60 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, бренд, HR-брендом компанії, управління брендом компанії, ефективність, підприємство.

ABSTRACT

Barshatska L.I. Management of the company's HR brand. - Manuscript.

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of LLC "Globynsky meat processing plant" for the years 2021-2022.

In the first section of the work, the theoretical justification of the company's HR brand management is carried out - the economic content of the concept of the company's HR brand and the parameters that determine it are determined, the essence and features of the company's HR brand management are determined, and methodical approaches to evaluating the effectiveness of HR brand management are outlined companies

In the second section of the qualification work, the organizational and economic characteristics of the economic activity of "Holbynsky meat processing plant" LLC were provided, as well as an assessment of the effectiveness of the company's HR brand management. Detailed analysis of personnel composition and personnel management features of LLC "Globynsky meat processing plant".

In the third section of the qualification work, the ways of improving the HR brand management of the company "Globynskiyi Myasokbinat" LLC are substantiated, measures to improve the company's image are proposed. The economic expediency of the implementation of these measures with a positive impact on the indicators of the economic activity of LLC "Globynsky meat processing plant" is substantiated.

The work contains 79 pages of the main text, 14 tables, 17 figures, 60 used sources.

Keywords: personnel, brand, HR-brand of the company, management of the company's brand, efficiency, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Сутність та поняття HR-бренда компанії.....	9
1.2. Теоретичні засади управління HR-брендом компанії.....	20
1.3. Методичні підходи до оцінки HR-брендом компанії.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	30
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	30
2.2. Аналіз кадрового забезпечення й ефективності використання персоналу компанії.....	40
2.3. Аналіз ефективності управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	53
3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	53
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності HR-брендом компанії.....	59
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	66
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

У сучасних посткризових невизначених і надзвичайно жорстких для бізнесу конкурентних умовах все більше українських компаній продовжують пошук шляхів підвищення ефективності системи управління бізнесом. Позитивна тенденція у розвитку підприємств спостерігається при формуванні міцного HR-бренда, що є запорукою ефективного розвитку діяльності компаній та забезпечення позитивного іміджу на ринку праці. Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів.

Актуальність дослідження.

Створення привабливого бренда роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі. На сьогоднішній день бренд роботодавця в Україні знаходиться в умовах недостатньої наукової дослідженості. Практично кожна друга компанія в Україні стурбована своїм іміджем роботодавця. Розвиток бренду в цій галузі для нашої країни є новою тенденцією, тоді як за кордоном це вже невід'ємна частина загальної стратегії компанії. В таких умовах особливої гостроти набуває необхідність дослідження стану HR бренду в українських компаніях.

Питанням «HR- брендинг», або «брендинг роботодавця», займалися провідні вітчизняні та закордонні фахівці, зокрема Аакер Д, Келлер К, Томпсон У., Домнін В. Н., Длігач А. О., Зозульов О. В., Перція В., Писаренко Н. Л. та інші. У роботах цих авторів на основі теоретичних узагальнень і практичного вітчизняного й зарубіжного досвіду було науково обґрунтовано та вироблено головні засади і напрями розроблення та реалізації HR-брендингу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування системи управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- вивчено сутність та поняття HR-бренда компанії;

- досліджено теоретичні засади управління HR-брендом компанії;
- проведено оцінку методичні підходи до оцінки HR-брендом компанії;
- здійснена техніко-економічна характеристика ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;
- проаналізовано кадрове забезпечення й ефективність використання персоналу на підприємстві;
- оцінена ефективність управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;
- запропоновані основні напрямки удосконалення системи управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;
- проведена оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

Об'єктом дослідження виступає процес управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління HR-брендом компанії.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: описовий метод, метод аналізу та синтезу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також табличний метод.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 79 сторінках. Робота містить 14 таблиць та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та поняття HR-бренда компанії

В даний час перед компаніями все гостріше виникає необхідність приділити належну увагу власному HR-бренду: оцінити наскільки він привабливий для бажаних кандидатів, наскільки він ефективний та конкурентоспроможний на ринку праці.

HeadHunter щорічно проводить дослідження, результати яких саме підтверджують важливість наявності в компанії такого інструменту як HR-бренд, та його впливу рівень ефективності рекрутинга. Останні дослідження HeadHunter проводилось у 2022 р. на основі опитування понад 400 представників компаній.

Серед опитаних рекрутерів 58% вказали, що займаються просуванням бренду компанії як привабливого роботодавця. Це приносить компанії позитивні результати: 74% респондентів відзначили помітні покращення, які спровокувала саме робота над HR-брендом їхньої компанії [51].

Згідно з цим дослідженням можна виділити кілька ключових тенденцій, які спостерігаються в результаті роботи над HR-брендом компанії [54]:

- 1) суттєве скорочення часу на закриття однієї вакансії (час закриття однієї вакансії скоротилося приблизно на третину);
- 2) зростання відгуків на вакансії (після початку роботи над HR-брендом, кількість відгуків збільшилося у 4 рази);
- 3) переважання якісних резюме та високомотивованих кандидатів;
- 4) збільшення інтересу діючих співробітників у подальшому кар'єрному зростанні в цієї компанії (в 2-3 рази);
- 5) зниження плинності кадрів (у 2 рази порівняно з початковими даними);
- 6) успішне проходження періоду адаптації та випробувального терміну більш ніж у половина кандидатів.

Як можна помітити, добре сформований HR-бренд компанії допомагає

залучати гідні кадри, мінімізувати термін закриття вакансії, утримувати найкращих співробітників та підвищувати їхню залученість до робочого процесу. Це все вже багато разів було викладено у наукових дослідженнях [52; 53; 54; 55], але так і не задіяно належним чином на практиці. І все це тому, що на практиці далеко не всі фахівці HR-служб чи менеджери з управління персоналом розуміють, як працює HR-бренд. А ще частіше, не можуть належним чином пояснити, показати керівництву ефективність та вигоду для компанії, яку принесе формування та подальший розвиток сильного HR-бренду.

Логіка наукового дослідження передбачає встановлення єдиного термінологічного простору, для чого необхідно визначитися з розумінням «HR» та «бренд».

Абревіатура HR (humanresources) означає «людські ресурси». Людські ресурси – це якісна, змістовна характеристика всього персоналу організації. Цей термін використовують у рамках концепції «людини соціальної» та особистісної підходу, тому структуру людських ресурсів включають [46]:

- потенціал розвитку співробітників;
- трудові взаємини;
- рівень культури та моральності;
- ступінь кооперації та самоорганізації;
- мотивацію співробітників;
- креативність, підприємливість та ін.

Дефініція «бренд» застосовується як до товарів та послуг, так і до компанії. У рамках даного дослідження нас цікавить бренд компанії, який трактується вченими по-різному:

- емоційний, індивідуальний образ компанії, що відображає його унікальні риси та показники [23];
- комплекс інформації про компанію [49];
- єдине позначення виробника [57];
- широко відома торгова марка або компанія, що займає у свідомості та психології споживчих сегментів особливе місце із маси собі подібних [6].

Аналізуючи наведені вище визначення, можна зробити висновок, що бренд – це насамперед ментальна конструкція, сприйняття споживачем компанії в цілому.

Бренд існує у вигляді особливостей свідомості конкретних людей чи суспільства. Іншими словами, бренд компанії – це стійке враження, цілісний образ, що виникає в свідомості цільової аудиторії при кожному контакті з продуктом, послугою чи власним ім'ям компанії [16].

Термін HR-бренд або бренд роботодавця був вперше представлений у публіцистиці 1990 Саймоном Берроу в журналі *Journal of Brand Management*. Ця публікація стала першою спробою протестувати можливість застосування інструментів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами.

HR-бренд як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем, що ототожнюються з ним [18]. Іншими словами бренд людських ресурсів ототожнюється із брендом роботодавця. З цим важко погодитись.

Наступний крок у розвитку HR-бренду було здійснено на початку 2000-х років С. Берроу та Р. Мослі, які вивчили причини появи поняття «бренд роботодавця», а також історичні передумови розвитку HR-бренду, що кроються у розвитку бренд-менеджменту [47,48].

Пізніше, визнання зростаючої значущості HR-бренду та позиціонування компанії на ринку фахівцями, які працюють у сфері людських ресурсів, було неодноразово озвучено у численних публікаціях у Сполучених Штатах Америки, Австралії та Європі.

В Україні поява інтересу до поняття HR-бренду відноситься до кінця 2000-х років, коли, перш за все, починає проявлятися дослідницький інтерес до бренду. Вітчизняні автори пояснюють такий інтерес трансформацією «ринку роботодавця» в «ринок працівника».

Слід зазначити, що самі HR-фахівці розходяться у своєму ставленні до HR-бренду: одні вважають, що без нього в умовах фінансової нестабільності сучасним компаніям не вижити на ринку, наголошуючи на важливості даної сфери знань; інші ставляться до нього як до неефективного вкладення коштів, розглядаючи це як

данина моді [52].

Водночас низка вітчизняних та зарубіжних вчених пропонують власні трактування HR-бренду, які далекі від єдності поглядів.

Проілюструємо зроблені висновки прикладами визначень (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Сутність HR-бренд компанії

Джерело	Визначення поняття
О. Лозовський [21]	Сукупність зусиль підприємства із взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, яке робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних працівників і т.д.
Р. Рана [51]	Імідж компанії, який багато в чому визначається корпоративною культурою.
С. Мокіна [28]	Сукупність матеріальних, функціональних та психологічних вигод, які отримує співробітник, працюючи в компанії.
С. Синиця [41]	Образ компанії як хорошого місця роботи у власних очах зацікавлених осіб (нинішні та колишні співробітники, кандидати, клієнти, акціонери тощо); набір економічних, професійних та психологічних вигод, які отримує працівник, приєднуючись до підприємства; спосіб, яким формується ідентичність бізнесу, починаючи з базових основ та цінностей, та інструменти за допомогою що це доноситься до всіх зацікавлених осіб.
О.А. Сухорукова [45]	«Торгова марка» компанії на ринку праці, за якою стоїть її цілісний образ як роботодавця.
Е. Полухіна [36]	Відображення стратегії позиціонування підприємства; ґрунтується на місії, корпоративній культурі, філософії, просувається компанією.
Г. Писаревська [34]	Напрямок роботи з репутацією компанії як привабливий роботодавець. Це те, як виглядає компанія в очах співробітників та колеґ по ринку, як зустрічають новачків, як цінують та поважають тих, хто вже працює, як мотивують і підтримують, прощаються за розставання.
Д. Ковалик [18]	Комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення найкращих з найкращих фахівців у своїй галузі.

Джерело: складено автором на основі [18, 21, 28, 34, 41,45,51]

Враховуючи визначення поняття «HR-бренд» різними дослідниками, можна сформулювати узагальнене визначення:

Бренд компанії як роботодавця – цілеспрямовано сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці. Асоціації цільовій аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій по відношенню до компанії-роботодавця і умов

зайнятості в ній. Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем. [51].

Імідж компанії як роботодавця – це набір створених образів і повідомлень про компанію як про позитивне місце роботи, які транслюються на ринок праці всіма можливими способами. Імідж роботодавця є досить поверховим, штучно створеним образом, який існує в думках людей. Як правило, працівники можуть знайти різноманітну інформацію про компанію-роботодавця, історія взаємовідносин з компанією-роботодавцем різна у кожного працівника, тому і образ компанії як роботодавця формується різний. Імідж роботодавця може не відображати реальні характеристики умов зайнятості в компанії, скоріше відображає емоційне судження «подобається – не подобається» і складається без безпосереднього досвіду взаємодії з компанією – роботодавцем [22].

На наш погляд, найточніше визначення дали Б. Мінчінгтон, який трактує HR-бренд відповідно до сутності поняття «людські ресурси», той час як більшість інших вчених ставлять знак рівності між HR-брендом та брендом роботодавця. Ми вважаємо, що це помилка.

Аналізуючи представлені вище визначення того, що таке HR-бренд, можна виділити такі риси, що об'єднують їх [33]:

- на думку фахівців, HR-бренд компанії – це, перш за все, її репутація, образ очак зацікавлених осіб (клієнти, претенденти, безпосередньо працівники компанії, акціонери тощо);

- HR-бренд – це цілісний образ, комплексне явище, яке поєднує в собі корпоративну культуру компанії, реалізацію її стратегії тощо; кономічні та психологічні вигоди, які може одержати співробітник компанії; – головна мета створення та розвитку HR-бренду компанії – це залучення та утримання висококваліфікованого персоналу;

- HR-бренд – це явище, яким можна керувати та контролювати. Сполучною ланкою цих визначень є слова: образ, репутація, корпоративна культура, що дозволяє нам сформулювати своє визначення HR-бренду як образу персоналу

компанії, що включає цінності, сформовані традиції в культурі взаємин, що забезпечують можливості професійного зростання та професійних досягнень з урахуванням наявних компетенцій.

HR-бренд включає кілька елементів [36]:

- ✓ цінності підприємства;
- ✓ традиції підприємства;
- ✓ культура взаємовідносин (внутрішні комунікації);
- ✓ наявні компетенції персоналу;
- ✓ стиль управління;
- ✓ можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Перший елемент – корпоративні цінності. До них ми відносимо установки та принципи, які об'єднують людей та виключають порушення у роботі. Це те, що в компанії розуміється як «добре» і те, що розуміється як «погано». Корпоративні цінності часто виражаються словесно на плакатах, банерах, фірмовому канцелярському приладді.

Другий елемент – традиції підприємства. До них відносяться зразки поведінки, діяльності та відносин, що належать компанії та охороняються громадським думкою. Традиції створюють регулятивну систему відносин у компанії, забезпечуючи стабільність та стійкість трудового колективу. Корпоративними традиціями можуть бути різні аспекти управління персоналом: вшанування ювілярів, вітання іменинникам, святкові заходи, методи заохочення співробітників, методи вирішення конфліктів тощо.

Третій елемент – культура взаємовідносин чи культура взаємозв'язків між працівниками підприємства. По суті, це ті етичні норми, якими керуються співробітники в процесі взаємодії та командою роботи. Існують дослідження, присвячені типам взаємовідносин у робочій групі (Р. Блейк та Дж. Моутон), динаміки міжособистісних відносин між керівником та підлеглими (П. Херсі та До. Бланшар), соціальним факторам оптимізації міжциклічних відносин у трудовому колективі (О.Н. Суббочева) та інших. Усі вони розкривають ті чи інші особливості побудови продуктивних міжособистісних взаємин у колективі. Не викликає сумніву

той факт, що згуртований, дружний колектив детермінує бажання у ньому працювати, що позитивно позначається на HR-бренді компанії [37, 46].

Четвертий елемент – наявні компетенції (від латів. *competere* – відповідати, підходити) співробітників. Компетенції – це готовність та здатність співробітника вирішувати професійні завдання певної складності. Для цього потрібні спеціальні знання, вміння та здатності їх застосувати у практичній діяльності як у стандартній, так і у нестандартній ситуаціях. Необхідно відзначити, що йдеться про професійні, соціальних та особистісних компетенціях, що виявляються при виконанні відповідних посадових обов'язків. Якість виконання посадових обов'язків окремим співробітником зумовлює його особистий імідж, а якість Виконання своїх обов'язків усіма співробітниками зумовлює HR-бренд компанії.

П'ятий елемент – стиль керування. Не викликає сумніву той факт, що менеджери надають значний вплив на колег та підлеглих. У цьому сукупність характерних та стійких методів вирішення завдань, що застосовуються менеджером, манера його поведінки стосовно підлеглих (іншими словами – стиль управління) зумовлює ефективність діяльності колективу та компанії в цілому.

Існують декілька класифікацій стилів управління, але їх поєднує розуміння того, що самий ефективний стиль управління – це той, який відповідає ряду суб'єктивних умов [54]:

- важливості та терміновості поставлених перед колективом завдань;
- умови виконання поставлених завдань;
- розміри та структура колективу;
- рівень зрілості та згуртованості колективу;
- професійний досвід менеджера;
- особисті якості менеджера. Цей аспект хотілося б відзначити особливо, оскільки згідно численним опитуванням особливо цінним у менеджері підлегли називають справедливість, чесність та порядність.

Шостий елемент – можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. за суті, це пов'язано з кадровою політикою компанії, з тими умовами професійного розвитку, що створюються. Безумовно, багатьох працівників та потенційних

працівників цікавлять питання підвищення своєї професійної кваліфікації та існуючі особливості просування службовими сходами в компанії. Отже, чим більше таких можливостей, тим вищий HR-бренд компанії.

Сильний HR-бренд забезпечує компанії привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що дозволяє їй боротися за найкращі кадри та залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Крім того, він виконує свою найважливішу функцію: формує довіру, що забезпечує сприйняття компанії як надійного партнера, відповідального роботодавця, привабливого партнера своїх клієнтів.

Варто зазначити, що головним завданням HR-брендингу є свідоме формування іміджу компанії-роботодавця, однак необхідно також розуміти, що практично у кожній компанії вже існує свій стихійно сформований HR-бренд і залежить він від того, як компанія сприймається на ринку праці. Як надійний, добрий, нейтральний, справедливий, агресивний чи підлий і т.д. роботодавець. Асоціації можуть бути різними, однак у більшості компаній, де HR-брендинг здійснюється стихійно без свідомого управління, ці асоціації скоріше носять негативний або нейтральний характер [22].

Метою HR брендингу є створення іміджу компанії як ідеального місця роботи. При цьому зусилля компанії стосуються як зовнішньої, так і внутрішнього середовища організації.

Розглянемо в рис. 1.1 види HR-бренду, їх цілі та інструменти, за допомогою яких можуть бути досягненні поставлені цілі.



Рис. 1.1. Цілі та інструменти HR-брендингу [43]

Цілісна модель, що пояснює цілі брендингу, запропонована Бакхаус і Тику, в простій формі відображає систему взаємозв'язків між брендом і його цілями [43].

Розглянемо модель HR-бренду Бакхаус і Тику на рис. 1.2. Як впливає з рис. 1.2, HR бренд через організаційну ідентичність і культуру створює лояльність бренду компанії, яка в підсумку призводить до підвищення продуктивності працівників. У той же час через асоціації він створює певний імідж роботодавця, що в результаті веде до підвищення привабливості компанії серед потенційних кандидатів. В цілому, дана схема дозволяє побачити основні взаємозв'язки між цілями або результатами брендингу, його засобами і завданнями [43].

На HR-бренд компанії впливає велика кількість факторів. Серед сукупності факторів, які безпосередньо впливають на формування цілісного образу компанії-роботодавця, слід виділити [43]:

- індивідуальні особливості працівників;
- думка ділової громадськості про організацію в цілому;
- внутрішньоорганізаційні характеристики компанії.



Рис. 1.2. Модель HR-бренду за Бакхаус і Тику

Джерело: [43]

Для більш повного розуміння взаємозв'язку факторів, що впливають на імідж компанії-роботодавця розглянемо схему на рис. 1.3.

Процес залучення працівників в компанію здійснюється на ринку праці, тому вся встановлена сукупність факторів перебуває під впливом поточних характеристик цього ринку. У вузькому сенсі ринок праці - місце, де відбуваються угоди між наймачем і продавцем робочої сили, місце, де формуються очікування, запити і поведінку як роботодавців, так і працівників. Існуючі особливості ринку праці знаходять своє відображення в сприйнятті і оцінці працівниками інформації про роботодавця, впливають на динаміку індивідуальних характеристик працівників, на загальний розвиток організації як роботодавця, визначають актуальність формування останнім соціального пропозиції. [43].

Задачі щодо підвищення привабливості компанії як роботодавця ставить перед своїми HR-департаментами керівництво більшості українських компаній.



Рис 1.3. Фактори, що впливають на формування іміджу організації-роботодавця [43]

Також, необхідно зазначити, що на всі виділені фактори здійснює опосередкований вплив такий фактор, як ринок праці [43]

Сильний HR-бренд забезпечує компанії привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що дозволяє їй боротися за найкращі кадри та залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку.

Крім того, він виконує свою найважливішу функцію: формує довіру, що забезпечує сприйняття компанії як надійного партнера, відповідального роботодавця, привабливого партнера своїх клієнтів.

Розробка та впровадження сильного HR-бренду компанії, а також ефективне управління їм, має такі переваги [42]:

- компанії з розвиненим HR-брендом можуть дозволити собі платити співробітникам менше, чим їхні конкуренти;

- завжди є альтернатива матеріальній винагороді – соціальний пакет, компенсаційний пакет, кар'єрні можливості тощо;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня лояльності співробітників;
- компанії стає легше залучати висококваліфікований персонал: збільшується кількість якісніших вхідних резюме, зменшується кількість нерелевантних резюме;
- зменшення витрат і скорочення термінів на закриття вакантної позиції;
- підвищення рівня продуктивності праці та рентабельності;
- підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів компанії;
- компанія стає стійкою в період економічних спадів [7, с. 47].

Таким чином, ми встановили, що HR-бренд компанії на ринку праці існує постійно, незалежно від того, чи прикладає компанія цілеспрямовані зусилля щодо нього створення чи розвитку. У разі рішення компанії підвищувати свій HR-бренд, їй необхідно розробляти ряд заходів щодо кожного елементу даного бренду з тим, щоб стати привабливою організацією як для своїх співробітників, так і для претендентів на робочі місця. Робота ця економічно ефективна, оскільки підприємство отримує ряд переваг, що робить його більш конкурентоспроможним.

1.2. Теоретичні засади управління HR-брендом компанії

Управління HR-брендом – трудомісткий процес, до якого необхідно підходити комплексно. Зазвичай виділяється кілька ключових етапів цього процесу: визначення цільової аудиторії, повноцінне формування HR-бренду за рахунок потужного інформаційного потоку про привабливість компанії як потенційного роботодавця, і, звичайно, розвиток, підтримка іміджу на заданому рівні. Варто зазначити, що HR-бренд компанії поділяється на зовнішній та внутрішній. Зовнішній HR-бренд – позитивний імідж роботодавця з метою постійного залучення найкращих із найкращих фахівців у своїй галузі [38]. А внутрішній HR-бренд – це система транслиованих внутрішньої аудиторії образів, ідей та уявлень

про організації як роботодавця. Обидва потребують якісного просування, але за рахунок різних інструментів. В цілому, головним інструментом у просуванні бренду компанії, як роботодавця вважається PR.

Складовими грамотного HR-брендингу є [48]:

- Аналіз актуальної ситуації. Навіть якщо досі ви не замислювалися про HR-бренд, ваша компанія має певну репутацію. «Виміряти температуру» та об'єктивно оцінити ситуацію допоможуть спеціальні дослідження.
- Розробка стратегії. Хаотичні дії не дадуть потрібного ефекту, а можуть навіть посилити ситуацію. Необхідна чітка концепція та ясна послідовність дій.
- Конструювання та просування EVP (employment value proposition). EVP – це набір цінностей (матеріальних та нематеріальних), які пропонує своїм співробітникам. Це одночасно впізнаване «обличчя» організації та відбудова від конкурентів.

Для підтримання ефективного HR-бренду компанії можна вдатись до створення HR-бренду у соціальних мережах.

Для цього для початку потрібно зосередитись на розвитку зовнішнього HR-бренду, зокрема [34]:

- Робота з сайтом компанії та соцмережами. Принцип «якщо тебе немає в інтернеті - тебе немає ніде», актуальний і для HR-брендингу. Живий, динамічний контент, що постійно оновлюється, надзвичайно важливий. Елементи інтерактивності (онлайн-конференції, прями трансляції, відповіді питання користувачів, активне коментування тощо.) створюють ефект присутності компанії у житті людей. По-справжньому унікальний і цікавий контент житиме і розповсюджуватиметься в мережі «вірусним» шляхом, працюючи на впізнаваність та популярність.
- Участь у подіях, які сприяють впізнаванню та покращенню іміджу: конференції, виставки, громадські свята (наприклад, День міста), благодійні заходи. Сьогодні така практика вважається правилом гарного тону.
- Опрацювання негативних відгуків. За статистикою, кожен другий претендент переглядає відгуки про потенційних роботодавців. Як відомо, задоволені люди

відгуків не пишуть, тому абсолютна більшість відгуків мають різко негативний характер. І, як не дивно, тут криється чудова можливість справити сприятливе враження на аудиторію. Не ігноруйте критику, не ставайте в позицію глухого захисту і тим більше не відповідайте емоціями на емоції. Якщо роботодавець коректно та конструктивно надає зворотний зв'язок, заснований на аналізі ситуації, у пам'яті читача це обов'язково зафіксується.

- Надання зворотного зв'язку кандидатам на вакансію, які не пройшли відбір. Внутрішнім рекрутерам особливо важливо тримати марку та бути гранично коректними у разі відмови. Відмова у роботі – стрес для людини та лєвова частка негативних відгуків у мережі викликана образою на байдужість рекрутерів.

Поряд з цим слід не забувати про розвиток внутрішнього HR-бренду [39]:

- Побудова корпоративної культури. Це альфа та омега внутрішнього HR-брендингу. Причетність до значних цінностей та смислів – важлива потреба сучасної людини. Якщо компанія задовольняє цю потребу, її привабливість як роботодавець буде незаперечною.

- Налагодження системи внутрішніх комунікацій. Загальна мова та відкритість для діалогу у робочому просторі сприяють як продуктивності, так і сприятливій атмосфері у компанії. Безперечно, це посилює внутрішній бренд.

- Заходи, що сприяють посиленню лояльності та корпоративної ідентичності. Не обов'язково (і навіть не бажано) це мають бути корпоративи у традиційному розумінні. Будь-яка значуща подія має потенціал для посилення внутрішнього бренду. Це може бути участь у міському суботнику, благодійній акції, футбольному чи шаховому матчі між організаціями тощо. Не забувайте, що це ще й чудовий інфопривід для ваших корпоративних медіа!

- Зворотний зв'язок від співробітників, що звільняються. За допомогою цього інструменту ви вбиваєте двох зайців - отримуєте цінну інформацію про внутрішню ситуацію в компанії і демонструєте небайдужість співробітнику, що йде - тобто робите внесок у зовнішню репутацію.

Сьогодні кількість компаній, що піклуються про сильний HR-бренд, неухильно зростає. Бізнес усвідомив, що людський ресурс – це по-справжньому

цінний актив та реальна конкурентна перевага. Саме тому HR-брендинг сьогодні – не лише історія великих корпорацій. Розвиток HR-бренду є актуальним для будь-якого бізнесу, який хоче залишатися на плаву і розвиватися в сучасних умовах.

Для формування сильного HR-бренду необхідним є використання маркетингових інструментів: розробка іміджу компанії; створення бізнес-сайту, що відповідає образу, який хочеться донести; ведення корпоративної сторінки у соціальних мережах чи каналу у месенджерах. Це дозволить не лише підвищити впізнаваність, а й працювати над репутацією, налагодити зв'язки із потенційними кандидатами.

Поряд з цим слід зайнятись заповненням інтернет-ресурсів спеціальним контентом. Основні теми: життя компанії; офісні та робочі простори; інтерв'ю працівників; успіхи різних відділів.

Ще однією складовою управління є впровадження простих та ефективних методів підбору персоналу. Треба намагатися не відлякувати добрих кандидатів тривалими та складними процесами підбору. Необхідно швидко реагувати на отримані відгуки, щоб не прогавити можливості. Відповідати всім кандидатам – це знак поваги [35].

Для того щоб розвинути HR-бренд компанії для початку потрібно мати команду та залучити персонал до проєкту з просування бренду роботодавця. Головне пам'ятати: загальний імідж повинен відображати реальність бізнесу, не треба нічого вигадувати та прикрашати. В той самий час слід розвивати репутацію за допомогою працівників.

Далі забезпечити благополуччя персоналу. Воно починається зі стилю управління, що базується на довірі. Це передбачає участь працівників у роботі над проєктами, тренінги для покращення навичок, корпоративні програми згуртування.

Також слід впровадити програму амбасадорів, які просуватимуть компанію у зовнішньому середовищі, розповсюджуючи новини на своїх сторінках у соцмережах. Доцільно участь співробітників у кар'єрних та профорієнтаційних заходах у вузах, коледжах, школах, де навчаються їхні діти чи родичі.

Підтримка роботи інтернет-спільноти, за рахунок відбиття значних подій,

показувати динаміку розвитку підприємства, при цьому не слід забувати про зворотний зв'язок, адекватну реакцію на критику.

Практика накопичила безліч інструментів та технологій створення та розвитку внутрішнього HR-бренду та зовнішньої репутації роботодавця. У кожному конкретному випадку необхідно вибирати те, що буде актуальним та дієвим.

Сьогодні існує велика кількість різноманітних моделей формування бренду роботодавця. Зокрема відомими сьогодні є: 4D площина бренду роботодавця за Т. Гедом; модель капіталу бренду роботодавця; концептуальна модель розуміння бренду роботодавця за К. Бакхаусом і С. Тікоо; модель екосистеми бренду роботодавця за Б. Мінчінгтоном та піраміда бренду роботодавця за П. Бурке. Особливої уваги, серед моделей формування бренду роботодавця, заслуговує модель екосистеми бренду роботодавця за Б. Мінчінгтоном, зображена на рис 1, адже в ній, на відміну від інших моделей, наведено не лише прямі інструменти формування бренду роботодавця, а також і зовнішні тенденції, які теж слід враховувати успішному роботодавцеві [41; 45; 48].

Модель екосистеми бренду роботодавця за Б. Мінчінгтоном, має шість складових. Першою її складовою є цінності бренду роботодавця, які можуть бути: цифровими, друкованими та звуковими, а також безпосередньо представниками бренду. Друга складова моделі включає у себе основні інструменти бренду роботодавця, які поділені на тактичні інструменти, тобто програми з підбору, адаптації, розвитку, кар'єри, пільг, а також стратегічні інструменти, які включають корпоративну культуру, корпоративну соціальну відповідальність та інновації [54].

Третя складова є капіталом бренду роботодавця, і ділиться на фізичну доступність бренду, тобто відгуки у соцмережах, подкасти, тематичні журнали, ярмарки вакансій, та ментальну у вигляді уявлень працівників про переваги зайнятості в компанії, асоціації з брендом роботодавця та лояльність до нього. Наступними є учасники у галузі промисловості, в якій працює компанія, і які впливають на бренд роботодавця, тобто блогери, ЗМІ, науковці та інші. Далі іде управління життєвим циклом, притаманне всім співробітникам незалежно від стадії їх контакту з компанією, яке включає ряд етапів від найму до звільнення. І

останньою, шостою складовою моделі, є глобальні тенденції, які розділено на політичні, соціальні, економічні та технологічні [46].

1.3. Методичні підходи до оцінки HR-брендом компанії

Можна уявити алгоритм роботи з HR-брендом за такими етапами:

1) детальне ознайомлення з організацією, а саме формування HR-паспорта компанії;

2) проведення аналізу внутрішніх HR-процесів організації з метою виявлення їх сильних та слабких сторін з точки зору HR-брендингу. Цей етап рекомендується реалізовувати за рахунок формування ланцюжка цінності HR-бренду, обраної компанії для працюючих та потенційних співробітників (по Портеру);

3) проведення аналізу існуючого іміджу компанії, з метою виявлення слабких та сильних сторін з погляду HR-брендингу. Цей етап передбачається реалізовувати за допомогою STEP-аналізу, який у свою чергу здійснюється з позиції впливу соціальних, технологічних, економічних, екологічних, політичних чинників довкілля;

4) визначення напрямів роботи з метою посилення HR-бренду компанії. Оцінку власного HR-бренду компанії рекомендується починати з аналізу складових успішного HR-бренду.

Експертами був сформульований наступний список [22]:

- рівень заробітної плати та соціального пакету;
- прозорість мотиваційної політики, корпоративної культури, системи адаптації, програм навчання та розвитку співробітників;
- взаємини в колективі;
- відношення керівництва до персоналу.

Подібний аналіз можна провести в компанії за допомогою анонімного анкетування вже чинних співробітників. Отриману інформацію необхідно співвіднести з показниками ринку праці, які необхідно постійно оновлювати та моніторити.

Далі необхідно проаналізувати отримані результати, ухвалені в компанії цінності та корпоративну культуру, що склалася. Якщо навіть її формуванням ніхто до цього спеціально не займався, вона все одно вже сформувалася (стихійно разом із розвитком підприємства). Тому треба систематизувати вже існуючі цінності компанії. Потім виділити їх ті, які безпосередньо впливають на HR-бренд;

5) аналіз витрат, пов'язаних з HR-брендингом та розрахунок економічної ефективності заходів щодо розвитку бренду роботодавця [54].

Розглянемо цей етап докладніше. Насамперед, варто зазначити, що для оцінки економічної ефективності заходів з HR-брендингу необхідно визначити звітний період для більш достовірної оцінки отриманого ефекту, тобто коли всі процеси заробили і стали давати стабільний економічний ефект.

Зазначимо, що економічний ефект визначається досить просто – це різниця між проведеними заходами та витратами на їх здійснення [54]:

$$SHR = Seф - Sz \quad (1.1)$$

В даному випадку $Seф$ визначається як:

$$Seф = SПТ + SП + SO + SOпт \quad (1.2)$$

де, $SПТ$ – підвищення вироблення готової продукції/наданих послуг;

$SП$ – зниження витрат за добір персоналу;

SO – зниження витрат за навчання нових фахівців;

$SOпт$ - зниження витрат за оплату праці у зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу.

Говорячи про оцінку ефективності заходів щодо формування бренду роботодавця, необхідно сказати, що ефективність вкладень у HR-брендинг має визначатися підвищенням ефективності діяльності компанії за рахунок покращення використання трудового потенціалу, і навіть його наявності.

Крім цього, для детальнішого аналізу експертами виділяються такі параметри оцінки ефективності [26]:

- підвищення вироблення готової продукції/наданих послуг;
- зниження витрат на підбір персоналу;
- зниження витрат на навчання нових спеціалістів;

– зниження витрат на оплату праці у зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу.

Варто також зазначити, що оцінку ефективності заходів слід проводити до їх реалізації на основі прогнозованих даних та після – на основі фактичних результатів. Оцінка «до» дозволяє скоригувати заходи з урахуванням економічної ефективності, а оцінка «після» – зрозуміти, який результат отримано, як потрібно скоригувати свої дії у майбутньому і на що варто зробити окремий акцент.

Найпоширенішим способом оцінки залученості є опитувальники. Зокрема найбільш достовірним та об'єктивним вважається опитувальник Gallup Q12. (розроблений американським інститутом дослідження громадської думки).

Він включає у себе 12 запитань, які вимірюють найбільш важливі елементи залученості співробітників [26]:

- 1) Чи знаєте ви, чого очікує від вас роботодавець?
- 2) У вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?
- 3) У вас є можливість кожен день робити те, що ви вмієте найкраще?
- 4) За останні сім днів чи отримували ви визнання або похвалу за хорошу роботу?
- 5) Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?
- 6) Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?
- 7) Чи враховується ваша точка зору?
- 8) Місія і мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?
- 9) Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
- 10) У вас є найкращий друг на роботі?
- 11) За останні пів року хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?
- 12) Минулого року у вас були можливості вчитися і рости на роботі?

Згідно методики, залученість персоналу розраховується за формулою [26]:

$$\frac{\text{Кількість відповідей «так»} * 100\%}{\text{загальну кількість відповідей}} = \% \text{ залученості} \quad (1.3)$$

Високим рівень залученості вважається тоді, коли він перевищує 70%,

задовільним – коли становить більше 50% [26].

Наступною, для оцінки бренду компанії як роботодавця, пропонується використати комплексну авторську методику оцінювання бренду роботодавця Мокіної С.М., за точками контакту, яка була складена на основі концепції контактного брендингу С. Девіса і М. Данна, та моделі оцінювання товарного бренду Л. де Чернатоні [25].

Методика передбачає розгляд 15 основних точок контактів спеціаліста з роботодавцем, від найму, та тому що йому передує, і до звільнення, або завершення роботи в компанії. На їх основі, пропонується дослідження, яке проводиться в чотири етапи: збір зовнішньої інформації, тобто опитування кандидатів на посаду в компанії, збір внутрішньої інформації, тобто опитування серед вже працюючих, аналіз отриманих даних та розроблення відповідних рішень по вирішенню існуючих проблем, і формування позитивного бренду роботодавця, як внутрішнього так і зовнішнього [25].

Було представлено 50 питань які стосувались кожної з 15 точок контакту роботодавця з працівниками та потенційними кандидатами. На ці питання респонденти (51 чол., з яких 35 чол. – працівники компанії та 16 чол. – потенційні кандидати) відповідали, за розробленою Мокіною С. М. лінгвістично-бальною шкалою, від -3 до +3. Шкала наведена в табл. 1.2 [25].

Таблиця 1.2

Лінгвістично-бальна шкала оцінювання бренду роботодавця в результаті анкетування спеціалістів

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

Джерело: [25]

За методикою Мокіної С.М., пропонується отримати кількісний показник, на

основі анкетування, а саме індекс сили бренду роботодавця, ІЕВР, який розраховуємо окремо для зовнішнього і окремо для внутрішнього HR-брендів, за формулою [25]:

$$I_{\text{ЕВР}} = P_7 + (P_6 - P_2) \cdot 0,6667 + (P_5 - P_3) \cdot 0,333 + P_4 \cdot 0 - P_1 \quad (1.4)$$

де P_1 – частка респондентів, що дали відповідь «категорично не згоден»;

P_2 – частка респондентів, що дали відповідь «не згоден»;

P_3 – частка респондентів, що дали відповідь «частково не згоден»;

P_4 – частка респондентів, що дали відповідь «важко відповісти/не відомо»;

P_5 – частка респондентів, що дали відповідь «скоріше згоден»;

P_6 – частка респондентів, що дали відповідь «згоден»;

P_7 – частка респондентів, що дали відповідь «повністю згоден».

Заключним етапом аналізу за методикою точок контактів, є побудова матриці сили бренду роботодавця, яка дозволить компанії, в подальшому, працювати над розвитком та управлінням її бренду як роботодавця

В результаті дослідження було визначено існування ряду методик щодо формування бренду компанії як роботодавця. Проте, найефективнішою, на думку авторів, є модель екосистеми за Б. Мінчінгтоном, оскільки у ній враховано значно більше аспектів, необхідних для формування успішного HR-бренда. Застосована в дослідженні бренду роботодавця, комплексна методика Мокіної С.М., за точками контакту, дозволяє отримати кількісні показники, які показують загальну тенденцію розвитку HR-бренда, а побудована на її основі діаграма сили бренду, вказує на ключові моменти на які слід звернути увагу при його покращенні або формуванні [25].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

«Глобіно» — один з провідних виробників ковбасних та м'ясних виробів на ринку України.

Зумівши об'єднати забуті традиції та рецептури з новими технологіями, компанія виросла з невеликої бійні в одного з найбільших гравців, який визначає нові тенденції у виробництві м'ясо-молочної продукції всього вітчизняного ринку.

У вертикально інтегровану структуру групи компаній «Глобіно» на сьогодні входять підприємства, які забезпечують замкнутий виробничий цикл продажу готової продукції.

Збільшення та модернізація виробничих потужностей у поєднанні з ефективним менеджментом забезпечують сталий розвиток і вже вивели корпорацію в лідери вітчизняного продовольчого ринку. Постійно розширюючи асортимент продукції під ТМ «Глобіно», група компаній також укрупнює масштаби своєї діяльності, освоюючи ринки.

Продукція «Глобинського м'ясокомбінату» і «Глобинського маслосирзаводу» отримала визнання споживачів і професіоналів галузі, завоювала понад 30 медалей і дипломів, які підтверджують її бездоганну якість — пріоритет групи компаній.

Юридична адреса: 39000, Полтавська обл., Кременчуцький р-н, м. Глобіне, вул. Володимирівська, 228

Е-mail: marketing@email.globino.ua , sekretar@mk.globino.ua

Сайт: <https://corp.globino.ua/>

Керівник: Кузьмінський Олександр Васильович — директор

Бухгалтер: Проценко Оксана Григорівна

Продукція, послуги: М'ясо, М'ясні продукти, Ковбаси

Інформація про компанію

На сьогоднішній день в Україні існує велика кількість виробників продукції з м'яса і молока, але найбільшим з них безперечно є компанія «Глобіно» [32].

Глобіно – це величезна корпорація, що включає в себе:

М'ясокомбінат.

Маслосирзавод.

Торговий дім.

Свинокомплекс.

Тренінгцентр.

Аграрне підприємство.

М'ясо молочний комплекс.

Молокотоварні ферми.

Лабораторія контролю якості [32].

Глобіно є унікальною за масштабністю групою підприємств, включаючи в себе безліч підприємств, які виробляють різну продукцію. М'ясні і молочні вироби, вироблені даною групою компаній, володіють вражаючими корисними і смаковими якостями.

Дуже багато уваги Глобіно приділяє контролю якості на виробництві - якість продукції на всіх етапах контролюється лабораторією, яка не допускає мінімальних відхилень від залізних стандартів.

Логотип:



Рис. 2.1 Зареєстрований логотип ТМ «ГЛОБИНО»

Джерело: [32]

Через російське вторгнення починаючи з 24 лютого 2022 року проблема безпеки стала викликом для подальшого стабільного розвитку економічного та фінансового сегментів в Україні, а операційне середовище з цього часу залишається ризикованим і з високим рівнем невизначеності. Враховуючи швидкий характер розвитку ситуації та непередбачуваність війни, для оцінки економічних наслідків, ймовірно, знадобиться час. Наразі уряд визначив пріоритетними витрати на оборону та соціальні витрати, та продовжив виконувати свої зобов'язання щодо зовнішнього боргу. Підприємства продовжують сплачувати податки, а грошові кошти обертаються в фінансовій системі держави. Через кілька тижнів після початкової повномасштабної військової атаки бої тривають у кількох великих містах України та навколо них, спричиняючи десятки тисяч жертв серед цивільного населення. Російські атаки спрямовані на знищення цивільної інфраструктури по всій Україні, включаючи лікарні та житлові комплекси. При цьому логістичні шляхи на окупованих територіях були пошкоджені, до них немає доступу. Інші залізничні та автомобільні логістичні маршрути доступні для використання, оскільки Україна має розгалужену автомобільну та залізничну мережу. Активи, що належать різним підприємствам, на основі наявної інформації, суттєво не були знищені, оскільки повітряні атаки та ракетні удари знищили військову інфраструктуру, об'єкти, аеродроми та цивільні будівлі, за винятком тих, що розташовані на тимчасово окупованій території.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (далі – Товариство) було зареєстровано відповідно до законодавства України, у вересні 2005 року, як Товариство з обмеженою відповідальністю.

Контролюючим засновником ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є пан Кузьмінський Олександр («Кінцевий власник»).

Власниками Товариства з долею володіння 70% є Кузьмінський Олександр Васильович та 30% відповідно Пархоменко Роман Михайлович.

Далі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та його дочірні компанії представлені як «Група». Група компаній «Глобино» є одним з провідних виробників ковбасних

та м'ясних виробів на ринку України, продукція представлена практично в усіх регіонах України.

До вертикально інтегрованої структури Групи входять підприємства, що забезпечують замкнений виробничий цикл [32]:

- ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – провідне підприємство Групи, що випускає більше 400 найменувань готової продукції;

- ТОВ «Глобинський маслосирзавод» – сучасне підприємство з власною сировинною базою, що має потужності переробки до 150 тонн молока на добу;

- ТОВ «НВП «Глобинський свинокомплекс»» – підприємство Групи, що розвивається найбільш динамічно та займається розведенням поголів'я свиней;

- ТОВ «НВП «Глобинський м'ясомолочний комплекс» та ТОВ «Глобино Агро» - інтегровані в структуру Групи для вирощування ВРХ та зернових культур відповідно, що дозволяє мінімізувати ризики залежності від постачальників.

- ТОВ «Софтпро Глобал» - заснована в 2017 році Товариством «Глобинський м'ясокомбінат» спільно з іншими власниками – фізичними особами та метою розробки програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку компаніями.

Виробничий та адміністративний центр ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та його дочірніх компаній розташований за адресою м. Глобино, Полтавська область, вул. Володимирівська, буд. 228.

Основним ринком збуту продукції Товариства є Україна. Збут продукції здійснюється через великі торгові мережі та мережу дистриб'юторів.

Основними покупцями продукції Товариства в Україні є ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет », «Білла-Україна ПП», ТОВ «НОВУС Україна» та інші.

Товариство поставляє продукцію на експорт - до Данії, Естонії, Латвії, Чехії, Молдови, Казахстану, Узбекистану, Киргизії, Грузії, Азербайджану, Білорусії, Armenії, Турції, Китаю.

Системи менеджменту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» оцінені та сертифіковані у відповідності до вимог міжнародного стандарту FSSC 22000.

Щомісячно на Товаристві проводяться інновації, що пов'язані насамперед з тим, що відстежуються тренди і тенденції у сфері харчування і товариство намагається їх застосувати на вітчизняному ринку.

На м'ясокомбінаті, що входить до агропромгрупи «Глобіно», впроваджена система менеджменту ISO 22000:2018.

ISO 22000:2018 – це «Система управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до організацій будь-якого харчового ланцюга». Даний стандарт встановлює вимоги до системи управління в організаціях, що пов'язані з виробництвом і споживанням харчових продуктів. Він направлений на демонстрацію їх здатності контролювати безпеку харчової продукції та гарантувати, що випущена ними продукція є безпечною для споживачів [32].

На кожному етапі виробництва працівники стежать за дотриманням вимог системи: від поступлення сировини на підприємство до відвантаження готового продукту.

Система успішно діє завдяки чіткому контролю виробництва на кожному етапі та більш поглибленому на окремих стадіях (так звані точки контролю та критичні точки контролю).

Точка контролю – це процес, який вимагає більш детальної уваги до продукції. Наприклад, відповідальна особа, під час прийому сировини детально оглядає кузов транспортного засобу на відсутність бруду в середині, перевіряє відповідність температури транспортування, проводить заміри температури самої сировини, оцінює її по зовнішньому вигляду та відбирає дослідний зразок для детального лабораторного дослідження.

Критична точка контролю – це етап, на якому можна застосувати контроль, і який є необхідним для запобігання, вилучення чи уникнення небезпечного чинника чи його приведення до прийняттого рівня. Іншими словами, якщо на цьому етапі не застосувати контроль, то є високий ризик того, що продукт буде небезпечним.

Для забезпечення присутності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в Інтернеті використовує наступні інструменти:

Взаємодія з аудиторією: активна взаємодія з підписниками на соціальних мережах і відгуки споживачів сприяє підвищенню лояльності та розумінню потреб аудиторії.

Створення відеоконтенту: відеоматеріали на платформі YouTube є ефективним засобом для привертання уваги та розповсюдження інформації про продукти та послуги.

Стратегія контенту: розробляється стратегія контенту для кожної платформи, щоб забезпечити різноманітність та цікавість.

Активне оновлення: компанія регулярно оновлює контент на веб-сайт та соціальні мережі для того, щоб залишатися актуальними та зацікавити аудиторію.

Аналіз результатів: використовує аналітику, щоб визначити ефективність вашої стратегії та вносити корективи там, де це необхідно.

Співпраця з впливовими особистостями: постійно проводиться робота співпраці з впливовими особистостями або бренд-посольством для розширення аудиторії та підвищення довіри.

Комунікація в реальному часі: постійно створюються можливості для взаємодії з аудиторією в реальному часі через вебінари, чати або інші інструменти.

Серед виробників ковбасних виробів є три, які мають частки більше 10% на ринку, вони контролюють більше 40% ринку. Частки інших виробників не перевищують 5%. Компанії, що мають частку на ринку менше 1,5%, разом володіють чвертю ринку.

Для того, щоби витримувати конкуренцію на ринку, оператори пропонують широкий вибір продукції для споживачів, тому зазвичай в асортименті мають більшість основних категорій ковбасних виробів.

Так як топ-операторами на ринку є виключно виробники, частки ринку мало чим відрізняються від часток виробництва, однак при підрахунку враховані обсяги імпорту, які входять в ємність ринку.

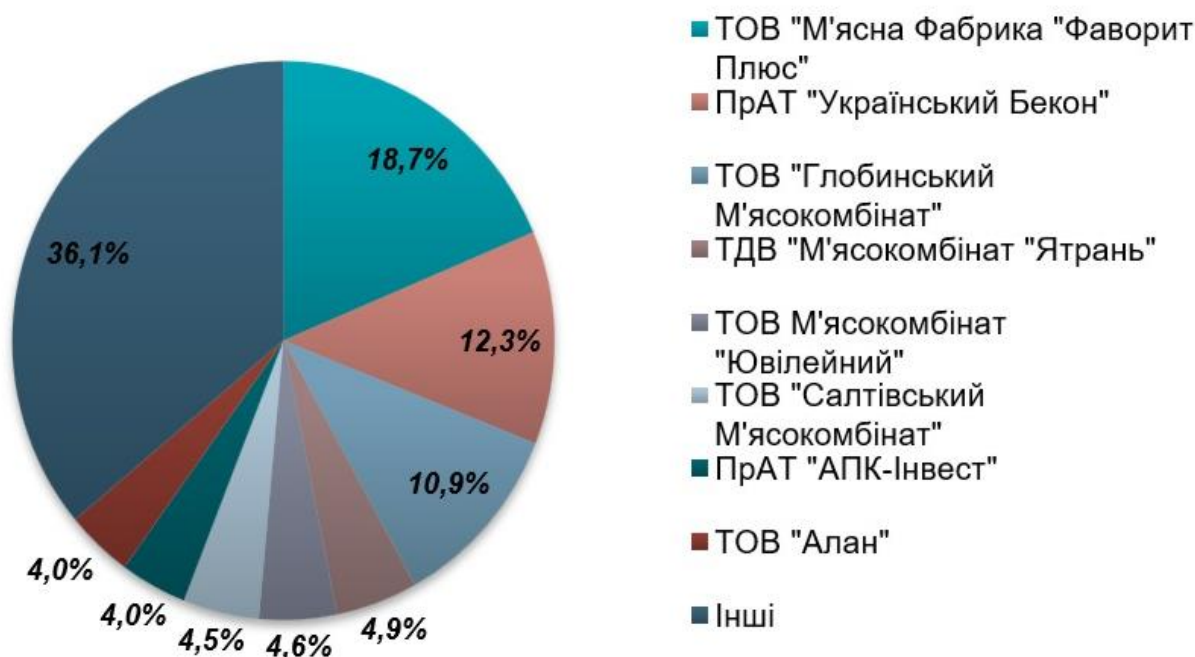


Рис. 2.2. Частки основних операторів ринку, в натуральному вираженні, %

Джерело: за даними Державної статистики України, фінансової звітності операторів, оцінка Pro-Consulting

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» належить до групи «Глобіно», в яку входять ще 6 підприємств, що спеціалізуються на вирощування ВРХ та свиней, переробці молока та виробництві сиру, виробництві цегли та інших будівельних матеріалів, здійсненні будівельних робіт та торгівельній діяльності. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» володіє частками ПАТ «Глобинський маслозавод» та ТОВ «НВП «Глобинський свинокомплекс». З іншими підприємствами Групи ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» пов'язано через власника.

Вищим органом Товариства є збори його засновників. Вони складаються з засновників Товариства, або призначених ними представників. Виконавчим органом Товариства є директор, що призначається зборами засновників. Директор ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» - Бондаренко О.Д.

«Глобинський м'ясокомбінат» відокремлених дочірніх підприємств та філій не має. Видами діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є:

Виробництво м'яса

Виробництво м'ясних продуктів

Виробництво олії та тваринних жирів

Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною,

Оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами

Неспеціалізована оптова торгівля

Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування

Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна

Будівництво житлових і нежитлових будівель

Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [16]

Основними видами продукції є м'ясо, м'ясні вироби та напівфабрикати, асортимент яких перевищує 250 найменувань. Зокрема, найширше представлено виробництво варено-копчених ковбас, м'ясних делікатесів варено-копчених та варених ковбас, а також сосисок, сардельок. Виробничі потужності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» дозволяють виробляти 30 тис. тонн м'яса та м'ясних виробів на рік, що являється одним з найкращих показників у даній галузі.

Закупівля сировини, тварин живою вагою, здійснюється у тваринницьких ферм та у пов'язаних підприємств. Зокрема, ТОВ «НВП «Глобинський свинокомплекс», яке спеціалізується на вирощуванні свиней, забезпечує сировиною підприємство на 40 %. Дане підприємство обслуговується в ПАТ «Перший український міжнародний банк» [32].

У своїй діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» використовує обладнання вітчизняних та закордонних фірм, таких як «Хандтман», «Вемах», «Новицького», «Автотерм», «Магурит», «Інжемаш», «Полікліп»,

«Ідеал», «Матімекс», що дозволяє зробити процес вироблення продукції високотехнологічним, а самі вироби якісними.

Реалізація продукції здійснюється через регіональні відділи збуту - 27 відокремлених підрозділів в усіх областях України, найбільші з яких розташовані в Києві, Донецьку, Одесі, Чернігові. Близько 50% продукції підприємства реалізується через найбільші мережі супермаркетів, такі як: «Сільпо», «Таргет», «Фуршет»,

«ЕКО маркет», «Караван», «Край» та інші. Крім того, підприємство має 2 фірмові магазини - у містах Глобине та Полтаві.

Загалом кон'юнктуру ринку на якому обране нами підприємство здійснює свою діяльність можна оцінювати як досить сприятливу, так як попит на м'ясні вироби у населення є доволі стійким. Однак, на сьогодні одним з основних ризиків у м'ясній галузі є високий рівень конкуренції. Так, головними конкурентами ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є ТОВ м'ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит», «Ідекс», ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», ВАТ «М'ясокомбінат Ятрань».

Проте, завдяки таким перевагам як застосування передових технологій, високий технічний потенціал, власна мережа дистриб'юції, напрацьований імідж та місце розположення в центрі країни ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» твердо займає позицію в п'ятірці найуспішніших підприємств даної галузі.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства та їх динаміка за період з 2021 до 2022 р. подані в таблиці 2.1, розрахунки здійснювались відповідно до результатів діяльності підприємства за рік, даних балансу та звіту про фінансові результати діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» [32].

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсол, од.	віднош, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	4037752	5722510	1684758	29,4
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	3014409	4347042	1332633	30,7
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	1023344	1375468	352124	25,6
Адміністративні витрати	тис. грн.	53171	63118	9947	15,8
Витрати на збут	тис. грн.	825474	101999	-723475	-709,3
Інші операційні витрати	тис. грн.	79313	82504	3191	3,9
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	85450	223444	137994	61,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	149805	286374	136569	47,7
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	120043	232764	112721	48,4

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.1 свідчать, що протягом 2021-2022 рр. відбулося поступове збільшення виручки від реалізації продукції за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації м'ясних виробів на 595129 тис. грн. або на 47 %. Собівартість реалізованої продукції також зростала кожного року і загалом її ріст протягом аналізованого періоду склав 30,7%.

Аналізуючи динаміку чистого прибутку підприємства, можна сказати про те, що вона має негативну тенденцію до зменшення. Якщо у 2021 році обсяг чистого прибутку становив 120043 тис. грн, то в 2022 році відбулось різке його зниження до 232764 тис.грн. Проте, в цілому позитивним фактом є те, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за період з 2021 до 2022 рр. не зазнав збитків та стабільно одержував прибуток, який зріс на 48,4%.

Проведемо аналіз витрат досліджуваного підприємства на основі таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура витрат суб'єкта господарювання

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.		Частка у загальних витратах, %		Абсолютне відхилення часток 2021/2022
	2021	2022	2021	2022	
Матеріальні витрати	2560153	3660646	65,69	68,67	2,98
Витрати на оплату праці	494299	579882	12,68	10,88	-1,81
Відрахування на соціальні заходи	99177	116465	2,54	2,18	-0,36
Амортизація	140065	180601	3,59	3,39	-0,21
Інші операційні витрати	603430	793222	15,48	14,88	-0,60
Разом	3897124	5330816	100,00	100,00	0,00

Джерело: складено автором

З даної таблиці можна зробити висновок, що найбільшу частку у структурі витрат складають матеріальні витрати, в 2021 році 65,7%, а у 2022 році 68,7%, що свідчить про їх зростання. Другі за величиною інші операційні витрати 15,5% у 2021 році і 14,88% у 2022 році, тут прослідковується тенденція до зниження.

Щомісячно на Товаристві проводяться експерименти щодо покращення органолептичних показників та смакових властивостей продуктів, збільшення її корисності, постійно ведеться ретельна розробка нових видів готової продукції. В компанії впроваджується система LEAD - система, яка спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства шляхом вдосконалення його роботи та зниження

витрат, пов'язаних з його діяльністю, з метою підвищення прибутковості підприємства та підвищення ефективності праці працівників. На зростання продуктивності також вплинула спланована і цілеспрямована робота з навчанням персоналу.

Продуктивна праця як компонент концепту гідної праці передбачає високий рівень віддачі для всіх боків соціально-трудоких відносин від використання трудового потенціалу, що проявлятиметься у збільшенні макро- та мікроекономічних показників, забезпеченні гідної винагороди за результати праці.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення й ефективності використання персоналу компанії

На ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в Україні працює 2750 співробітників, 25% з яких працюють в офісі, а 75% — на виробництві.

Проведемо аналіз структури та складу персоналу досліджуваного підприємства за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура та склад ПВП ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», 2021-2022 рр

Показники	Роки				Відхилення	
	2021		2022		абсолютне	відносне, %
	осіб	%	осіб	%		
Промислововиробничий персонал, всього, в т.ч.:	2626	100	2750	100	124	х
Виробничий персонал	1891	72	2063	75	172	-9,1
Робітники	1862	71	1870	68	8	-0,4
Молодший обслуговуючий персонал	26	1	193	7	166	-633,1
Управлінський персонал	735	28	688	25	-48	6,5
Керівники	210	8	193	7	-18	8,4
Спеціалісти	368	14	330	12	-38	10,2
Службовці	131	5	165	6	34	-25,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці 2.3 вказують на склад персоналу ТОВ "Глобинський м'ясокомбінат" і вказують на зміни в чисельності працівників у 2022 році. Основні висновки з таблиці:

Загальна чисельність промислово-виробничого персоналу зросла на 124 особи. Це свідчить про зростання виробництва або розширення діяльності підприємства.

Загальна кількість управлінського персоналу скоротилась на 48 осіб. Спеціалісти та службовці зазнали найбільшого зменшення (38 та 34 особи відповідно).

Кількість керівників підприємства зменшилась на 18 чоловік. Це може свідчити про оптимізацію структури управління.

Натомість, чисельність виробничого персоналу в усіх категоріях зросла, що може бути пов'язане з розширенням виробництва або підвищенням попиту на продукцію. Ці дані важливі для аналізу динаміки та стратегій управління ресурсами підприємства, а також можуть служити основою для подальших стратегічних вирішень у сфері управління персоналом.

Дані про структуру персоналу ТОВ «Глобинський м'якокомбінат» за період 2019-2021 років вказують на певні тенденції та зміни в віковій структурі працівників:

В 2021 році робітники склали 72% персоналу, а в 2022 році ця частка зменшилась до 75%. Це може свідчити про різні динаміки в зайнятості на робочих позиціях. У 2022 році частка молодшого обслуговуючого персоналу становила найменше 7% в структурі промислово-виробничого персоналу. Це може вказувати на невелике представництво молодших працівників в цьому сегменті. Частка управлінського персоналу зменшилась від 28% у 2021 році до 25% у 2022 році. Збільшення частки управлінського персоналу може вказувати на стратегічний розвиток та розширення функцій управління.

Проведемо аналіз динаміки вікової структури (табл. 2.4)., безпосередньо визначаємо, чи спостерігається зміна у розподілі працівників згідно вікових груп протягом 2021-2022 рр. Аналіз вікової структури дозволить визначити, чи існують тенденції щодо змін у працівницькому складі та розробити стратегії управління персоналом, спрямовані на оптимізацію та адаптацію до ринкових умов.

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2021-2022 рр.

Вікові групи (років)	2021 р		2022 р		Відхилення	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абс,	відн,
1	2	3	4	5	6	7
Промислово-виробничий персонал підприємства, загалом						
15 – 28	152	5,8	147	5,4	-3	-0,4
29 – 40	1211	46,1	1210	44,0	102	1,6
41 – 50	693	26,4	691	25,1	5	-1,0
51 – 60	509	19,4	507	18,5	10	-0,5
Більше 60	60	2,3	57	2,1	10	0,3
Всього	2626	100	2750	100	124	x
Виробничий персонал						
15 – 28	68	3,6	63	3,1	-5	-0,5
29 – 40	881	46,6	874	42,4	125	2,2
41 – 50	535	28,3	532	25,8	15	-1,6
51 – 60	376	19,9	374	18,1	30	-0,2
Більше 60	30	1,6	28	1,4	7	0,2
Всього	1891	100	2063	100	172	x
Управлінський персонал						
15 – 28	87	11,9	89	13,0	-7	-0,2
29 – 40	329	44,8	332	48,3	-17	0,6
41 – 50	154	20,9	157	22,8	-10	0,0
51 – 60	132	17,9	131	19,0	-2	0,9
Більше 60	33	4,5	32	4,7	-12	-1,4
Всього	735	100	688	100	-48	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.4 надають важливу інформацію про вікову структуру персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2021 році. Зауважте, що основна частина працівників припадає на вікові категорії 29-40 років (46,1%) та 41-50 років (19,4%). Водночас кількість працівників у віці 51-60 років становить 19,4%, а віком від 15 до 28 років — лише 5,8%.

Це свідчить про те, що підприємство вкладає зусилля у збереження досвіду та кваліфікацій більш досвідчених працівників. Одночасно важливим є також притягнення та утримання молодих фахівців. Продовжуючи дослідження, аналіз гендерної структури може надати додаткову інформацію щодо рівноваги між чоловіками та жінками в організації, а також може вказати на ініціативи щодо рівноправ'я та рівності в кадровій політиці підприємства. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка гендерної структури персоналу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2021-2022 рр.

Вікові групи (років)	2021 р		2022 р		Відхилення	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне,	Пит. ваги,
1	2	3	4	5	6	7
Промислово-виробничий персонал підприємства, загалом						
Чоловіки	1421	54,1	1373	50,20	-48	-3,90
Жінки	1205	45,9	1377	49,80	172	3,90
Разом	2626	100	2750	100	124	х
Виробничий персонал						
Чоловіки	772	40,8	767	37,16	-5	-3,64
Жінки	1119	59,2	1296	62,84	177	3,64
Разом	1891	100	2063	100	172	х
Управлінський персонал						
Чоловіки	439	59,7	416	60,40	-23	0,70
Жінки	296	40,3	272	39,60	-24	-0,70
Разом	735	100	688	100	-47	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз таблиці 2.5 дозволяє виявити основні тенденції у гендерній структурі працівників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Загалом, жінки становлять основну частину персоналу, але спостерігається тенденція до зниження їх частки з часом: від 54,1% в 2021 році до 50,20% в 2022 році. З іншого боку, частка чоловіків зменшується, але все ще залишається становить половини загальної кількості працівників, зменшившись від 54,1% у 2021 році до 50,2% у 2022 році.

Управлінський персонал в основному складається з чоловіків, і його частка зростає з 56,7% у 2021 році до 60,4% у 2022 році. З іншого боку, виробничий персонал переважно складається з жінок, але спостерігається помірне зниження їх частки з часом.

Питання підбору персоналу є важливою частиною діяльності кадрової служби або менеджера. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» використовує різні зовнішні джерела для залучення персоналу, такі як рекрутингові компанії, служби зайнятості, навчальні заклади, професійні клуби та громадські організації. Це свідчить про комплексний підхід до формування та розвитку кадрового потенціалу компанії.

Стратегія залучення та управління персоналом на ТОВ «Глобинський

м'ясокомбінат» детальний і враховує специфіку діяльності підприємства. Залучення персоналу зовнішніми джерелами, використання рекрутингових компаній та інших інструментів, таких як ярмарки вакансій та реклама в засобах масової інформації, є ефективними способами привертання талановитих працівників.

Організація семінарів, конференцій, і виставок у межах компанії та проведення днів кар'єри в навчальних закладах вказують на активний підхід до взаємодії з потенційними працівниками. Також важливо, що компанія використовує різноманітні заходи для просування компанії серед студентів та фахівців, такі як участь в професійних клубах та громадських організаціях.

Крім того, організація «днів відкритих дверей», стажування та практика, а також внутрішні корпоративні заходи сприяють не лише залученню нових працівників, а й зміцненню командного духу та розвитку внутрішнього потенціалу.

Стратегія компанії підкреслює важливість постійного поновлення та розвитку кадрів, що є ключовим фактором успіху будь-якої компанії.

Підхід ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» до рекрутингу всередині організації відображає важливість розвитку внутрішнього потенціалу та стимулювання професійного зростання працівників. Такий підхід може мати численні переваги, такі як зменшення часу на адаптацію нового працівника, збереження внутрішнього досвіду та знань, а також підвищення мотивації та відданості персоналу.

Основними показниками ефективності використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

Чисельність персоналу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» не є постійною. Постійно відбувається вибуття персоналу у зв'язку з виходом на пенсію, вступом до навчальних закладів або призовом на військову службу, а також у зв'язку з розірванням трудового договору за ініціативою працівника чи підприємства та інші причини. Відповідно слід провести аналіз руху чисельності персоналу підприємства. Проведемо аналіз плинності кадрів в компанії за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Рух працівників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2021-2022 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абс	відн, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2626	2750	124	4,5
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	106	172	66	38,4
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	24	48	24	50,0
- з причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	0	0	0	0
- з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	24	48	24	-13
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	2626	2750	124	4,51
Коефіцієнт загального обороту	0,050	0,080	0,03	38,12
Коефіцієнт обороту по прийому	0,040	0,063	0,02	35,46
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,009	0,017	0,01	47,64
Коефіцієнт плинності кадрів	0,009	0,017	0,01	47,64
Коефіцієнт відновлення працівників	0,795	0,895	0,1	11,17
Коефіцієнт постійності кадрів	0,892	0,992	0,1	10,08

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – стабільна компанія, яка успішно функціонує на ринку протягом тривалого часу та є частиною великого міжнародного холдингу. У компанії діє чесна та зрозуміла система оплати праці: аванс виплачується 22-го числа, зарплата та премія – 7-го числа, що сприяє прозорому розрахунку оплати праці. Люди можуть самостійно розрахувати суму та час отримання своєї винагороди.

Давайте розглянемо динаміку коефіцієнта загального обороту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», рис. 2.7.

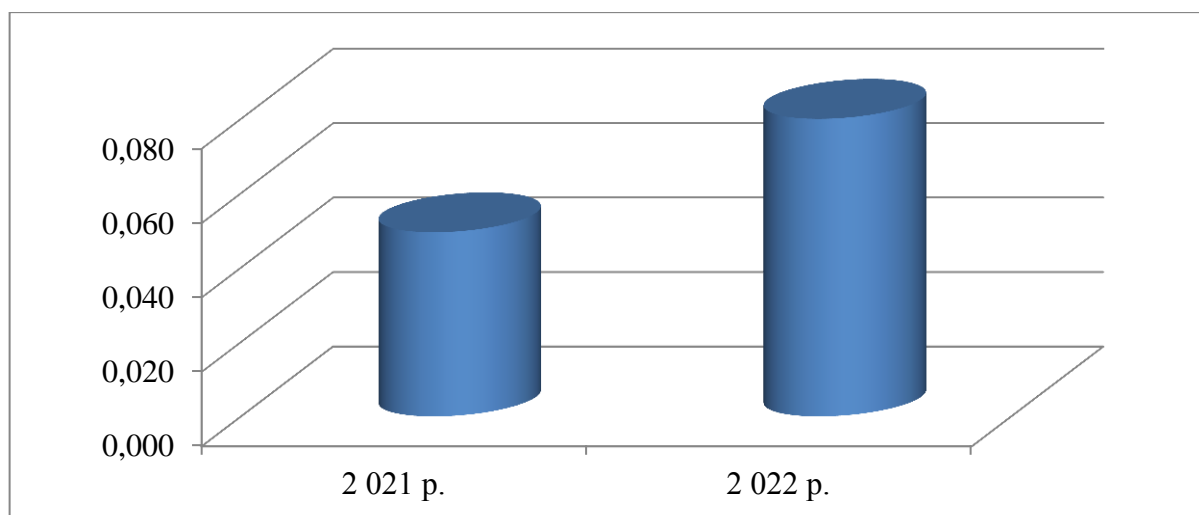


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта загального обороту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», 2021-2022 рр.

Джерело: складено автором

На основі цього рисунку можна сказати, що відбулось зменшення коефіцієнта загального обороту досліджуваного підприємства, при чому в 2022 р суттєво аж до значення 0,08, що свідчить про високий рівень плинності кадрів, це підтверджується зростанням чисельності до 124 осіб у 2022 р.

Що стосується коефіцієнта обороту по прийому, щого динаміка має висхідний характер (рис. 2.8.)

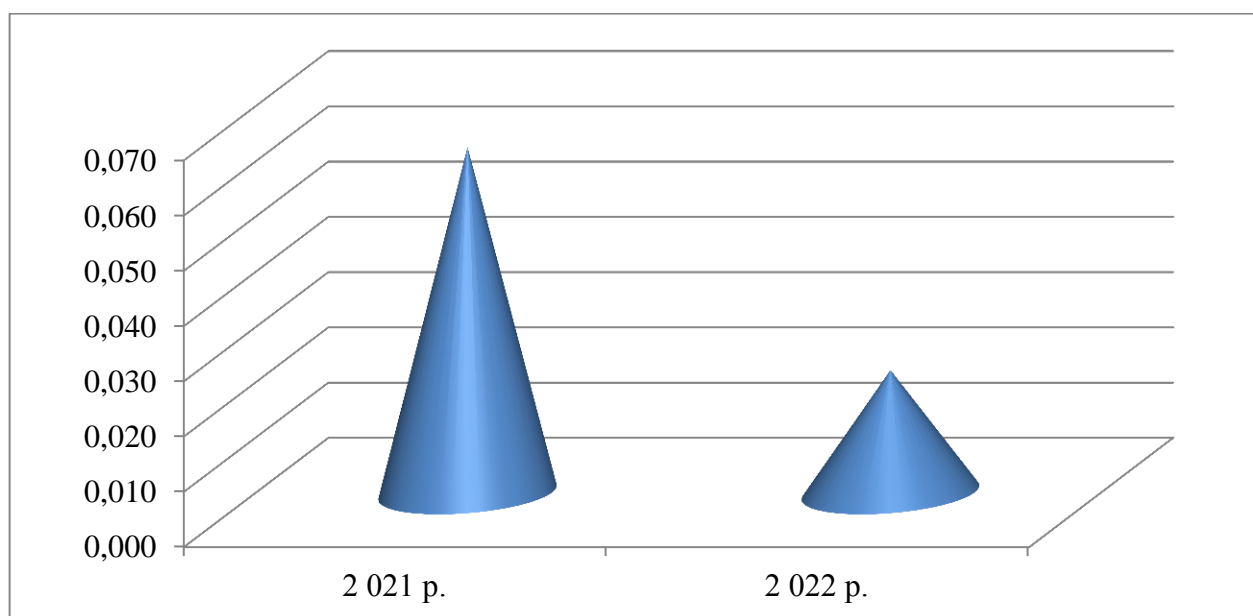


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта обороту по прийняттю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», 2021-2022 рр.

Джерело: складено автором

Даний коефіцієнт має тенденцію до зростання, що пов'язано з позитивною рекрутинговою стратегією досліджуваного підприємства. Так, у 2022 році коефіцієнт становив 0,4 і зріс на 0,063 порівняно з попереднім періодом.

Далі розглянемо коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період (рисунок 2.9).

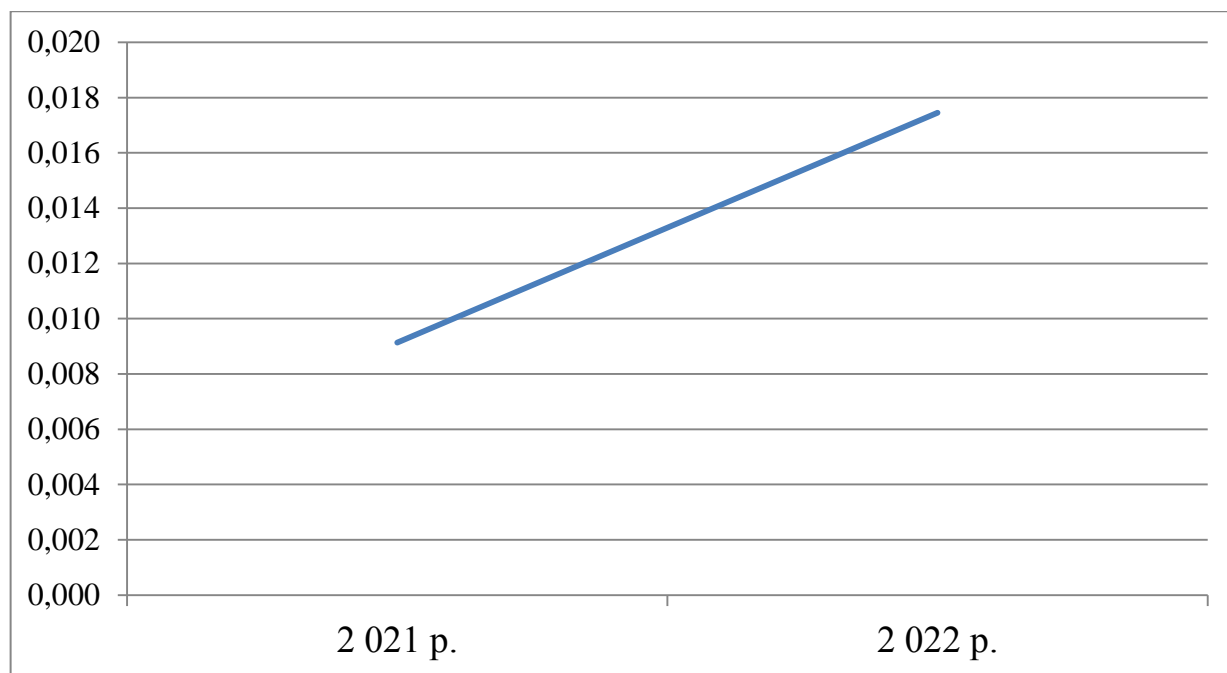


Рис. 2.9. Динаміка плинності кадрів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», 2021-2022 рр.

Джерело: складено автором

Тенденція до зменшення коефіцієнта плинності кадрів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є важливим аспектом, який свідчить про ефективність кадрової політики підприємства. У 2022 році цей показник знизився до 0,009, що на 0,017 менше, ніж у попередньому 2021 році. Це говорить про те, що компанія здатна зберігати свій персонал, а працівники не вибирають частіше змінювати роботу.

Щодо коефіцієнта постійності кадрів, його незмінність свідчить про стабільність складу персоналу на протязі трьох років. Це може бути результатом успішної політики управління персоналом, яка сприяє задоволенню та утриманню працівників у компанії.

Компанія також приділяє увагу соціальним аспектам, забезпечуючи своїх співробітників медичним страхуванням, гарячим харчуванням та матеріальною

підтримкою у складних сімейних ситуаціях. Це створює сприятливі умови для комфортної праці та підтримує благополуччя працівників.

Корпорація Глобино приділяє особливу увагу безпеці праці. Регулярні аудити підтверджують дотримання стандартів безпеки на виробництві. Проводяться інструктажі та навчання з безпеки, тренінги з домедичної допомоги, а також забезпечено доступну візуалізацію правил безпеки на робочих місцях.

Показники руху персоналу відображають та оцінюють зміни у чисельності працівників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Зміни відбуваються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зовнішній рух персоналу включає всі переміщення, пов'язані з залученням або звільненням працівників. Залучення може бути на постійній або тимчасовій основі, а вивільнення також може бути тимчасовим чи постійним. Компанія приймає різні заходи, такі як аутплейсмент та аутстафінг, для забезпечення соціальної підтримки працівників у разі вивільнення.

2.3. Аналіз ефективності управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Компанією було проведено опитування топ-менеджерів, HR-спеціалістів та маркетологів стосовно поточних і перспективних цілей формування бренду роботодавця в ТОВ. Результати двох таких опитувань наведено на рис. 5.1. Як бачимо, першочерговою цілю і у досліджуваних роках являється забезпечення довгострокових рекрутингових потреб, тобто за допомогою позитивного HR-бренду компанії планують без проблем залучити необхідний персонал. При цьому, вдвічі зросла частка респондентів, що відносять до основних цілей «формування HR-бренду на глобальному рівні» та суттєво зменшилася частка тих, хто виступає за «формування HR-бренду на локальному рівні» [1].

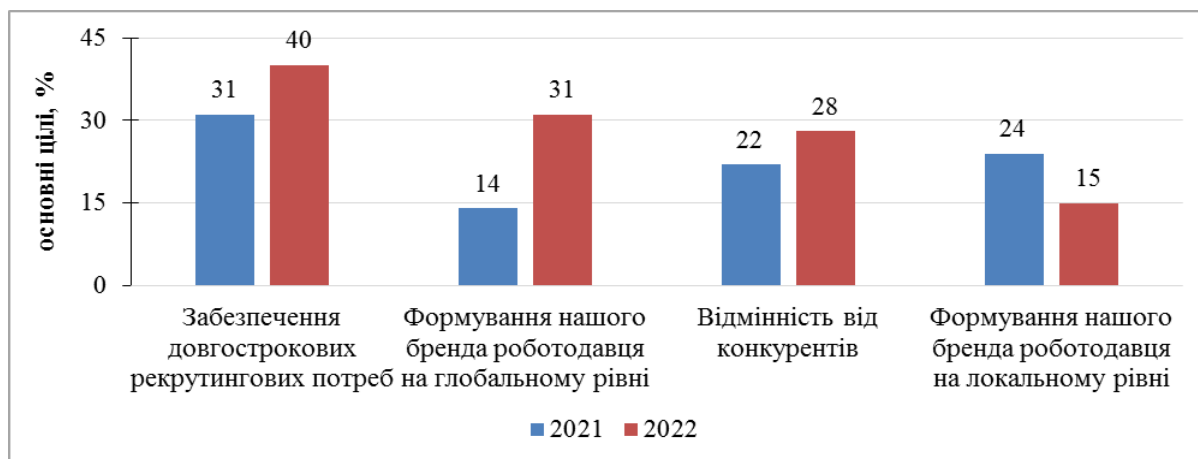


Рис.2.10. Основні цілі бренду роботодавця у 2021-2022 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Варто відмітити і ще одні результати проведеного дослідження 2022 році консалтинговим центром HeadHunter, а саме: 62% опитаних компаній визнали роботу з брендом роботодавця одним із ключових HR-пріоритетів у своїй діяльності [38].

Не менш цікавими та показовими є результати ряду інших досліджень проведених в основному шляхом он-лайн опитування. Зокрема, у 2022 р. міжнародною консалтинговою та аудиторською компанією EY було проведено дослідження, стосовно характеристик найкращого роботодавця в Україні.

Респонденти компанії були поділені на групи, перша з яких включала кандидатів із досвідом роботи більше 2-х років, а друга - студентів. Результати дослідження показали, що кандидати із досвідом роботи прагнуть стабільності та безпеки, оскільки для них головну роль відіграють розмір заробітної плати (74%) та імідж компанії на ринку праці (70%). Для студентів ключовими факторами вибору місця працевлаштування є кар'єрне зростання (73%), особистісний і професійний розвиток (57%), що пов'язано із формуванням молодих фахівців як професіоналів та їх прагненням зайняти престижну посаду. Попри це, навіть для них, імідж компанії на ринку праці, в рейтингу факторів привабливості роботодавця знаходиться на третьому місці, що говорить про актуальність питання формування та розвитку бренду роботодавця ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

З метою виявлення впливу HR-бренду на розвиток компанії, кадровою

службою були проведені он-лайн опитування 1155 офісних співробітників та 150 HR-спеціалістів. В результаті було виявлено, що покращення іміджу компанії як роботодавця супроводжується суттєвими бізнес-вигодами.



Рис.2.11. Отримувані бізнес-вигоди від посилення бренду роботодавця

Джерело: дані підприємства

Як видно з рис.2.11, у кожній третій компанії відзначено зростання стійкості бізнесу в кризовий період поруч зі зростанням продуктивності праці й рентабельності компанії. Дещо рідше респонденти відмітили зростання задоволеності й лояльності клієнтів (14%), а також зростання продажів, і, відповідно, зростання прибутку на одного працівника [32].

Також дане дослідження дозволило виявити і найбільш важливі HR-вигоди від різноманітних заходів пов'язаних із управлінням персоналом і спрямованих на посиленням бренду роботодавця. Зокрема, 30% респондентів вважають, що сильний бренд роботодавця приваблює висококваліфікованих кадрів, 28% - переконані, що він забезпечує зростання залученості персоналу у справи компанії, 24% - впевнені, що HR-бренд впливає на плинність кадрів, зокрема на звільнення за власним бажанням (рис. 2.12).



Рис.2.12. Отримувані HR-вигоди від програм, пов'язаних із управлінням персоналом і посиленням бренду роботодавця

Джерело: дані підприємства

Водночас, за даними дослідження, проведеного HR-відділом встановлено, що бренд роботодавця сприяє полегшенню залучення кандидатів (80%), зниженню плинності кадрів (65%) і скороченню витрат на підбір персоналу (60%).

Крім того, результати дослідження Corporate Leadership Council «Залучення й утримання ключових працівників» підтверджують ефективність інвестування у формування та підтримку бренду роботодавця, адже навіть для того щоб переманити працівника, компаніям зі слабким HR-брендом доводиться пропонувати йому зарплату приблизно на 20 % вище ніж у конкурентів, в той час як компаніям із сильним HR-брендом – на 11 % [32].

Цілий ряд проведених досліджень показав взаємозв'язок між зростанням задоволеності співробітників від праці в ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та результатами його діяльності.

Найпоширенішими складовими програм формування позитивного HR-бренду досліджуваної компанії є: мотиваційні програми; програми навчання; заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури; програми формування лояльності працівників. Проте, ми розуміємо, що це узагальнений результат реального стану речей на ринку праці і при формуванні власного HR-бренду не зовсім доцільно орієнтуватися на нього. Це зумовлено тим, що структура потреб найманих

працівників значно відрізняється від пільг і соціальних гарантій, що фактично надаються вітчизняними роботодавцями.

Було проведено анкетування більшої половини співробітників і як видно з рис. 5.4, 65% респондентів очікують на високий рівень оплати праці, проте лише 16% вважають, що отримують високу заробітну плату; 39% працівників компанії бажають мати перспективи кар'єрного зростання, і лише 13% опитаних їх мають; 37% - мріють про роботу у приємному колективі, і лише 31% опитаних їх мають; 35% - мріють про роботу у приємному колективі, і 31% - визнає, що працює у затишній робочій атмосфері. Суттєвим є розрив в охопленні працівників програмами професійного навчання та розвитку, адже потребу в цьому мають 35% респондентів, а задовольняється вона лише у 17%.

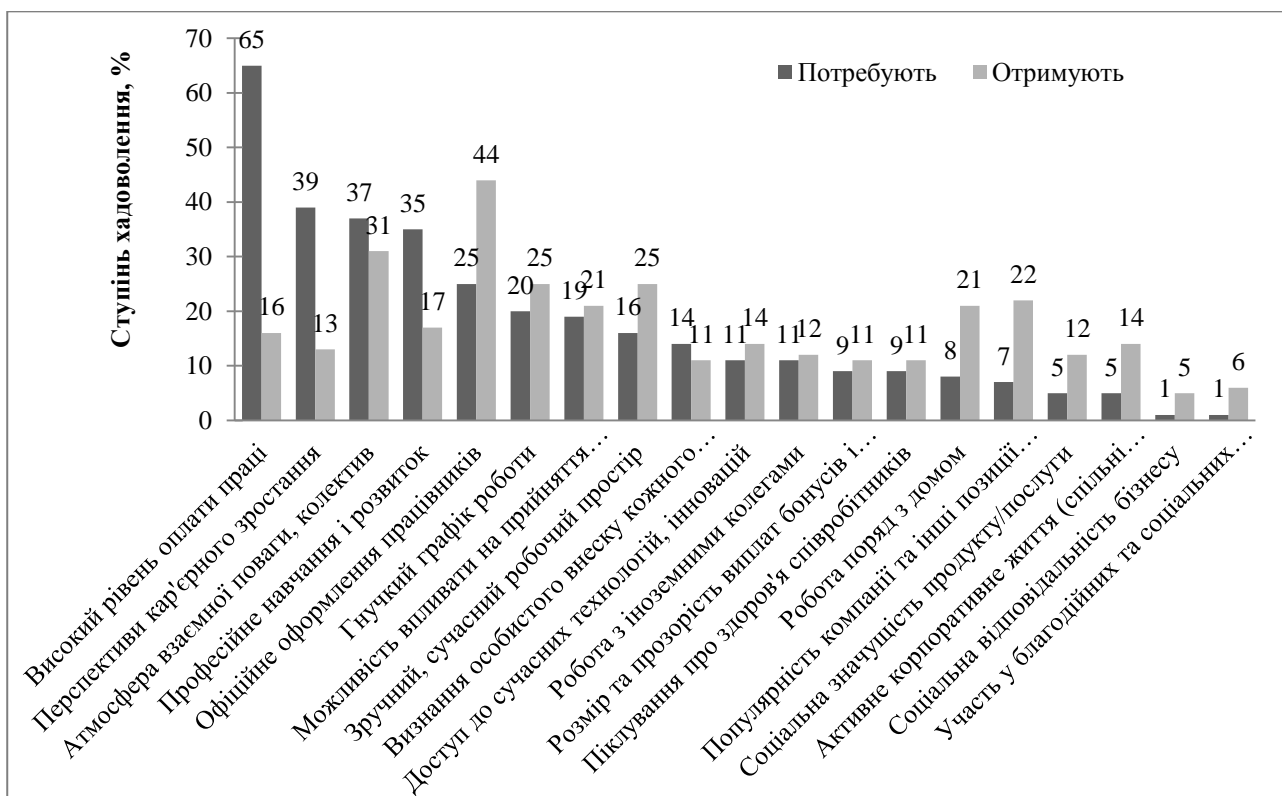


Рис. 2.13. Потреби працівників та рівень їх задоволення роботодавцем [32]

Водночас, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» намагаються компенсувати незабезпечені потреби іншими перевагами: офіційним працевлаштуванням, гнучким графіком роботи, можливістю впливати на прийнятті рішень, наданням зручного робочого місця, активним корпоративним життям, впізнаваністю брендів компанії, та її політикою соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинен свідомо вибудовувати свій HR-бренд, для того щоб потенційні кандидати приймали рішення на користь даної компанії і обирали її серед аналогічних компаній, особливо це стосується талановитих пошукачів.

HR-бренд ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинен бути направлений на поточних співробітників та на потенційних кандидатів на заміщення вакансій.

Внутрішнє позиціонування HR-бренду досліджуваної компанії повинно бути спрямоване підвищення залученості, лояльності співробітників. Внутрішній образ компанії для співробітників, сприйняття її як місця роботи, задоволеність роботою – це потрібно оцінювати під час створення зовнішнього HR-бренду. Створення внутрішнього бренду безпосередньо повинно залежити від благополучного робочого середовища, підвищення корпоративної культури, спілкування зі своїми співробітниками та створення для них найкращих умов.

Внутрішнє позиціонування на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» слід формувати, за такими HR-практиками:

- внутрішньокорпоративні конкурси;
- мотивація;
- курси підвищення кваліфікації працівників;
- програми для лідерів та талантів;
- тренінги.

Що стосується зовнішнього позиціонування HR-бренду ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – це яскрава обгортка, на яку «клюють» кандидати. Це зовнішній образ компанії для претендентів, її сприйняття ринку праці.

За лицьовий імідж компанії повинні відповідати такі інструменти, як:

кар'єрний сайт чи сторінки на провідних job-порталах;
активність на ярмарках вакансій чи заходи у вишах;
благодійні проекти;
просування бренду у соціальних мережах.

Між внутрішнім та зовнішнім позиціонуванням існує міцний непорушний зв'язок. Покращуючи внутрішнє позиціонування HR-бренду, ТОВ «Глобинський м'ясокомбнат» автоматично підвищує зовнішнє. Позитивні відгуки співробітників, «жива реклама» підвищують імідж компанії та роблять бренд більш пізнаваним.

При розвитку HR-бренду насамперед слід звернути увагу на наступні аспекти в діяльності компанії.

В першу чергу важливо відстежувати настрої співробітників, клімат у колективі та знати, чого їм не вистачає для щастя просто зараз. Відстежувати це допоможуть регулярні опитування персоналу. Саме вони дозволять оцінити основні характеристики робочого середовища: оплату праці, відносини в колективі, експертизу керівника та його лідерські якості, наявність кар'єрного зростання, регулярну похвалу та визнання заслуг.

Щоб зрозуміти, погіршується чи покращується стан HR-бренду, необхідно на постійній основі стежити за метриками, цифрами та показниками. Ось основні з них:

eNPS, або індекс чистої лояльності (від англ. Employee Net Promoter Score), — метрика, яка дає уявлення про два важливі аспекти корпоративної культури та організації загалом: найважливіша межа лояльності співробітника — задоволеність умовами роботи та готовність до змін. На це впливає, зокрема, внутрішній бренд. Метрика eNPS вимірюється шляхом опитування співробітників про те, з якою ймовірністю ті рекомендуватимуть роботу в компанії своїм друзям чи родичам.

Відсоток відмови від пропозицій — показник, який вимірює скільки претендентів на вакансію відхилили пропозицію компанії про співпрацю. Зростання цього показника може свідчити, що роботодавець пропонує недостатньо вигідні умови роботи, або що кандидати знаходять привабливіші пропозиції на ринку праці.

По друге слід працювати з відсотком відмов. Відсоток закриття вакансій через рефералів — кількість вакансій, які були закриті завдяки рекомендаціям

співробітників, що діють. Високий показник говорить про те, що люди довіряють компанії та готові рекомендувати її.

Ще один показник, що необхідно відслідковувати, обсяг вхідних резюме — висока кількість може говорити, що HR-бренд є привабливим для кандидатів і викликає інтерес. В цілому, HR-бренд – це формування впізнаваності, і з часом кількість вхідних резюме має збільшуватися

Також слід оцінювати такі параметри, як відсоток людей, які успішно пройшли випробувальний термін, та динаміку витрат на підбір та на адаптацію.

Для зручності управління HR-брендом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» доцільно скористатись наступним чек листом, як створити ефективний HR-бренд, рис. 3.1.

ЧЕК-ЛИСТ, ЯК СФОРМУВАТИ БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ



Рис. 3.1. Чек-лист, як сформувати брэнд роботодавця для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором

Після відслідковування роботи над брендом роботодавця, слід вдатись на наступних кроків з розвитку HR-бренду м'ясокомбінату.

Оскільки розвиток HR-бренду – це тривалий процес, який потребує серйозної роботи та уваги до деталей.

Для початку слід знайти те, що робить компанію особливою. Можна запропонувати гнучкий графік роботи або безкоштовне навчання. Поряд з цим слід звернути увагу на такі аспекти:

Цінності — наприклад, можна наголосити, що співробітники братимуть участь у екологічних проектах та соціальних програмах.

Інновації – дана компанія завоювала лідерство на ринку завдяки унікальним і новаторським рішенням, це може теж стати додатковим стимулом для вибору ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» як роботодавця, оскільки багатьом важливо працювати в атмосфері постійного технологічного прогресу та бути його частиною.

Команда — колектив складається з талановитих людей, об'єднаних спільним баченням, місією та цілями про це постійно потрібно інформувати суспільство.

Репутація – якщо ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відомий своїми успішними проектами або великими клієнтами, поряд з цим важливо підкреслити можливості для професійного зростання та розвитку.

Регулярно слід інформувати аудиторію, що робить компанію привабливою для кандидатів, це слід використовувати у комунікації з потенційними співробітниками та у маркетингу.

Паралельно слід визначити цілі та завдання, яких компанія хоче досягти за допомогою розвитку свого HR-бренду.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має привабливий імідж, але не зайвим буде його підсилити. Розробити дизайн, який відображатиме компанію та її культуру, транслювати через візуал філософію бренду. Наприклад, логотип може містити природні кольори та елементи. Фотографії та відео, які використовуються на сайті та інших рекламних матеріалах, також повинні відображати корпоративну культуру. Так, можна додати фотографії людей і опис процесів, щоб підкреслити важливість команди для досягнення глобальних цілей.

Залученість та лояльність співробітників – це найважливіші вимірювальні фактори HR-бренду. Тому ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинно створювати умови для того, щоб люди почувалися комфортно. Слід бути відкритими для зворотного зв'язку, слухати думки та пропозиції діючих та потенційних співробітників, щоб покращувати умови роботи та розвивати HR-бренд. Створити систему зворотного зв'язку, яка дозволить компанії отримувати регулярну інформацію про те, що потрібно покращити в компанії. Наприклад, це можуть бути анонімні онлайн-опитування.

Постійно необхідно працювати над своєю онлайн-присутністю. Безпосередньо створити акаунти в соціальних мережах та на профільних майданчиках, вести блоги та розповідати там про команду, досягнення та інновації. Публікувати статті, фотографії, відео та інший контент, який привертатиме увагу та підтримуватиме інтерес до бренду.

Також можна організувати заходи. Це може бути корпоративне свято, спортивні змагання чи інші заходи, які допоможуть зміцнити командний дух та підтримати дружні зв'язки між співробітниками.

Важливою складовою розвитку бренду є розвиток лідерів. Навчання керівників, щоб вони могли ефективно керувати командою та створювати умови для зростання співробітників є надзвичайно важливим в сучасних умовах.

Створення програми навчання персоналу, допоможе людям рости всередині компанії, яка повинна показувати, що готова підтримувати співробітників у їхніх творчих починаннях.

Можна також запропонувати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» брати участь у галузевих заходах: виставки, конференції, круглі столи – будь-які активності, пов'язані з обраною сферою діяльності. Все це дає можливості для просування HR-бренду та залучення нових талантів.

І обов'язково слід вимірювати результати, за рахунок оцінки ефективності своїх заходів та програм, щоб розуміти, що працює, а що потрібно змінити. Вносити коригування у стратегію, якщо це необхідно.

Одним з способів оцінки результативності та задоволеності працівників,

можна скористатись EVP або ціннісною пропозицією, тобто – це ціннісна пропозиція роботодавця, яка визначає бажаний образ компанії на сучасному ринку.

Розташування офісу, умови роботи, все, що роботодавець пропонує своїм співробітникам та є EVP.

Основними елементами EVP, які можуть сприяти залученню висококваліфікованих працівників і нарощувати HR-бренд ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» можна виділити:

1. Турбота, зокрема піклування про якісну продукцію, що доступна споживачів та прояв уваги до співробітників, а саме: комфортні робочі місця, прийнятні графіки, умови виконання трудових зобов'язань, які полягають не тільки в постановці KPI, але й дружньому та довірчому ставленні один до одного;

2. Натхнення, запровадити заохочування до нестандартних рішень бізнес-проектів, творчий підхід та неординарні пропозиції, все це повинно вітатися та заохочуватися у компанії.

3. Розвиток, передбачає вміння «відчувати» сучасний ринок та бажання споживачів, розвиток та прагнення вийти на міжнародні ринки, просування інноваційних проектів, а також розвитку співробітників компанії.

Для нарощення EVP для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» можемо запропонувати наступне:

1. Провести аудит поточної ситуації в компанії та зрозуміти, за що насправді цінують компанію співробітники, які плюси вони бачать (атмосфера, що панує в компанії; об'єкт роботи; мобільність тощо);

2. Проаналізувати ринок та виділити унікальні речі, яких немає ні в кого. Цей аудит рекомендується проводити регулярно, щоб дивитися, як змінюється ситуація, щось можливо стає більш затребуваним, а щось менш актуальним.

Певний набір переваг, благ, вигод, які отримують співробітники компанії, — це і є EVP, необхідне для успішного створення HR-бренду.

Тому нами пропонується сформуванню бренд-платформу за допомогою брендингового агентства, ефективність якого ми визначимо в наступному підрозділі.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності HR-бренду компанії

Розробка HR-бренду починається з досліджень та побудови бренд-платформи, яка складається із суті (головної обіцянки бренду, цінності, яка відбудує вас від конкурентів), місії, позиціонування, цінностей, емоційних та раціональних переваг.

Брендингове агентство Vataga.agency може запропонувати наступний перебіг заходів при формуванні бренд-платформи для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Дослідження ринку та аудиторії:

Ринок. Які тенденції рекрутингу простежуються, наскільки ринку вистачає кадрів, що відбувалося із потребами кандидатів у ніші компанії за останні роки.

Конкуренти. Яким чином вони залучають кандидатів (що і як пропонують, які рішення для пошуку та найму використовують), за допомогою чого виділяються на тлі інших роботодавців (унікальна ціннісна пропозиція), яким чином утримують поточних співробітників.

Аудиторія. Щоб визначити, чим ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» може залучити або відлякати потенційного кандидата, провести глибокі інтерв'ю. Діючі співробітники дізнаються, що для них цінно в роботі у компанії, а що вони хотіли б поліпшити. У колишніх фахівців слід запитати, чому вони перейшли в іншу компанію і як могли б описати свій досвід роботи у досліджуваній компанії. Також важливо визначити, що їх мотивує під час виборів, і які бар'єри заважають. Також слід опитати не тільки власних співробітників, а й аудиторію з суміжних компаній, щоб картина була повною.

Далі слід детально прописати портрет кандидата. Окрім софт- та хард-скіллів, важливо приділити увагу рисам характеру, поведінковим маркерам та цінностям. Потенційний кандидат повинен відповідати цінностям компанії та виявляти ті якості, які необхідні для вирішення ваших бізнес-завдань. Таким чином, є можливість знайти найбільш ефективного для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» компанії фахівця.

Як виглядає ефективна платформа HR-бренду, що формуватиметься з

допомогою брендингового агентства.

Один із найважливіших етапів у формуванні HR-бренду ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – розробка ціннісної пропозиції. Це та сама суть, головна обіцянка HR-бренду досліджуваної компанії для претендента. Вона заснована на перетині потреб кандидатів та сильних сторін м'ясокомбінату.

Це щось більше, унікальне, заради чого кандидат захоче влаштуватися на роботу в цю компанію — бути не просто гвинтиком, а значущою одиницею, яка може реально впливати на свою роботу, процеси виробництва та кінцевий результат. Створювати справді якісний продукт серед однодумців, які, як і він, прагнуть досконалості.

Тут же ми бачимо, як розкриваються емоційні переваги HR-бренду: робота в компанії, яка впливає на середовище, та можливість бути частиною команди професіоналів, що горять своєю справою.

Так, раціональні переваги, такі як медична страховка, безкоштовний мобільний зв'язок та обіди, важливі, але кінцеве рішення так чи інакше приймається на основі відчуттів від бренду.

Місія ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відповідає не тільки потребам покупців, а й фахівців компанії: виробляти унікальні та інноваційні ковбасні вироби, які є найвищими цінностями для покупців, співробітників, дилерів і постачальників.

Цінності HR-бренду – фільтр, який допомагає визначити, чи підходить компанії кандидат. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинен чітко розуміти, відповідно до яких цінностей підбирає фахівця, тоді вибір не розчарує.

В якості цінностей можна запропонувати наступне:

Люди. Ми розвиватимемо і розширюватимемо внесок усіх працівників, приділяючи особливу увагу підвищенню кваліфікації та розвитку здібностей кожного.

Командна праця. Ми визнаємо, що кожен працівник індивідуально робить цінний внесок, але, крім того, ми вважаємо, що цей внесок може бути більш ефективним в умовах колективного співробітництва.

Цінності, суть, місія HR-бренду ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

реалізуються на виробництві, у комунікації зі співробітниками, у ЗМІ, на сайті компанії – так працює внутрішній та зовнішній HR-брендинг.

Стратегія просування HR-бренду для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» формуватись наступним чином.

За даними LinkedIn, 75% кандидатів вивчають бренд роботодавця перед тим, як відправити своє резюме [50]. Тому завдання не лише створити привабливий образ за рахунок платформи, а й зуміти донести його цінність до потенційних працівників.

Просування HR-бренду починається з плану комунікацій. Для цього ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» потрібно розуміти, в яких каналах є потенційні кандидати: що вони дивляться, читають, на які заходи ходять.

Серед способів просування, можна звернути увагу на наступні.

Публікації у ЗМІ. Якщо підібрати правильні медіа, то до компанії прийдуть цільові кандидати, тож важливо враховувати тематику та нішу. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» може розповідати про цінності компанії і про те, як вони розкриваються в її роботі, брати інтерв'ю у співробітників, писати про те, як працює над корпоративною культурою і так далі.

Плюс у тому, що через ЗМІ м'ясокомбінат може знайти якісних кандидатів та максимально докладно та експертно розповісти про свою компанію. До мінусів можна віднести те, що потрібно ретельно обирати ЗМІ, щоб не злити бюджет. І, звичайно, слід бути готовим як до позитивних, так і негативних коментарів.

Сторінка у соцмережах. Доцільно завести окрему сторінку спеціально для розвитку HR-бренду компанії. Це чудовий інструмент для живого контенту, який демонструє життя та розвиток компанії та співробітників, робочі моменти, корпоративну культуру. Можна створити рубрики відповідно до тем і використовувати всі можливі формати контенту. Наприклад, можна знімати відео офісного життя, а успіхами команди ділитися в постах. Тут компанія сама собі редактор (на відміну від ЗМІ), а співробітники можуть стати амбасадорами компанії та робити репости на своїх сторінках. Таким чином, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» створить навколо своєї компанії лояльне ком'юніті, серед якого можуть бути потенційні кандидати. Але слід пам'ятати, що контент має бути

регулярним, плюс буде потрібний бюджет на просування та додаткові ресурси у вигляді фахівців, які будуть знімати, писати, просувати.

Лендінг. Це окрема сторінка, яка розповідає про цінності, місію, позиціонування, команду компанії. Головне її завдання — закрити всі питання потенційного кандидата та підштовхнути його відправити резюме, передплатити розсилку з вакансіями чи соцмережі команди.

Заходи. Можна розповідати про продукти компанії, технічні процеси, управління командою та корпоративну культуру — залежно від специфіки заходу. Виступи допоможуть завести нові знайомства, показати свою експертність, наживо поспілкуватися з потенційними кандидатами, отримати висвітлення свого виступу у ЗМІ.

Основними видами діяльності Vataga.agency є корпоративний та продуктовий брендинг. Компанія працює з усім, що пов'язане з брендами: логотипи, фірмові стилі та брендбуки, етикетки та упаковки. Головна ціль брендингу — вирішення конкретного бізнес завдання, тому компанія завжди націлені на результат.

Серед основних послуг Vataga.agency, що будуть корисними для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» виділимо наступні, табл.3.1.

Таблиця 3.1.

Перелік послуг, що слід замовити у Vataga.agency

Послуга	Суть послуги	Вартість, дол
1	2	3
Узгодження технічного завдання	Формування, за участі замовника, детального технічного завдання та оцінка обсягу робіт, що залежить від переліку носіїв фірмового стилю та сфери діяльності бренда	15000
Розробка концепції фірмового стилю	Зазвичай пропонується декілька концепції фірмового стилю, що дозволяють сформувати уявлення про майбутній бренд, його характер та особливості.	20000
Презентація бачення	Обговорення з замовником запропонованих концепцій, їх узгодження та доопрацювання. Частина проекту, що є основою побудови майбутнього візуального стилю бренда.	15000

Продовження табл.3.1.

1	2	3
Створення дизайну необхідних носіїв	Розробка дизайну необхідних носіїв фірмового стилю на основі обраної концепції та раніше узгодженого переліку брендбука. Створення робочих файлів та їх підготовка	45000
Формування правил використання	Ми розробляємо фірмові елементи бренда та пояснюємо на детальних прикладах як це має працювати. В прикладній частині брендбука є стандарти, що застосовуються в поліграфії, діловій документації, різних видах продукції та веб середовищі.	5000
Підготовка і передача фінальних файлів	Всі необхідні матеріали ми готуємо та передаємо разом з правилами використання, щоб замовник відразу міг брендувати потрібні йому простори, розпочати рекламну кампанію на зовнішніх носіях або в інтернеті.	5000
Разом		105000

Джерело: [55]

Фірмовий стиль HR-бренду ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» дозволяє створити єдиний унікальний образ бренда з набору графічних елементів, форм та кольорів. Це допомагає споживачу та потенційному кандидату швидше та простіше впізнати та запам'ятати бренд серед конкурентів. Брендбук HR-бренду дозволяє впорядкувати та систематизувати всю інформацію про HR-бренду та розробити комплекс рекомендацій, що підпорядкує візуальний стиль єдиній логіці і зберігає цілісність його образу у всіх каналах комунікації зі споживачем.

Як показують дані статистики, компанія зможе отримати додатковий обсяг реалізації. Застосування ж заходу щодо ви будови платформи HR-бренду. Співставимо потенційні витрати, що понесе ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з потенційною ефективністю.

Ефективність, у вигляді приростів обсягів продаж від впровадження заходу може становити 7% чистого доходу, розрахуємо середньозважену величину за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичне прогнозне значення щодо збитку;

В – є найбільш вірогідне прогнозне значення;

П – песимістичне прогнозне значення збитковості.

Для визначення прогнозної величини обсягів продаж ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» внаслідок запровадження платформи розвитку HR-бренду роботодавця такі результати:

Таблиця 3.2

Результати опитування фахівців щодо нарощення обсягів продаж в результаті розвитку HR-бренду ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ймовірний відсоток нарощення обсягів продаж, %	7,9	7,3	7,1	8,7	7,5	7,0	8,4	7,5	8,7

Джерело: розраховано автором

Для подальших розрахунків проведемо упорядкування отриманих результатів думок фахівців ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Упорядковані результати думок фахівців ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ймовірний приріст обсягів продаж, %	7	7,1	7,3	7,5	7,5	7,9	8,4	8,7	8,7

Джерело: розраховано автором

Всі отримані прогнозні дані перевіряємо на типовість та надійність.

Проведемо розрахунок середнього квадратичного відхилення, яке характеризує розсіювання думок фахівців ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відносної середнього значення подано у табл. 3.4.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{7,79}{9}} = 3,55 \quad (3.2)$$

Далі слід визначити коефіцієнт варіації, який дасть чітку характеристику однорідності думок фахівців ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки задля розрахунку середнього квадратичного відхилення фахової оцінки ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Обсяг продажів, %.	7,9	7,3	7,1	8,7	7,5	7	8,4	7,5	8,7	
$O_{сер}$	7,79									
Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	0,11	-0,49	-0,69	0,91	-0,29	-0,79	0,61	-0,29	0,91	
ΔO^2	0,01	0,24	0,47	0,83	0,08	0,62	0,37	0,08	0,83	3,55

Джерело: складено автором на базі розрахунків

Коефіцієнт варіації, характеризує однорідність сукупності усіх думок експертів, і дорівнює.

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{O_{сер.}} * 100\% = \frac{3,55}{7,79} * 100\% = 30\% \quad (3.3)$$

$\tilde{\omega} < 33\%$ %, отже сукупність думок фахівців ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» можна вважати однорідною, це дає змогу застосувати отримані фахові оцінки задля подальших розрахунків.

На базі отриманих даних визначаємо оптимістичний, найбільш вірогідний та песимістичний прогноз нарощення обсягів продажів.

Найбільш вірогідне зростання обсягів продажів (В) приймаємо: 8,61%, оптимістичний прогноз (О) обсягів продажів становитиме 7%, песимістичний прогноз (П) обсягів продажів складає 6,9%.

Розрахуємо очікувані величини обсягів продажів:

$$OP = \frac{O + 4 * B + П}{6} = \frac{8,61 + 4 * 7 + 6,9}{6} = 7,25\% \quad (3.4)$$

Визначимо нарощення обсягів продажів підприємства при запровадження платформи HR-бренду.

$$5722510 * 7,25\% = 414881 \text{ тис.грн.}$$

При цьому загальні витрати на запропоновані заходи складуть 105000 дол або 3843 тис.грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Оцінка ефективності управління HR-бренду – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти шляхом поєднання прогресивної техніки й технології із раціональною компанією виробництва й праці, за рахунок впровадження системи управління.

Визначимо приріст чистої виручки від реалізації продукції:

$$5722510 * 7,25\% = 414881 \text{ тис. грн.}$$

де 5722510 тис. грн. – базове значення чистої виручки від реалізації продукції.

Чиста виручка від реалізації продукції проектного року:

$$5722510 + 414881 = 6137391 \text{ тис. грн.}$$

Далі логічно знайти значення повних витрат проектного року.

Прораховані нами витрати складають 384,3 тис. грн., відповідно сумарний приріст повних витрат складе:

$$4347042 * 7,25 + 384,3 = 315544 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, повні витрати проектного року будуть:

$$4347042 + 315544 = 4662586 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо нарощення прибутку від реалізованої продукції проектного року:

$$\Delta \text{Пр} = 414881 - 315544 = 99337 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$99337 * (1 - 0,18) = 81456 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, чистий прибуток від реалізації продукції у проектному році складе:

$$232764 + 81456 = 314220 \text{ тис. грн.,}$$

де 232764 тис. грн. – базовий чистий прибуток.

На базі отриманих розрахунків проведемо оцінку економічної ефективності за такими показниками: чистий грошовий потік, інвестиції, додатковий прибуток, термін окупності, чисту нинішню вартість проєкту, індекси прибутковості та доходності, дисконтований термін повернення інвестицій.

Термін окупності капіталовкладень, захід не передбачає встановлення нового обладнання, відповідно інвестиціями будуть витрати на платформу HR-бренду:

$$T = K_n / \Delta P p_q = 3840 / 81456 = 0,04 \text{ року}$$

Що стосується чистого генерованого грошового потоку:

$$ЧГП = \Delta P p_q = 81456 \text{ тис. грн.}$$

Протягом життєвого циклу проєкту нинішня вартість (НВ) майбутніх грошових надходжень розраховується за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.5)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік за i -тий період життєвого циклу проєкту.

p – ставка дисконту, можна брати на рівні ставки рефінансування чи кредитних ставок комерційного банку. Ставку дисконту приймаємо на рівні 27%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік періоду життєвого циклу проєкту, де i – певний рік економічного життя проєкту.

Величини коефіцієнтів приведення до теперішнього часу розраховуються на основі ставки дисконту за формулою:

$$\alpha_i = 1 / (1 + p)^i \quad (3.6.)$$

При ставці дисконту 10%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,27)^1} = \frac{1}{1,27} = 0,787$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,27)^2} = \frac{1}{1,27^2} = 0,984$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,27)^3} = \frac{1}{1,27^3} = 0,971$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,27)^4} = \frac{1}{1,27^4} = 0,962$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,27)^5} = \frac{1}{1,27^5} = 0,953$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків становитиме:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \dots) = 81456 * (0,787 + 0,984 + 0,971 + 0,962 + 0,953) = 852625,4 \text{ тис. грн.}$$

Чисту теперішню вартість (ЧНВ) це різниця суми теперішніх вартостей, що отримані протягом життєвого циклу проєкту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 852625 - 3840 = 848785 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період отримання інвестицій визначають відношенням початкових вкладень до середньорічної теперішньої вартості:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср.}}} = \frac{3840}{170525} = 0,1 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{852625}{5} = 170525 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності це відношення чистої теперішньої вартості й початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ}/\text{ПІ} = 848785/3840 = 21,36$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = \sum \frac{\text{НВ}}{\text{ПІ}} = 852625/3840 = 22$$

Показники економічної ефективності при реалізації платформи HR-бренду на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Економічна ефективність від запровадження платформи HR-бренду ТОВ
«Глобинський м'ясокомбінат»**

№ з/п	Показник	Значення
1	2	3
1.	Капітальні витрати, тис. грн.	3840
2.	Додатковий прибуток, тис. грн.	99337
3.	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	81456
4.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	852625
5.	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	848785
6.	Термін окупності недисконтований, років	0,02
7.	Термін окупності дисконтований, років	0,1
8.	Індекс доходності	21
9.	Індекс прибутковості	22

Джерело: сформовано автором на базі розрахунків

Проведемо аналіз впливу запропонованої платформи розвитку HR-бренду на основні показники діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Таблиця 3.6

Вплив заходів на основні показники ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	Од. виміру	Роки		Відхилення	
		2020/2019		(+/-)	%
		2022	проектний		
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	5722510	6137391	414881	6,76
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	4347042	4662586	315544	6,77
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	1375468	1635386,13	259918,13	15,89
Адміністративні витрати	тис. грн.	63118	67694,055	4576,055	6,76
Витрати на збут	тис. грн.	101999	109393,927 5	7394,9275	6,76
Інші операційні витрати	тис. грн.	82504	88485,54	5981,54	6,76
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	223444	322781	99337	30,78
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	286374	385711	99337	25,75
Чистий прибуток (збиток)	Грн.	232764	314220	81456	25,92

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства

Отже очевидно, що запропонована платформа HR-бренду дасть змогу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» отримати приріст чистого доходу 414881 тис. грн., при цьому витрати зростуть на 315544 тис.грн., крім того зросте чистий прибуток на 81456 тис.грн., і відповідно рентабельність зростає, тобто можна зробити висновок що запропонований захід щодо реалізації платформи HR-бренду є ефективним.

ВИСНОВКИ

HR-бренд відіграє ключову роль формуванні репутації компанії як роботодавця мрії або, навпаки, небажаного місця для працевлаштування. Його створення та підтримка вимагають тонкої роботи з особистісними, корпоративними та ринковими параметрами.

Тому бренд роботодавця не створюється за день. Це процес, який потребує постійної уваги та зусиль. Однак, якщо компанія дотримуватиметься принципів, перерахованих вище, вона зможе залучати кращих кандидатів, утримувати кращих фахівців та досягати амбітних бізнес-цілей

У сучасних посткризових невизначених і надзвичайно жорстких для бізнесу конкурентних умовах все більше українських компаній продовжують пошук шляхів підвищення ефективності системи управління бізнесом. Позитивна тенденція у розвитку підприємств спостерігається при формуванні міцного HR-бренда, що є запорукою ефективного розвитку діяльності компаній та забезпечення позитивного іміджу на ринку праці. Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Створення привабливого бренда роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» належить до групи «Глобино», в яку входять ще 6 підприємств, що спеціалізуються на вирощування ВРХ та свиней, переробці молока та виробництві сиру, виробництві цегли та інших будівельних матеріалів, здійсненні будівельних робіт та торгівельній діяльності. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» володіє частками ПАТ «Глобинський маслозавод» та ТОВ «НВП «Глобинський свинокомплекс». З іншими підприємствами Групи ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» пов'язано через власника.

Протягом 2021-2022 рр. на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відбулося поступове збільшення виручки від реалізації продукції за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації м'ясних виробів на 595129 тис. грн. або на 47 %.

Собівартість реалізованої продукції також зростала кожного року і загалом її ріст протягом аналізованого періоду склав 30,7%.

Загальна чисельність промислово-виробничого персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» зросла на 124 особи. Це свідчить про зростання виробництва або розширення діяльності підприємства, загальна кількість управлінського персоналу скоротилась на 48 осіб. Спеціалісти та службовці зазнали найбільшого зменшення (38 та 34 особи відповідно). Кількість керівників підприємства зменшилась на 18 чоловік. Це може свідчити про оптимізацію структури управління.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» намагаються компенсувати незабезпечені потреби HR-бренду іншими перевагами: офіційним працевлаштуванням, гнучким графіком роботи, можливістю впливати на прийняті рішення, наданням зручного робочого місця, активним корпоративним життям, впізнаваністю брендів компанії, та її політикою соціальної відповідальності.

Отже, бренд роботодавця став найбільш поширеним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці за останні роки. Щоб залучити по-справжньому талановитих працівників, які недостатньо створити в компанії приємну атмосферу або забезпечити привабливі бонуси, оскільки HR-брендинг є комплексним і вимагає уваги і участі як керівників, так і інших співробітників організації. Перспективи подальших досліджень пов'язані із пошуками оптимальних шляхів побудови і розвитку HR-брендингу українських організацій у счасному мінливому економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика / Т. Рябоконт та ін. 2015. С. 11.-9.
2. HR-менеджмент : конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf (дата звернення: 14.11.2023).
3. Work.ua. Аналітика ринку праці до та під час війни. Час ринку шукача скінчився URL : <https://www.work.ua/articles/employer/2863/> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Алексеева Л.А. Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка. *"Кадровик. Кадровый менеджмент"*, 2008, № 11
5. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29493/1/zb_conf_10-10-2019.pdf (дата звернення: 26.11.2023).
6. Васьків Р.І. Місце бренду роботодавця в загальному брендингу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(6). С. 169–175.
7. Всеукраїнська асоціація кадровиків: веб-сайт. URL: <http://www.kadrovik.ua>. (дата звернення: 14.11.2023).
8. Гетьман О.О., Цибулько А.І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2014. № 2(22). С. 10–11.
9. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

10. Грищенко Д. Г. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання *Економіка та суспільство* Випуск # 26 / 2021

11. Гуцал І.С., Сороківська О.А. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник. Тернопіль : Принт-офіс, 2015. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf (дата звернення: 26.11.2023).

12. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>. (дата звернення: 26.11.2023).

13. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.11.2023).

14. Драган О.І., Соломка О.М., Мазник Л.В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості Інфраструктура ринку економіка та управління підприємствами 2022. Випуск 6. С. 111-116

15. Жоган І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5503/1/50.pdf> (дата звернення: 26.11.2023).

16. Залученість персоналу: Gallup Q12. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення: 30.04.2021).

17. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організацією. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26587/1/A2.pdf> (дата звернення: 26.11.2023).

18. Ковалик Д.В., Щербак В.Г. HR-бренд: Сутність та стан в Україні. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9917/1/ОІР2017_P172-179.pdf (дата звернення: 26.11.2023).

19. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.11.2023).

20. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2023).

21. Лозовський О.М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/38.pdf (дата звернення: 26.11.2023).
22. Лозовський О.М. HR-брендинг. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 48. С. 201–205.
23. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, Т.В. Березянко та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : ЛІНО, 2022. 612 с.
24. Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренда роботодавця. *Бізнесінформ* № 2, 2014.
25. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6, Т. 1. С. 189–196.
26. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування.
27. Мокіна С.М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. №1. С. 132–145.
28. Мокіна С.М. Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнесінформ*. 2014. № 7. С. 389–398.
29. Найпривабливіші роботодавці України 2023 URL : <http://biznesoblast.com/biznes/48278/> (дата звернення: 26.11.2023).
30. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010). URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 10.10.2023).
31. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
32. Офіційний сайт «Глобіно» URL : <https://corp.globino.ua/> (дата звернення: 14.10.2023).
33. Пасека А. С., Красномоовець В. А. HR-брендинг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. № 4 (16), 2018.

82%D0%B0%D0%BD%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf (дата звернення: 26.11.2023).

44. Составлен рейтинг самых привлекательных работодателей Украины
URL : <http://finance.obozrevatel.com/business-and-finance/03628-sostavlen-rejting-samyih-privlekatelnyih-rabotodatelej-ukrainyi.htm> (дата звернення: 26.11.2023).

45. Сухорукова О.А. HR-брендинг як напрям формування конкурентоспроможності підприємства. URL : http://confcontact.com/2013_04_04_zhv/21_Suhorukova.htm (дата звернення: 26.11.2023).

46. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

47. Employer branding and its influence on employee retention. URL : https://www.researchgate.net/publication/320104528_Employer_branding_and_its_influence_on_employee_retention_A_literature_review (дата звернення: 26.11.2023).

48. Employer Branding Best Practices You Need to Know. URL : <https://influencermarketinghub.com/12-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/> (дата звернення: 26.11.2023).

49. Jerel Slaughter, Filip Lievens. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. URL : https://www.researchgate.net/publication/289556181_Employer_Image_and_Employer_Branding_What_We_Know_and_What_We_Need_to_Know (дата звернення: 26.11.2023).

50. LinkedIn URL : <https://ua.linkedin.com/> (дата звернення: 26.11.2023).

51. Rana P. Lyft, Uber to Cover Legal Costs of Drivers Sued Under Texas Abortion Law *Wall Street Journal*. URL : <https://www.wsj.com/articles/lyft-to-cover-legal-costs-of-drivers-suedunder-texas-abortion-law-11630700449> (дата звернення: 14.11.2023).

52. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>.(дата звернення: 14.11.2023).

53. Sullivan J. The 8 elements of a successful employment brand URL : <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successfulemployment-brand/> (date of access: 11.12.2023).

54. Sutherland M. M. Employer-of-choice branding for knowledge workers *South african journal of business management*. 2002. Vol. 33, no. 4. P. 13–20. URL : <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707> (date of access: 23.11.2023)..

55. Vataga.agency URL : <https://vataga.agency/service> (дата звернення: 26.11.2023).

56. UNFPA Україна. Рейтинг компаній, дружніх до родин 2021 UNFPA Україна, Центр «Розвиток КСВ» ; упоряд.: М. Саприкіна, А. Зінченко. – [Б. м. : б. в.]. – 44 с. URL: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pubpdf/ranking_results_report_final.pdf (дата звернення: 14.12.2023).

57. Universum. Employer Branding NOW 2021: how leading employers are reevaluating their deal with talent *UNIVERSUM*. 2021. – 26 p. URL :: <https://universumglobal.com/employerbrandingnow2021/> (date of access: 4.01.2024).

58. Universum. World's Most Attractive Employers | 2021 / *Universum*. URL : <https://universumglobal.com/wmae2021/> (дата звернення: 20.11.2023).

59. USC Annenberg Center for Public Relations. The future of corporate activism *USC Annenberg Center for Public Relations. Los Angeles : USC Annenberg Center for Public Relations*, 2022. 42 с. URL : <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/globalcommunication-report> (дата звернення: 01.11.2023).

60. War in Ukraine: twelve disruptions changing the world [Electronic resource] / Olivia White [et al.]. URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world> (date of access: 13.11.2023).

Додаток А

ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
Станом на 31 грудня 2022
(в тисячах українських гривень, якщо не зазначено інше)

Підприємство	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	Україна, Полтавська область	за ЄДРПОУ	2023	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	25167451		
Вид економічної діяльності	Виробництво м'яса	за КОПФГ	5320610100		
Середня кількість працівників ¹	7 750	за КВЕД	240		
Адреса, телефон	вулиця Володимирівська, буд. 228, м. Глобине, Полтавська область, 39000		10.11		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака					
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Прим.	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	976	19 269
первісна вартість		1001	11 669	31 817
накопичена амортизація		1002	10 693	12 548
Незавершені капітальні інвестиції	6	1005	33 526	100 986
Основні засоби	6	1010	1 254 316	1 308 799
первісна вартість	6	1011	1 260 770	1 488 291
знос	6	1012	6 454	179 492
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	7	1035	149 659	149 659
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	607	-
Відстрочені податкові активи	27	1045	-	-
Інші необоротні активи		1090	49 373	133 133
Усього за розділом I		1095	1 488 457	1 711 846
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	275 470	385 116
Виробничі запаси	8	1101	190 431	310 166
Незавершене виробництво		1102	43 003	46 322
Готова продукція		1103	40 249	24 775
Товари		1104	1 788	3 853
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9	1125	567 260	704 849
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			-	-
за виданими авансами		1130	22 013	214 213
з бюджетом		1135	4 359	15 804
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість із нарахованих доходів		1140	1	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	10	1155	93 423	116 702
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	11	1165	74 905	107 809
Готівка	11	1166	1 355	2 890
Рахунки в банках	11	1167	73 550	104 919
Витрати майбутніх періодів		1170	1 927	3 156
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	1 039 359	1 547 649
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	2 527 816	3 259 495

ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
Станом на 31 грудня 2022
(в тисячах українських гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	Прим.	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	4	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал		1400	8 279	8 279
Капітал у дооцінках		1405	839 506	834 810
Додатковий капітал		1410	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	42 305	269 333
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Усього за розділом I		1495	890 090	1 112 422
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	27	1500	115 971	93 093
Довгострокові кредити банків	13	1510	275 389	174 799
Інші довгострокові зобов'язання	12	1515	5 230	37 244
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Усього за розділом II		1595	396 590	305 136
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	13	1600	95 583	199 542
Поточна кредиторська заборгованість за:			-	-
довгостроковими зобов'язаннями	13	1610	79 189	90 718
товари, роботи, послуги	14	1615	934 852	1 356 859
розрахунками з бюджетом		1620	34 543	71 582
у тому числі з податку на прибуток		1621	10 408	26 983
розрахунками зі страхування		1625	4 533	7 576
розрахунками з оплати праці		1630	29 753	34 358
за одержаними авансами		1635	10 370	14 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Поточні забезпечення	15	1660	44 538	61 059
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	16	1690	1 776	5 030
Усього за розділом III		1695	1 241 136	1 841 937
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
Баланс		1900	2 527 816	3 259 495

Керівник

Головний бухгалтер



Кузьмінський Олександр Васильович

Проценко Оксана Григорівна

Додаток Б

ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ
За рік, що закінчився 31 грудня 2022
(в тисячах українських гривень, якщо не зазначено інше)

Підприємство

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
25167451		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма №2

Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17	2000	5 722 510	4 037 752
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18	2050	(4 347 042)	(3 014 409)
Валовий:				
прибуток		2090	1 375 468	1 023 344
збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	19	2120	13 597	20 065
Адміністративні витрати	20	2130	(63 118)	(53 171)
Витрати на збут	21	2150	(1 019 999)	(825 474)
Інші операційні витрати	22	2180	(82 504)	(79 313)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	223 444	85 450
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	23	2220	213 539	80 624
Інші доходи	24	2240	7 182	11 672
Фінансові витрати	25	2250	(27 119)	(16 578)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	26	2270	(130 673)	(11 362)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	286 374	149 805
збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	27	2300	(53 609)	(29 762)
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	232 764	120 043
збиток		2355	-	-

ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (продовження)
За рік, що закінчився 31 грудня 2022
(в тисячах українських гривень, якщо не зазначено інше)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400		324 554
Дооцінка (уцінка) фінансових Інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	(58 420)
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	266 134
Разом		2550	232 764	386 178

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати		2500	3 660 646	2 560 153
Витрати на оплату праці		2505	579 882	494 299
Відрахування на соціальні заходи		2510	116 465	99 177
Амортизація		2515	180 601	140 065
Інші операційні витрати		2520	793 222	603 430
Разом		2550	5 330 816	3 897 124

Керівник



Кузьмінський Олександр Васильович

Головний бухгалтер



Проценко Оксана Григорівна