

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК БРЕНДУ  
РОБОТОДАВЦЯ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ШКУРАТЕНЮКА ВІТАЛІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Фірсова Світлана Германівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:

\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ШКУРАТЕНЮКА ВІТАЛІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи:** Формування та розвиток бренду роботодавця затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

**2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025

**3. Підсумковий передзахист роботи:** 02.06.2025

**4. Предмет дослідження:** теоретичні основи організаційного забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця та практичні аспекти його реалізації на прикладі компанії з надання послуг із землевпорядкування.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси формування та напрями розвитку бренду роботодавця.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця у сфері надання послуг із землевпорядкування на прикладі ФОП Шкуратенюк О. В.

**Завдання:**

6.1. Узагальнити сутність, складові та класифікацію бренду роботодавця.

6.2. Охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця.

6.3. Навести загальну характеристику діяльності підприємства.

6.4. Оцінити рівень задоволеності працівників брендом роботодавця.

6.5. Розробити напрями підвищення задоволеності працівників брендом роботодавця.

6.6. Навести шляхи вдосконалення бренду роботодавця.

**Науковий керівник** к.е.н., доц. Фірсова С.Г.

**Студент** Шкуратенюк В.О.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

## Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
24.03.2025	Фірсова С.Г.	Узгодження теми з науковим керівником	
24.03.2025	Фірсова С.Г.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
03.04.2025	Фірсова С.Г.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
14.04.2025	Фірсова С.Г.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
14.04.2025	Фірсова С.Г.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
16.04.2025	Фірсова С.Г.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
06.05.2025	Фірсова С.Г.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
12.05.2025	Фірсова С.Г.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
16.05.2025	Фірсова С.Г.	Опрацювання висновків роботи	
26.05.2025	Фірсова С.Г.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
31.05.2025	Фірсова С.Г.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

**Науковий керівник**

Фірсова С.Г.

**Здобувач освіти**

Шкуратенюк В.О.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність, складові та класифікація бренду роботодавця.....	7
1.2. Методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця .....	15
<b>РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ФОП ШКУРАТЕНЮК О. В. НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ .....</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Шкуратенюк О. В. ....	23
2.2. Оцінювання рівня задоволеності працівників HR-брендом ФОП Шкуратенюк О. В. ....	30
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ФОП ШКУРАТЕНЮК О. В. НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ .....</b>	<b>45</b>
3.1. Напрями підвищення задоволеності працівників HR-брендом .....	45
3.2. Шляхи вдосконалення зовнішнього бренду роботодавця .....	52
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>67</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>75</b>

## ВСТУП

Основна задача бренду роботодавця полягає в утвердженні довгострокової довіри та прихильності до нього на ринку праці. Кожен бренд має своїх конкурентів, які змагаються за увагу та лояльність споживача. Успішний бренд повинен фокусуватися на ефективній конкуренції, а його позиціонування перетворюється на мистецтво і науку, спрямовану на правильну аудиторію з найпереконливішими перевагами бренду. Щоб бути переконливим, бренд повинен особливо підкреслювати свої позитивні відмінності від конкурентів, задовольняючи потреби своєї цільової аудиторії. Багато функціональних переваг бренду можуть бути у часі скопійовані, що робить його вразливим. Це особливо важливо для бренду роботодавця, оскільки більшість компаній пропонують схожі базові умови роботи, такі як фінансова компенсація, навчання і кар'єрний розвиток. Тому, окрім постійного покращення функціональних переваг бренду, слід працювати над розвитком і захистом позицій на ринку праці.

Позиціонування роботодавця є ключовим для зміцнення бажаних позицій компанії на цьому ринку. Компанії максимально зосереджуються на реалізації цінностей бренду роботодавця для встановлення бажаного зв'язку з працівниками та отримання їхньої лояльності. Працівники, які поділяють цінності бренду роботодавця, отримують певні функціональні та емоційні переваги від компанії. У свою чергу, компанія використовує товарний бренд для встановлення бажаного зв'язку з клієнтами, виконуючи або перевиконуючи обіцянки товарного бренду. Чим сильніший товарний бренд і його відомість, тим привабливішою є компанія як роботодавець. Чим краще компанія реалізує цінності бренду для своїх співробітників, тим ефективніше вони передають сутність і виконують обіцянки товарного бренду для клієнтів і партнерів.

Сильний бренд роботодавця сприяє підвищенню лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що в кінцевому рахунку

покращує фінансові результати діяльності компанії. Для формування ефективного бренду роботодавця важливо чітко уявляти, який саме образ найкраще пасує компанії на ринку праці. Вибір типу бренду залежить від характеру та напрямку стратегії і визначає методи формування бренду роботодавця.

Питання дослідження формування бренду роботодавця досліджують наступні вчені: Безус А., Білорус Т.В., Вихованчук М. В., Грищенко Д. Г., Джулай М., Йосифчук Я. М., Мокіна С. М., Сичова Н., Хитра О. В., Цимбалюк С. О., Фірсова С.Г.

**Метою** кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця у сфері надання послуг із землевпорядкування на прикладі ФОП Шкуратенюк О. В.

Для досягнення поставленої мети було поставлено **наступні завдання**:

- узагальнити сутність, складові та класифікацію бренду роботодавця;
- охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства;
- оцінити рівень задоволеності працівників брендом роботодавця;
- розробити напрями підвищення задоволеності працівників брендом роботодавця;
- навести шляхи вдосконалення бренду роботодавця.

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процеси формування та напрями розвитку бренду роботодавця.

**Предметом дослідження** є теоретичні основи організаційного забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця та практичні аспекти його реалізації на прикладі компанії з надання послуг із землевпорядкування.

**Методами, які були використані при написання кваліфікаційної роботи є:**

- процесний, ситуаційний підходи (дослідження становлення та визначення сутності бренду роботодавця);
- методи статистичного аналізу (для оцінки діяльності підприємства);
- графічні методи;
- анкетування та опитування експертів.

**Інформаційною базою** в кваліфікаційній роботі є наукові роботи та дослідження в сфері формування бренду роботодавця, фінансова звітність об'єкту дослідження за 2022-2024 роки.

**Структурно кваліфікаційна робота** складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

#### 1.1. Сутність, складові та класифікація бренду роботодавця

Зростання соціальної відповідальності менеджменту та власників підприємств стає першопричиною того, що персонал підприємств починають розглядати не як ресурси, а як клієнтів підприємства, на задоволення їх потреб також необхідно спрямовувати діяльність підприємства.

У науковій літературі розглядаються внутрішній і зовнішній бренди. Внутрішній бренд фокусується на оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і організаційної культури відповідно до корпоративного бренду. Його мета полягає в підготовці працівників, які здатні донести до клієнтів і інших стейкхолдерів цінності корпоративного бренду. Успіх внутрішнього бренду залежить від рівня залученості, лояльності працівників і їх ідентифікації з брендом. Прихильниками цієї концепції є К. Пунджаїрсі та А. Уілкінсон, які вважають, що принципи внутрішнього бренду допомагають синхронізувати поведінку співробітників із цінностями бренду. Паралельно в 1970-х роках почала розвиватися концепція внутрішнього маркетингу.

В 1976 році Леонард Беррі вперше вжив термін «внутрішній маркетинг». Разом із колегою А. Парасураманом він запропонував трактувати працівників як внутрішніх клієнтів, а їхню роботу – як продукт. Це знайшло розвиток у працях інших вчених, які наголошували на взаємозв'язку задоволеності клієнтів і співробітників, а також важливості мотивації персоналу [45, с.88].

Стефан Хардінг відзначає, що концепція бренду роботодавця походить із внутрішнього маркетингу і дозволяє компанії позиціонуватися як привабливий роботодавець для існуючого і потенційного персоналу, а також як надійний партнер для клієнтів. Дж. Салліван зазначає, що бренд роботодавця формує враження про компанію як найкраще місце для роботи у свідомості кандидатів. Він порівнює його з товарним брендом, що створює

асоціації та цінності в думках споживачів. Так само бренд роботодавця формує імідж, завдяки якому працівники прагнуть працювати в компанії через сильне керівництво і можливості для розвитку. Спираючись на концепцію внутрішнього маркетингу, можна розглядати персонал як внутрішній ринок праці, сегментуючи його для вивчення специфічних потреб кожної групи. Дослідження допомагають задовольнити робочі потреби співробітників, які у свою чергу забезпечують високі стандарти обслуговування для зовнішніх клієнтів.

Термін «Employer brand» вперше представив управлінській спільноті Саймон Берроу, президент компанії People in Business, на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії (CIPD) у 1990 році. Цей термін буквально означає «бренд роботодавця». Пізніше, у 1996 році, Саймон Берроу разом із Тімом Амблером дали цьому терміну визначення у спільній публікації «The Employer Brand» [73, с.56]. Вони стали одними з перших, хто застосував методи бренд-менеджменту в управлінні людськими ресурсами.

Бренд роботодавця має важливе значення при працевлаштуванні. У своїй публікації вони окреслили «бренд роботодавця» як набір функціональних, психологічних та економічних переваг, які роботодавець надає працівнику. Ідея бренду підприємства для працівників вже була присутня в літературі з маркетингу. Однак, з часом бренд роботодавця став невід'ємною частиною великих організацій і почав привертати увагу науковців. Власники та менеджмент бачать у розвитку бренду роботодавця можливість здобуття і утримання конкурентних переваг.

Перша книга, присвячена розвитку бренду роботодавця, вийшла у 2005 році під авторством Саймона Берроу та Річарда Мослі і називалася «The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work». Автори досліджують причини виникнення цього поняття і його історичні корені, пов'язані з розвитком бренд-менеджменту, а також надають практичні рекомендації для успішного управління брендом роботодавця. Згодом

розвиток бренду роботодавця став ключовою складовою стратегічного розвитку підприємств [73, с.58].

У 2008 році генеральний директор Королівського інституту розвитку персоналу Великобританії (CIPD) Джек Орм у своєму виступі на щорічній конференції CIPD зазначила: «Коли я починала в цій професії, ніхто не говорив про розвиток бренду роботодавця. Тепер це абсолютно невід’ємна частина ділової стратегії, яка резонує далеко за межами відділу кадрів». У подальшому створення та розвиток бренду роботодавця стає самостійним напрямком діяльності, через який формується позитивний імідж підприємства на ринку праці, підвищується конкурентоспроможність роботодавця і забезпечується висока лояльність співробітників.

Визначення сутності бренду роботодавця наведемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність бренду роботодавця [3, 12, 40, 55, 56, 63, 65]

Автор	Визначення
1	2
С. О. Цимбалюк [65, с. 249]	Це стабільний, емоційно заряджений образ підприємства, сформований на основі досвіду взаємодії певних груп людей з підприємством як з поточним або потенційним місцем роботи. Він визначається сукупністю характеристик (переваг роботи), включаючи унікальні риси, що виділяють підприємство серед інших. Це підкреслює привабливість роботи для працівників та потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.
С. М. Мокіна [40, с. 190]	Сутність бренду роботодавця полягає в тому, що підприємство докладає максимальних зусиль при реалізації цінностей бренду роботодавця для створення бажаного зв’язку з працівниками, для отримання їх необхідної поведінки. Працівники розділяють цінності бренду роботодавця, отримують певні функціональні та емоційні переваги від роботодавця, та, у свою чергу, використовують товарний бренд для створення бажаного зв’язку з клієнтами/споживачами для виконання або перевиконання обіцянок товарного бренду.
Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна [56, с. 126]	сукупність економічних, професійних та психологічних переваг, які працівник отримує при залученні до підприємства; спосіб, за допомогою якого власники або керівники створюють ідентичність свого бізнесу, починаючи з фундаментальних принципів і цінностей та закінчуючи тим, як вони її комунікують усім зацікавленим сторонам.

1	2
Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова [3, с. 318]	якості організації-роботодавця, які асоціюються в цільовій аудиторії з однозначно позитивним її іміджем і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг, що виділяють дану компанію на ринку праці
О. В. Хитра [63, с. 151]	Бренд роботодавця розділяється на два рівні: перший рівень – це результат використання механізмів розвитку бренду роботодавця і бренду персоналу; другий рівень – це сукупність HR-брендів підприємств, які мають спільні галузеві характеристики, об'єднані внутрішньогалузевими зв'язками та залежать від ситуації на галузевому ринку праці.
І. В. Гонтарева, К. А. Тимошенко [12, с. 60]	розглядати як заходи компанії, спрямовані на взаємодію з поточними співробітниками та потенційними кандидатами, щоб зробити її привабливим місцем роботи; як активне управління іміджем і формування корпоративної культури; як уявлення про компанію як комфортне місце роботи з можливостями для кар'єрного зростання та підвищення ефективності праці
О. А. Сметанюк [55]	внутрішньоорієнтовані заходи для забезпечення ефективного зворотного зв'язку зі співробітниками, побудови системи мотивації, що охоплює матеріальні та нематеріальні аспекти, створення дієвої системи оцінювання персоналу, ефективного розвитку та навчання працівників, включаючи тренінги, наставництво і методичну підтримку. Також важливо забезпечити інформаційну прозорість та активно залучити персонал до життєдіяльності організації, щоб сформувати їхню прихильність і відданість до компанії.

На основі узагальнення визначень терміну бренд роботодавця необхідно відокремити наступні напрямки розгляду поняття:

- бренд роботодавця розглядається як ідентифікація працівників з компанією;
- бренд роботодавця – сукупність переваг компанії-роботодавця на ринку праці;
- бренд роботодавця як складова загальної стратегії компанії;
- бренд роботодавця як процес.

Окремі аспекти підвищення привабливості робочого місця досліджували Драган О. І., Соломка О. М., які ідентифікували ключові характеристики працедавців для українських фахівців та створили профілі іміджу підприємств на ринку праці з урахуванням рейтингу обраних факторів [20, с.112].

Питання створення привабливого іміджу роботодавця через

маркетингові комунікації, впровадження системи соціального захисту персоналу, розвиток лояльності працівників і спонсорство, досліджуються питання позиціювання підприємства як привабливого роботодавця з урахуванням факторів, що сприяють залученню кваліфікованих працівників та їх значущості для потенційних кандидатів [29, с.112].

Узагальнення опублікованих праць за даною тематикою дозволяє стверджувати, що проведені дослідження охоплюють визначення, систематизацію і оцінку складових позитивного іміджу роботодавця для формування бажаного сприйняття серед цільової аудиторії. Бренд роботодавця бере початок в маркетинговій теорії. Маркетологи давно визначили унікальну торгову пропозицію як обіцянку переваг покупцю, щоб стимулювати покупку. Без обіцянок переваг навряд чи можна знайти клієнтів, готових платити. HR-менеджери часто не враховують, що потенційні працівники подібні до потенційних клієнтів і також потребують обіцянок, що відповідають їхнім потребам і бажанням. Підприємства, які ефективно комунікують свою пропозицію цінності, отримують конкурентну перевагу в залученні кваліфікованих співробітників.

Бренд роботодавця ототожнюється з позитивним і унікальним набором переваг умов зайнятості, що виділяють організацію на ринку праці. Він формується на основі фактичних знань і оцінок працівників, підтверджених їхнім досвідом взаємодії з підприємством.

Бренд роботодавця розробляється відповідно до інших брендів підприємства. Попри спільні характеристики корпоративного та бренду роботодавця, існують відмінності:

- 1) бренд роботодавця описує особливості умов зайнятості;
- 2) він орієнтований як на внутрішню аудиторію, так і на зовнішню, тоді як корпоративний бренд зосереджений на зовнішній цільовій аудиторії;
- 3) бренд роботодавця цілеспрямовано орієнтований на конкретну групу кандидатів, а не на масове залучення клієнтів та інших стейкхолдерів.

Мета добре сформованого бренду роботодавця полягає у створенні

позитивного іміджу для потенційних працівників з різних цільових груп, акцентуючи на перевагах роботи в певній компанії. Це означає забезпечення сприйняття підприємства як привабливішого місця для роботи, ніж його конкуренти. Коли підприємство стає синонімом найкращого робочого середовища, воно отримує значну конкурентну перевагу в залученні та утриманні провідних фахівців, підкреслюючи відмінності від конкурентів через робочі можливості, соціальні пакети, корпоративну культуру та інші аспекти бренду роботодавця. У багатьох сферах, компанії й вакансії часто схожі, оскільки кандидатів цікавлять подібні соціальні та робочі блага. Тому на вибір кандидатів впливають фінансові, іміджеві, маркетингові та інші фактори. Компанія докладає зусиль для реалізації цінностей свого бренду роботодавця, щоб створити бажані зв'язки з працівниками та отримати необхідну поведінку від них. Коли співробітники поділяють цінності бренду роботодавця, вони отримують певні функціональні та емоційні вигоди, а підприємство використовує товарний бренд для налагодження стосунків з клієнтами, перевиконуючи обіцянки товарного бренду. Чим сильніший товарний бренд і його відомість, тим привабливішою виглядає компанія як роботодавець.

Ефективна реалізація цінностей бренду роботодавця веде до того, що співробітники краще передають сутність та обіцянки товарного бренду клієнтам і партнерам. Сильний бренд роботодавця сприяє збільшенню лояльності та залученості співробітників, підвищенню продуктивності праці, що, у свою чергу, покращує фінансові показники компанії. Розглядаючи бренд роботодавця як частину корпоративного бренду, важливо розуміти, що його функції подібні до функцій корпоративного бренду [42, с.348].

Класифікацію функцій бренду роботодавця їх структуру і напрямки дій наведемо на рис. 1.1.

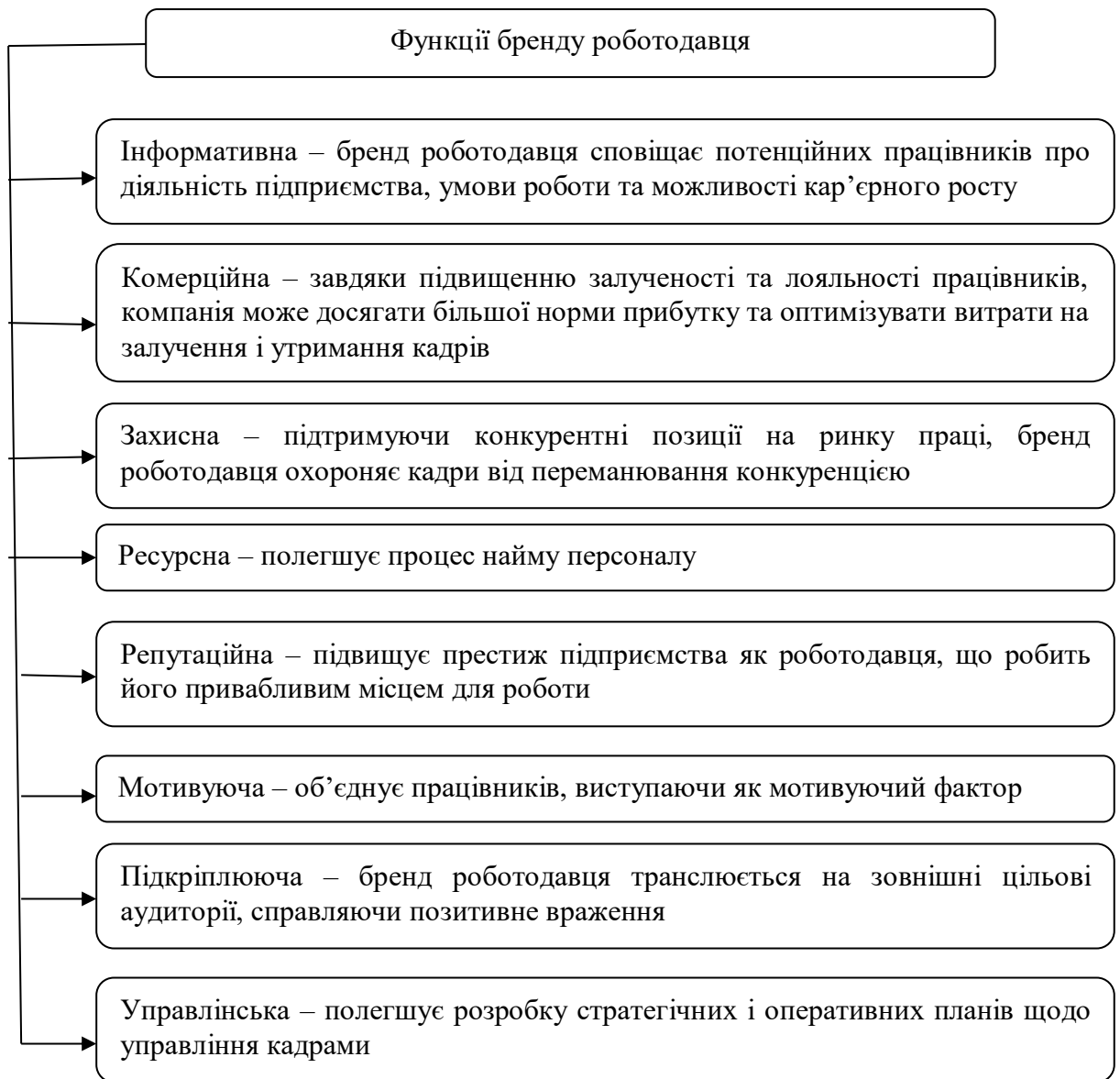


Рис. 1.1. Класифікація функцій бренду роботодавця [42, с.349]

Для створення ефективного бренду роботодавця важливо розуміти, який саме образ підприємство прагне набути на ринку праці.

Вид бренду визначається специфікою стратегії та інструментами формування бренду роботодавця. На основі аналізу існуючих класифікацій корпоративного бренду наведено класифікацію бренду роботодавця в таблиці 1.2.

За специфікою змісту бренду роботодавця кожен тип бренду має свої особливості, які визначають його стратегію та методи формування, а також PR і рекламну діяльність.

## Класифікація бренду роботодавця [53, с.94]

Напрямок	Вид та спрямованість бренду	Характеристика
За спрямованістю прояву	зовнішній	оперативно діє на зовнішньому ринку праці, орієнтуючись на тих, хто активно шукає роботу, колишніх співробітників і тих, хто працює у конкурентів. Включає формування програм рекрутингу, співпраці з навчальними закладами, PR-заходи і рекламу як успішного роботодавця
	внутрішній	фокусується всередині організації, формуючи позитивне враження серед нинішніх працівників, знижуючи витрати на адаптацію та навчання, забезпечуючи довгострокову лояльність і скорочуючи плінність кадрів
З емоційного боку бренду роботодавця	позитивний бренд	сприймається внутрішніми і зовнішніми аудиторіями як привабливе місце для роботи. Вся брендингова діяльність спрямована на досягнення цього результату
	негативний бренд	формується в основному конкурентами через «чорний PR» та антирекламу або стихійно, коли компанія не займається питаннями формування свого іміджу
З огляду на спрямованість бренду роботодавця	природний бренд	формується стихійно без цілеспрямованих маркетингових дій
	штучний бренд	створюється з використанням спеціальних інструментів. На початку формування найчастіше домінує штучний бренд, який прикрашає реальність, але з часом відбувається їх адаптація
За ступенем раціональності сприйняття	когнітивний бренд	надає детальну спеціальну інформацію і орієнтований на вузьких фахівців
	емоційний бренд	орієнтований на широку аудиторію і викликає сильні емоції
За специфікою змісту бренду роботодавця	економічний аспект	включає високий рівень зарплати та стабільність зайнятості
	психологічний аспект	стосується сильної корпоративної культури та здорового клімату
	функціональний аспект	охоплює зміст роботи та можливості кар'єрного зростання
	організаційний аспект	враховує позицію на ринку, міжнародний характер і репутацію.
За рівнем охоплення цільових аудиторій	монобренд роботодавця	це стійкий імідж привабливого роботодавця, який підприємство прагне підтримувати однаково для всіх цільових груп, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці. Його особливість полягає в єдиному сприйнятті компанії всіма цільовими аудиторіями
	мультибренд роботодавця	це стратегія, яка враховує різні сегменти цільових аудиторій. Для кожного сегмента бренд роботодавця актуалізує різні аспекти, хоча синхронізовані за суттю, щоб відповідати специфічним потребам кожної групи на ринку праці

Формування бренду роботодавця здійснюється через такі заходи: створення кадрового резерву, програми професійного розвитку, управління кар'єрою, підготовка керівників і розвиток лідерства, внутрішній PR, механізми ефективної ротації кадрів, корпоративні конференції, робота зі звільненими співробітниками, підтримка нових працівників, освітні програми (наставництво, корпоративні університети, центри та школи, внутрішній коучинг), розвиток корпоративних медіа, внутрішній брендинг, вдосконалення системи оцінки персоналу, мотиваційні програми й підтримка лояльності співробітників (особливо талановитих топ-менеджерів і спеціалістів), а також корпоративну культуру. Зважаючи на ці аспекти, можна дійти висновку, що між зовнішнім та внутрішнім брендами роботодавця повинні існувати тісні функціональні зв'язки. Їхня розбіжність може призводити до недовіри до організації і її позиціонування на ринку праці [71, с.420].

Отже, бренд роботодавця є інноваційною концепцією, що об'єднує елементи маркетингу, брендингу та управління персоналом, підтримує корпоративний бренд і допомагає роботодавцям у створенні привабливого іміджу організації для фахівців.

## **1.2. Методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця**

Оцінка ефективності бренду роботодавця проводиться за класифікацією бренду на зовнішній та внутрішній (табл. 1.3).

Вивчення структури бренду роботодавця, яке було запропоновано Б. Мінчінгтоном, виділяє дві основні групи інструментів бренду роботодавця на ринку праці.

Характеристика внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця [39,  
с.217]

Характеристики	Бренд роботодавця	
	Внутрішній	Зовнішній
Мета	Збереження і розвиток кадрового потенціалу підприємства; створення стійкого професійного колективу, що якісно виконує виробничі та управлінські задачі.	Забезпечення привабливості підприємства на ринку праці для цільових груп кандидатів; забезпечення підприємства привабливими кадрами.
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження рівня плинності кадрів;</li> <li>- забезпечення довгострокової лояльності та залученості кадрів;</li> <li>- скорочення термінів та вартості підбору персоналу;</li> <li>- зменшення затрат на адаптацію та навчання персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування образу підприємства як однозначно позитивного і привабливого місця для працевлаштування;</li> <li>- залучення необхідної кількості цільових кандидатів відповідної кваліфікації;</li> <li>- підтримка корпоративного іміджу підприємства.</li> </ul>
Аудиторія	Наявні працівники підприємства.	Ринок праці: потенційні працівники, колишні працівники.
Інструменти управління персоналом	Формування кадрового резерву, мотиваційні програми, програми адаптації та підтримки нових співробітників, програми атестації та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку (наставництво, коучинг), програми навчання (тренінги, корпоративні університети), стимулювання та оплата праці, управління кар'єрою, управління корпоративною культурою, програми розвитку лідерства, ротація кадрів, система пільг та компенсацій.	Програми рекрутменту, аутплейсменту, співробітництво з ВНЗ (студентські програми стажувань, проведення лекцій топ-менеджерів студентам), робота зі звільненими працівниками - клуби «випускників» (колишніх співробітників), співробітництво з молодіжними організаціями.
Інструменти комунікацій	Внутрішні PR-заходи, корпоративні ЗМІ (Інтранет, газети, журнали, дошки оголошень, електронні розсилки), створення програм «історії успіху» про розвиток всередині підприємства.	Зовнішні PR-заходи, реклама, публікація вакансій в ЗМІ, участь в ярмарках вакансій, участь у зовнішніх рейтингах на звання кращого роботодавця, залучення аудиторії в соціальних мережах, кар'єрний сайт, програми «адвокати бренду».
Результат	Підвищення лояльності та залученості співробітників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, гордість за роботодавця.	Залучення найкращих цільових кандидатів на ринку праці, сформований образ підприємства як найбільш привабливого місця для роботи.

Перша група включає інструменти, які непрямо пов'язані з умовами та перевагами роботи на підприємстві. Вони забезпечують загальне уявлення про компанію на ринку та мають важливе стратегічне значення для формування бренду роботодавця. До цієї групи належать: місія, бачення та цінності, корпоративна соціальна відповідальність, зовнішні комунікації, галузь, репутація на ринку.

Друга група містить інструменти, які безпосередньо пов'язані з умовами праці на підприємстві та відображають переваги, що можуть бути цінними та привабливими для теперішніх і потенційних співробітників. Ця група важлива для тактичного управління брендом роботодавця, а її склад залежить від бізнес-цілей компанії. До даної групи відносять: ціннісна пропозиція, умови роботи, корпоративна культура, оплата праці, компенсації та пільги, навчання та розвиток, кар'єра, робоча атмосфера, взаємовідносини в колективі, системи оцінки та адаптації персоналу, внутрішня комунікація.

Ефективність дослідження бренду роботодавця залежить від коректного вибору метрик на основі цілей формування бренду, системності їх вимірювання та правильності підходу до порівняння метрик з аналогічними (еталонними) показниками.

Виокремлено такі методи оцінювання бренду роботодавця [21, с.76]:

- оцінка бренду роботодавця в межах галузі;
- порівняння бренду роботодавця з основними конкурентами (враховуючи розмір підприємства, кількість персоналу, річний оборот, етап розвитку);
- порівняння кількісних даних і сприйняття бренду роботодавця в конкретних відділах і підрозділах компанії;
- найкращі практики формування бренду роботодавця серед порівнюваних підприємств (на світовому, регіональному чи національному рівні);
- власні дані з попередніх періодів.

Такий підхід дозволяє аналізувати результати оцінювання бренду

роботодавця з різних точок зору. Наприклад, зіставлення з даними попередніх періодів відображає динаміку розвитку і допомагає визначити напрямки вдосконалення бренду роботодавця. Проте, проблеми можуть виникати у випадку раптових змін у курсі підприємства, його стратегії або керівництві, що робить показники непорівнюваними. Щодо порівняння з іншими підприємствами, основною проблемою часто є нестача інформації. Джерелами даних для такого порівняння можуть бути спеціалізовані огляди або спілкування керівників на професійних заходах.

Огляд літератури показує, що наразі не існує єдиної моделі оцінки бренду роботодавця. Оцінювання здійснюється як за якісними показниками (привабливість роботодавця, образ компанії в уявленні фахівців на ринку праці), так і за кількісними (плинність персоналу, лояльність, залученість).

Оскільки бренд роботодавця має два аспекти, внутрішній та зовнішній, важливо розглянути методи їх дослідження. Зовнішнє дослідження сприяє підвищенню впізнаваності компанії як роботодавця, ефективності стратегії розвитку бренду та залученню цільових кандидатів. Внутрішнє дослідження орієнтоване на визначену аудиторію, забезпечення конкурентних переваг для роботодавця, підвищення ефективності політики бренду, порівняння зовнішнього позиціонування з внутрішніми процесами, виявлення неявних конкурентів, відповідність очікувань та реальних можливостей, формування фокус-груп для тестування нових стратегій, вивчення динаміки у часі та регіональних відмінностей.

Важливою частиною створення сильного бренду роботодавця є самоідентифікація компанії, що включає визначення її головних переваг та унікальностей.

Дослідники з JWT Inside пропонують інструменти для оцінювання ефективності бренду, такі як аналіз активності на корпоративному сайті, обговорення в соціальних мережах, думки співробітників про корпоративну культуру, зміни культури з часом, а також задоволеність працівників та статистика обороту персоналу. Бренд суттєво впливає на репутацію компанії

як «найкращого роботодавця». Щоб оцінити її позиції, використовуються тактичні методи отримання зворотного зв'язку. Ефективним методом дослідження є інтерв'ю з кандидатами та аналіз їх задоволеності після підтвердження пропозиції про роботу [72, с.152].

Розвиток бренду роботодавця є важливим методом для підприємств, які прагнуть утримувати та привертати таланти. Певні результати можна виміряти з високою точністю, оцінюючи ефективність внутрішнього бренду роботодавця, а ефективність бренду роботодавця на зовнішньому ринку праці – це саме здатність залучати та наймати кваліфікованих фахівців. Критерії оцінки бренду роботодавця наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Критерії оцінки бренду роботодавця [17, с.434]

Ефективність бренду роботодавця на ринку	Критерії оцінки
Внутрішній ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- задоволеність працівників</li> <li>- підвищений рівень рекомендацій співробітників</li> <li>- зниження рівня невиходів на роботу та високі показники безпеки</li> </ul>
Зовнішній ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість запитів до кар'єрного сайту підприємства та число заявників у порівнянні з попередніми зусиллями</li> <li>- коефіцієнт конверсії претендентів на вакансії у потенційних кандидатів</li> <li>- рівень прийняття пропозицій про роботу кандидатами</li> <li>- вартість і терміни найму працівників</li> </ul>

Важливий етап у формуванні бренду роботодавця – це внутрішній аналіз підприємства, що дозволяє виявити його унікальні риси. Процес внутрішнього аналізу бренду роботодавця наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Процес внутрішнього аналізу бренду роботодавця [44, с.179]

Ці дії дозволяють прогнозувати потреби в кваліфікованому персоналі і планувати HR-бюджет. Динаміка показників залученості та лояльності персоналу є показником успіху в розвитку бренду роботодавця.

Зовнішнє дослідження бренду роботодавця заслуговує на особливу увагу, оскільки воно допомагає оцінити привабливість підприємства на ринку праці. Результати такого аналізу показують, як компанію сприймають потенційні працівники, конкуренти, ЗМІ та інші зацікавлені сторони. При цьому слід враховувати думку ключових для підприємства працівників. Дослідження слід проводити із сегментацією фахівців за складністю пошуку роботи, наявним досвідом та іншими критеріями. Для ключових груп фахівців важливо створити профілі їхніх потреб, мотивів та очікувань і зіставити їх з

можливостями компанії.

Рейтинги можуть оцінювати підприємства на відповідність цінностям, як довіра, відкритість, можливості для зростання. У розвинених країнах такі оцінки включають параметри – поваги до співробітників, справедливості, командного духу та дружелюбності. Невід’ємною рисою найкращих роботодавців є атмосфера, схожа на сімейну. Рейтинги можуть слугувати інструментом підтримки та зміцнення бренду роботодавця, ознайомлюючи цільову аудиторію з його характеристиками. Для різних категорій співробітників використовують різні анкети для збору інформації про стратегії роботи з персоналом, імідж підприємства. Завдяки комплексному підходу можна виявити фактори, що впливають на залученість працівників. Достовірність даних перевіряється узгодженістю думок експертів [30, с.12].

Методика WorkRep включає оцінювання емоційного та раціонального ставлення до роботодавця, а також підтримуючу поведінку. Опитування враховує емоційні та раціональні аспекти та підтримуючі дії. Використання методики WorkRep дозволяє підприємствам вдосконалювати комунікацію з потенційними співробітниками і залучати кваліфікованих спеціалістів з мінімальними витратами [44, с.179].

Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи до оцінювання бренду роботодавця, можна зробити висновок, що, незалежно від типу оцінки, необхідно спиратись на такі вимоги при визначенні ефективності заходів з формування бренду роботодавця:

Дотримання балансу між кількісними (плинність персоналу, витрати на залучення персоналу, кількість відгуків на вакансію) та якісними (знання і сприйняття бренду роботодавця, привабливість бренду роботодавця, лояльність і залученість персоналу) показниками.

При обранні підходу для оцінки бренду роботодавця повинна враховуватись можливість управління брендом роботодавця на основі проведеного оцінювання.

Для забезпечення достовірності оцінювання бренду роботодавця

необхідно досліджувати динаміку його статусу.

Ефективність заходів щодо формування образу роботодавця повинна бути приведена до кількісних показників.

Модель оцінки бренду роботодавця повинна бути гнучкою і враховувати зміни на ринку праці та всередині підприємства, тобто повинна легко модифікуватися.

Для визначення ефективності бренду роботодавця необхідно враховувати ефективність рекламних інвестицій в поширення бренду роботодавця.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ФОП ШКУРАТЕНЮК О. В. НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Шкуратенюк О. В.

Об'єктом дослідження виступає фізична особа-підприємець Шкуратенюк Олександр Валерійович. Відповідно до нормативної документації основним видом діяльності ФОП є 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах. Шкуратенюк О. В. працює за посадою інженер-землевпорядник. Основні характеристики діяльності підприємства наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Характеристика ФОП Шкуратенюк О. В.

Повна назва	Фізична особа-підприємець Шкуратенюк Олександр Валерійович
Скорочена назва	ФОП Шкуратенюк О. В.
Форма власності	приватна
Адреса	Україна, 10024, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Бориса Тена, буд. 104, кв. 275
Запис	№ 23050000000034664
Директор	Шкуратенюк Олександр Валерійович
Дата заснування	14.01.2015 р.
Контактні дані	+38 (097) 699-48-46
Основний вид діяльності	71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Побудовано на основі даних ФОП Шкуратенюк О. В.

Оскільки, чисельність 14.01.2015 року. Є мінімальною, то всі функції планової аналітичної та контрольної роботи виконує сам директор – Шкуратенюк О. В. Для забезпечення ефективної роботи підприємницької діяльності з надання послуг землевпорядкування ФОП Шкуратенюк О. В. залучає висококваліфікованих фахівців та відповідний капітал. Висококваліфікований персонал є запорукою успішності та ефективності роботи, оскільки кадри мають володіти знаннями як теоретичного характеру,

щодо оцінки земельних угідь, так і слідкувати за оновленнями нормативно-правової бази щодо земельного устрою (яка має змінний характер в умовах воєнного стану).



Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП Шкуратенюк О. В.

Побудовано на основі даних ФОП Шкуратенюк О. В.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, і керує нею директор, який несе повну відповідальність за діяльність підприємства перед державою та колективом працівників. Ведення бухгалтерської документації ФОП Шкуратенюк О. В. відбувається із залученням зовнішнього спеціаліста, який здійснює ведення бухгалтерського обліку на ФОП та подає відповідну звітність до державних установ.

Діяльність підприємств в Україні регулюється господарським законодавством. Це законодавство включає як господарські закони в їхньому безпосередньому значенні, так і інші нормативні акти з питань господарської діяльності.

Нормативні акти, що регулюють господарську діяльність в Україні, включають:

1. Конституцію України. Конституція регулює питання господарської діяльності, зокрема щодо власності, підприємництва та визначає компетенцію органів державної влади, Президента, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України.

2. Закони, що регулюють господарські відносини, поділяються на:

закони, що врегульовують загальні питання господарської діяльності (наприклад, закони України «Про власність», «Про систему оподаткування», «Про бюджетну систему України», «Про відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом»).

Основним нормативно-правовим документом, що регулює фінансові аспекти діяльності ФОП Шкуратенюк О. В., є Податковий кодекс України. У ньому висвітлені особливості та умови діяльності ФОП. У господарській діяльності ФОП Шкуратенюк О. В. також керується Земельним кодексом України та Законом України «Про землепорядкування».

Асортимент послуг, що надає ФОП Шкуратенюк О. В.:

1. Винесення меж ділянок на місцевості та геодезичне межування здійснюються на основі документів, які підтверджують права на ці ділянки, таких як державний акт на право власності чи договір оренди. Координати меж ділянки визначаються у геодезичній системі України і зберігаються в електронній базі даних Державного земельного кадастру. Винесення меж ділянки в натуру означає закріплення поворотних точок меж ділянки на місцевості за допомогою межових знаків, як-от дерев'яні кілочки або металеві труби. Це важливо для орендарів та потенційних покупців, щоб знати справжні межі ділянки. Дана процедура допомагає в вирішенні земельних спорів із сусідами, а також корисна забудовникам під час планування будівництва на ділянці.

2. Приватизація землі включає кілька кроків:

- аналіз документів, що підтверджують право власності на нерухоме майно на ділянці;
- здійснення кадастрової або топографо-геодезичної зйомки;
- отримання дозволу від місцевих органів влади на розробку проекту відведення;
- розробка проекту відведення або технічної документації і їх узгодження у відповідних інстанціях;
- створення електронного документа для внесення інформації про

ділянку в базу даних ДЗК.

3. При передачі ділянки у власність або користування, зокрема й оренду, створюються проекти землеустрою. ФОП Шкуратенюк О. В. може забезпечити:

- інформаційно-консультаційні послуги щодо отримання дозволу на розробку проекту землеустрою;
- виконання топогеодезичних зйомок для обґрунтування вибору місця розташування ділянки;
- розробку проекту землеустрою щодо відведення;
- погодження проекту у відповідних інстанціях;
- підготовку електронного документа для внесення інформації про ділянку до ДЗК та присвоєння їй кадастрового номера. ФОП Шкуратенюк О. В. також займається проектами зміни цільового призначення ділянки.

4. Процедура об'єднання чи поділу земельних ділянок полягає у формуванні нових ділянок із уже існуючих, які мають кадастровий номер. Для цього не потрібно згоди власника.

Аналіз персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. та динаміки його змін наведемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність персоналу	10		9		9	
За віком, років						
від 18 до 30 років	4	40	3	33,33	3	33,33
від 30 до 40 років	4	40	4	44,44	4	44,44
від 40 до 50 років	1	10	1	11,11	1	11,11
старші 50 років	1	10	1	11,11	1	11,11
За статтю						
чоловіки	4	40	4	44,44	4	44,44
жінки	6	60	5	55,56	5	22,22
За рівнем освіти						
середня спеціальна	1	10	1	11,11	0	0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
вища	7	70	6	66,67	7	77,78
друга вища	2	20	2	22,22	2	22,22
За трудовим стажем, років						
до 3 років	3	30	2	22,22	2	22,22
від 3 до 6 років	4	40	4	44,44	4	44,44
більше 6 років	3	30	3	33,33	3	33,33
Разом	10	100	9	100	9	100

Побудовано на основі даних ФОП Шкуратенюк О. В.

Із даних табл. 2.2 видно, що найбільш чисельну частку у структурі персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. становлять працівники із трудовим стажем від 3 до 6 років – 44,44%, із вищою освітою – 77,78%, віком від 30 до 40 років – 44,44%. Дані показники свідчать про високий рівень кадрів ФОП.

Послуги ФОП Шкуратенюк О. В. в галузі землеустрою відбуваються за наступними етапами (рис. 2.2).

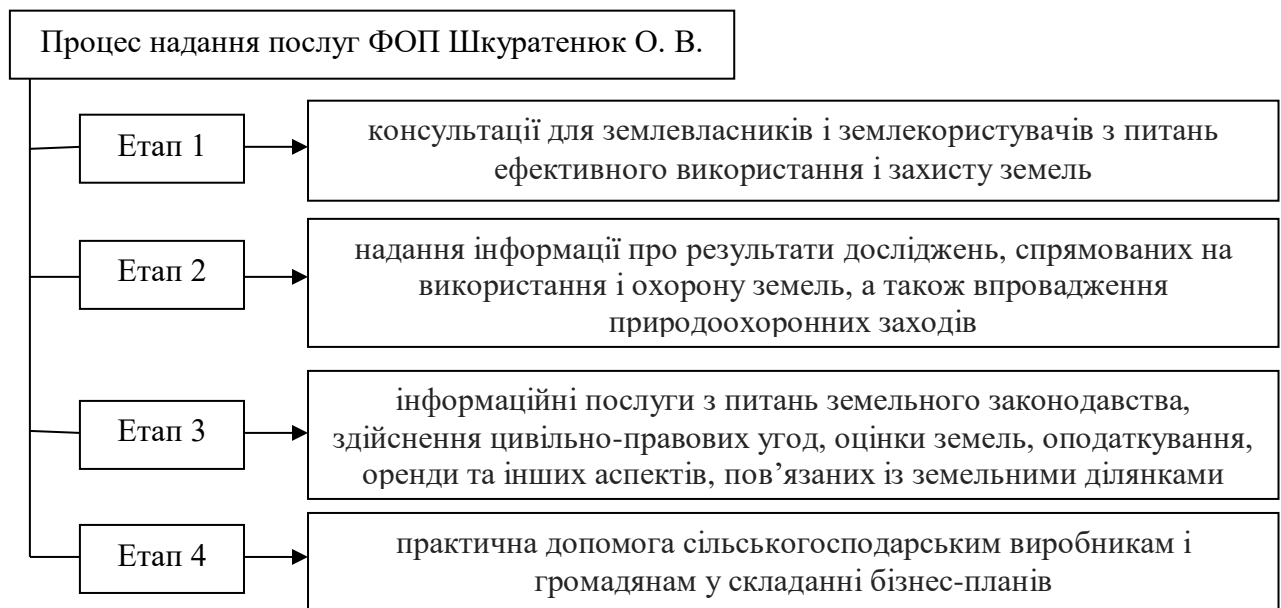


Рис. 2.2. Процес надання послуг ФОП Шкуратенюк О. В. в галузі землеустрою

Побудовано на основі даних ФОП Шкуратенюк О. В.

Підприємство працює в конкурентному середовищі та має багато конкурентів в сфері землепорядкування. В табл. 2.3 розглянемо основних конкурентів ФОП Шкуратенюк О. В.

Визначаємо основних конкурентів ФОП Шкуратенюк О. В., які надають послуги землевпорядкування в м.Житомир та мають однакові розміри та обсяги доходів із досліджуваним ФОП.

Побудуємо матрицю конкурентного профілю, що дасть змогу кількісно оцінити конкурентоспроможність компанії ФОП Шкуратенюк О. В., стосовно найближчих конкурентів. Для цього побудуємо таблицю з відповідними факторами та проведемо їх оцінку. Фактори та рейтинг було отримано з результатів опитування респондентів працівників досліджуваних підприємств. Дані опитування зведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця конкурентного профілю ФОП Шкуратенюк О. В.

Критерії оцінки	Зведені оцінки по експертах			Коефіцієнт значущості критерію	Оцінки конкурентів		
	ПП «Азимут»	ПП «Землевпорядни	ФОП Шкуратенюк О. В.		ПП «Азимут»	ПП «Землевпорядни	ФОП Шкуратенюк О. В.
1. Якість послуг	3,2	3,4	3,6	0,14	0,448	0,476	0,504
2. Широта асортименту	3,6	3,1	3,7	0,1	0,36	0,31	0,37
3. Дотримання термінів	4,3	3	3,8	0,15	0,645	0,45	0,57
4. Компетентність персоналу	4,1	3,3	3,1	0,11	0,451	0,363	0,341
5. Культура обслуговування	3,4	3,8	3,7	0,2	0,68	0,76	0,74
6. Рівень цін	4,5	4,9	3,8	0,2	0,9	0,98	0,76
7. Фінансовий стан	3,8	3,3	3,7	0,1	0,38	0,33	0,37
Сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції				1	3,864	3,665	3,669

Розраховано автором на основі власних досліджень

ФОП Шкуратенюк О. В. має середній рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних конкурентів, має вищі значення за наступними показниками – якість послуг, широта асортименту, та середні значення за дотриманням термінів реалізації послуг, культурою обслуговування та фінансовим станом.

Розрахунок показників рентабельності ФОП Шкуратенюк О. В. за 2022-2024 роки наведемо в табл. 2.4.

Динаміка економічних показників ФОП Шкуратенюк О. В. за 2022-  
2024 роки

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Активи	1414,3	1305,4	1472,5	-108,9	167,1	-7,70	12,80
Необоротні активи	158,1	146	220,9	-12,1	74,9	-7,65	51,30
Оборотні активи	1256,2	1159,4	1251,6	-96,8	92,2	-7,71	7,95
Власний капітал	1160,5	1161,3	1152	0,8	-9,3	0,07	-0,80
Позиковий капітал	253,8	144,1	320,5	-109,7	176,4	-43,22	122,41
Чистий дохід	3328,5	2847,1	3941,5	-481,4	1094,4	-14,46	38,44
Собівартість послуг	3136,2	2624,6	2863,1	-511,6	238,5	-16,31	9,09
Чистий прибуток	171,6	3,5	867,7	-168,1	864,2	-97,96	24692,11
Фондовіддача	22,44	25,29	21,33	2,84	-3,96	12,66	-15,65
Продуктивність праці	332,85	316,34	437,94	-16,51	121,60	-4,96	38,44
Рентабельність послуг	5,16	0,12	22,02	-5,03	21,89		
Рентабельність капіталу	12,13	0,27	58,93	-11,87	58,66		
Рентабельність власного капіталу	14,79	0,30	75,32	-14,49	75,02		

Побудовано на основі фінансової звітності ФОП Шкуратенюк О. В.

За даними табл. 2.4, капітал підприємства зростає в 2024 році на 167,1 тис. грн., або на 12,8%. Зростання відбувається за рахунок більш швидкого зростання необоротних активів на 51,3%, оборотні активи зростають на 7,95%. Зростання необоротних активів відбувається внаслідок нарощення основних засобів, тобто відбувається екстенсивний розвиток підприємства. Оборотні активи мають незначні коливання, що свідчить про їх стабільну структуру. Власний капітал значно переважає позиковий капітал, що вказує на стійкий фінансовий стан підприємства та можливості його розвитку та залучення позикових коштів.

В 2024 році позитивним є значне зростання чистих доходів, які зросли

на 1094,4 тис. грн., або на 38,44%. В 2023 році спостерігаємо скорочення на 481,4 тис. грн., або на 14,46%. Чистий прибуток зростає в 2024 році зростає на 864,2 тис. грн. за рахунок зниження витрат та покращення виробничої бази підприємства. Позитивним також є зростання продуктивності праці в 2024 році на 121,6 тис. грн./особу, або на 38,44%.

За 2022-2024 рр. рентабельність послуг значно зростає із 0,125 у 2023 році до 22,02% у 2024 році за рахунок значного збільшення чистого прибутку підприємства. У 2024 році рентабельність послуг зросла на 21,89% і вказує, що із 1 грн. чистого доходу було отримано 0,2202 грн. чистого прибутку.

Показники рентабельності капіталу та власного капіталу також мають значні темпи зростання: у 2024 році на 58,66% та на 75,02% відповідно порівняно із 2023 роком.

Отже, ФОП Шкуратенюк О. В. за 2022-2024 роки значно покращує економічні показники діяльності, нарощує основні засоби, чисті прибутки підприємства в 2024 році стрімко зростають, показники рентабельності мають високі значення. Стійке економічне становище досліджуваного підприємства свідчить про розвиток підприємства, довіру з боку клієнтів та відповідно посилення ринкової позиції на ринку землевпорядкування Житомирської області.

## **2.2. Оцінювання рівня задоволеності працівників HR-брендом ФОП Шкуратенюк О. В.**

Оцінку бренду роботодавця та задоволеність ним проведемо на основі атрибутів, які впливають на задоволеність працівників. Атрибути розподіляють на наступні категорії: організаційні, функціональні, економічні та психологічні.

Дослідження рівня задоволеності працівників буде проведено на основі опитування 5 працівників, які визначають рівень внутрішнього бренду підприємства як роботодавця.

До організаційних атрибутів ФОП Шкуратенюк О. В. віднесемо:

- ринкова позиція (успішність підприємства на ринку землевпорядкування в Житомирській області);
- імідж інженера-землевпорядника ФОП Шкуратенюк О. В. як керівника;
- просторий та зручний офіс як місце роботи для працівників;
- впізнаваність ФОП Шкуратенюк О. В. на ринку;
- вдала комунікаційна політика.

Функціональні атрибути:

- перспективність просування по кар'єрних сходах;
- наявність зовнішніх навчальних програм;
- функціональні обов'язки на посаді;
- програми наставництва та учнівства;
- гнучкий робочий графік.

До економічних атрибутів, які впливають на бренд роботодавця віднесемо:

- стабільна зайнятість;
- гідні умови оплати праці;
- наявність бонусів та доплат;
- організація робочого місця;
- соціальні бонуси.

Психологічні атрибути є не менш важливими як економічні та впливають на соціально-психологічний клімат в колективі, рівень згуртованості та довіри працівників:

- згуртованість колективу;
- соціально-психологічний клімат;
- стиль управління;
- дотримання корпоративної етики;
- ставлення керівника до підлеглих.

Коефіцієнти вагомості складових атрибутів бренду роботодавця визначалися на основі опитування 5 експертів – працівників ФОП Шкуратенюк О. В. Шкала оцінки коефіцієнтів вагомості за методом безпосередньої оцінки наступна:

- 1 – мінімальний вплив атрибуту на бренд роботодавця;
- 2 – середній вплив атрибуту на бренд роботодавця;
- 3 – максимальний вплив атрибуту на бренд роботодавця.

Таблиця 2.5

Експертні дані коефіцієнтів вагомості атрибутів бренду роботодавця  
ФОП Шкуратенюк О. В.

Складові атрибуту	Експерт					Сума балів	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5		
<b>Організаційні атрибути</b>							
ринкова позиція	2	2	1	2	1	8	0,1739
імідж інженера-землевпорядника	3	3	2	3	3	14	0,3043
просторий та зручний офіс	2	1	1	2	2	8	0,1739
впізнаваність ФОП на ринку	1	1	1	2	1	6	0,1304
вдала комунікаційна політика	2	2	1	2	3	10	0,2174
Всього						46	1
<b>Функціональні атрибути</b>							
перспективність просування по кар'єрних сходинках	3	3	2	3	3	14	0,2373
наявність зовнішніх навчальних програм	2	2	2	2	2	10	0,1695
функціональні обов'язки на посаді	2	2	3	3	3	13	0,2203
програми наставництва та учнівства	2	1	2	1	2	8	0,1356
гнучкий робочий графік	3	3	2	3	3	14	0,2373
Всього						59	1
<b>Економічні атрибути</b>							
стабільна зайнятість	3	3	3	3	2	14	0,2222
гідні умови оплати праці	2	3	3	3	3	14	0,2222
наявність бонусів та доплат	3	2	2	2	3	12	0,1905
організація робочого місця	2	2	2	2	3	11	0,1746
соціальні бонуси	2	3	3	2	2	12	0,1905
Всього						63	1
<b>Психологічні атрибути</b>							
згуртованість колективу	2	1	2	2	1	8	0,2162
соціально-психологічний клімат	1	1	2	1	1	6	0,1622
стиль управління	2	2	1	1	1	7	0,1892
дотримання корпоративної етики	2	2	2	2	1	9	0,2432
ставлення керівника до підлеглих	2	2	1	1	1	7	0,1892
Всього						37	1

Розраховано автором на основі власних досліджень

Наступним етапом оцінки бренду роботодавця виступає безпосередня бальна оцінка обраних 5 експертів. Шкала оцінювання від 1 до 5:

- 1 – даний атрибут відсутній на підприємстві;
- 2 – мінімальний прояв атрибуту;
- 3 – середній прояв атрибуту;
- 4 – достатній прояв атрибуту;
- 5 – максимальний прояв атрибуту.

Таблиця 2.6

Експертні дані бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В.

Складові атрибуту	Експерт					Сума балів	Середнє значення	Коефіцієнт вагомості	Скориговане значення
	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Організаційні атрибути</b>									
ринкова позиція	3	4	4	3	4	18	3,6	0,1739	0,6260
імідж інженера-землевпорядника	5	5	4	5	5	24	4,8	0,3043	1,4606
просторий та зручний офіс	5	5	4	4	5	23	4,6	0,1739	0,7999
впізнаваність ФОП на ринку	4	4	4	4	4	20	4	0,1304	0,5216
вдала комунікаційна політика	3	4	3	4	3	17	3,4	0,2174	0,7392
Всього									4,1474
<b>Функціональні атрибути</b>									
перспективність просування по кар'єрних сходинках	4	4	5	4	4	21	4,2	0,2373	0,9967
наявність зовнішніх навчальних програм	4	4	4	4	4	20	4	0,1695	0,6780
функціональні обов'язки на посаді	4	5	5	4	4	22	4,4	0,2203	0,9693
програми наставництва та учнівства	3	3	5	5	4	20	4	0,1356	0,5424
гнучкий робочий графік	4	4	5	5	5	23	4,6	0,2373	1,0916
Всього									4,2780
<b>Економічні атрибути</b>									
стабільна зайнятість	4	5	5	5	5	24	4,8	0,2222	1,0666
гідні умови оплати праці	5	5	4	5	5	24	4,8	0,2222	1,0666
наявність бонусів та доплат	4	4	5	5	5	23	4,6	0,1905	0,8763
організація робочого місця	3	4	4	5	5	21	4,2	0,1746	0,7333

соціальні бонуси	4	5	4	5	4	22	4,4	0,1905	0,8382
------------------	---	---	---	---	---	----	-----	--------	--------

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього									4,5809
Психологічні атрибути									
згуртованість колективу	3	4	4	4	3	18	3,6	0,2162	0,7783
соціально-психологічний клімат	3	3	2	3	2	13	2,6	0,1622	0,4217
стиль управління	3	4	3	3	4	17	3,4	0,1892	0,6433
дотримання корпоративної етики	3	3	3	4	4	17	3,4	0,2432	0,8269
ставлення керівника до підлеглих	3	3	3	3	4	16	3,2	0,1892	0,6054
Всього									3,2756
Загальне значення бренду роботодавця									4,0704

Розраховано автором на основі власних досліджень

Із даних табл. 2.6 видно, що найбільший вплив на бренд роботодавця справляють економічні складові атрибуту – 4,5809, функціональні та організаційні атрибути мають майже однакове значення – 4,278 та 4,1474. Мінімальний вплив – складових психологічного атрибуту – 3,2756.

Якщо розглядати складові атрибутів бренду роботодавця, то необхідно відмітити, що найвищий скоригований коефіцієнт має імідж інженера-землевпорядника, який є директором ФОП – 1,4606. Тобто працівники вважають його гарним наставником та висококваліфікаційним землевпорядником, працюючи з яким можна отримати стабільні умови праці, здобути досвід та працювати в команді професіоналів. ФОП розвивається саме за рахунок іміджу інженера-землевпорядника, за послугами якого звертаються клієнти, що забезпечує зростання чистого доходу та прибутків (про свідчить стрімке зростання чистого прибутку в 2024 році).

Наступним за рейтингом є функціональний атрибут – гнучкий робочий графік – 1,0916. Тобто працівників приваблює робота не за графіком. Дану складову можна пояснити із специфікою роботи ФОП, коли працівники часто здійснюють виїзди на об'єкти для здійснення замірів та працюють в зручні години для клієнтів. Гнучкий графік має як переваги, так і недоліки.

Перевагами є можливість завчасно спланувати робочий тиждень, виїзди на об'єкти, зустрічі із клієнтами. Недоліками є те, що часто такі зустрічі планується в позаробочий час для зручності замовників.

Третіми в рейтингу є стабільна зайнятість та гідні умови праці по 1,0666 – складові економічних атрибутів. Експерти відзначити, що можливість стабільно отримувати замовлення та гідну оплату праці за них є для них в пріоритеті.

Необхідно відміти, що експертне опитування щодо бренду роботодавця вказує на певні відмінності в результатах аналізу. В цілому по групі найбільш вагомими є економічні, функціональні, організаційні атрибути, а в розрізі складових на перше місце виступає складова організаційних атрибутів (імідж інженера-землевпорядника), потім функціональних (гнучкий робочий графік), а економічні атрибути (стабільна зайнятість та гідні умови праці) на третьому місці.

Схематично атрибути бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. зобразимо на рис. 2.3.

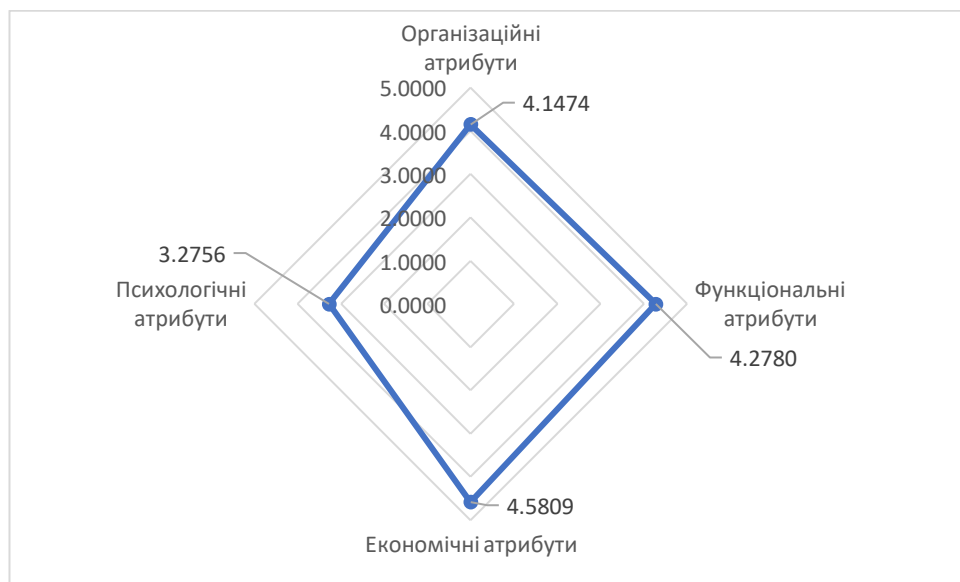


Рис. 2.3. Квадрат розвитку бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В.

Побудовано автором на основі власних досліджень

Із рис. 2.3 видно, що атрибути бренду роботодавця наближені до максимального значення 5, окрім психологічних атрибутів із експертною оцінкою 3,2756.

Загальний рівень розвитку бренду роботодавця визначаємо із наступної шкали розподілу, яку наведемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Шкала оцінювання рівня бренду роботодавця [62, с.100]

Рівень	Інтервал	Характеристика рівню
Високий	[4,3-5]	Такий рівень може охарактеризувати компанії як високоефективний бренд-роботодавця, який спрямовує зусилля на підтримку всіх атрибутів. Характерною є наявність комплексного підходу до управління брендом роботодавця
Достатній	[3,6-4,2]	Бренд роботодавця сформований та характеризується середнім рівнем управління, охоплює не всі атрибути на достатньому рівні, окремі складові атрибути не розвинені
Середній	[2,9-3,5]	Вищий менеджмент не приділяє значної уваги бренду роботодавця, або тільки починає розробляти окремі атрибути та їх складові
Низький	[0-2,8]	Роботодавець не дотримується соціальних норм, наявна інформація є непрозорою. Атрибутам та їм складовим не приділяється належна увага

Проведене експертне опитування вказує, що загальний бренд роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. становить 4,0704, що відноситься до достатнього рівня із наближенням до високого.

Отже, ФОП Шкуратенюк О. В. характеризується середнім рівнем управління брендом роботодавця. Найменш розвиненими є складові психологічних атрибутів, серед складових організаційних атрибутів – впізнаваність ФОН на ринку та ринкова позиція, складові функціональних атрибутів – програми наставництва та учнівства та зовнішні програми навчання, серед складових економічних атрибутів – організація робочого місця та соціальні бонуси. Тобто, для підвищення загального рівня бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. необхідно звернути увагу саме на ці складові.

Далі проаналізуємо бренд роботодавця за точками контакту. Точки контакту бренду роботодавця охоплюють моменти взаємодії фахівця з

компанією-роботодавцем на всіх стадіях циклу: від початку знайомства до працевлаштування, під час роботи і після звільнення. Вони формують певний імідж компанії у свідомості працівника. Основні точки контакту можна визначити як моменти, коли співробітник або потенційний кандидат отримує реальне уявлення про своє ставлення до компанії та формує власне враження. Аналіз цих контактних точок дає змогу зрозуміти, як діючі та потенційні працівники сприймають образ підприємства. Дослідження кожної точки контакту також дозволяє оцінити результативність бренду на кожній стадії формування образу роботодавця.

Експерти оцінюють за шкалою від «-3» до «+3». Як для внутрішніх, так і зовнішніх анкетувань використана лінгвістично-бальна шкала оцінок, де шкала балів та її інтерпретація залишаються однаковими (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Інтерпретація лінгвістично-бальної шкали оцінювання бренду роботодавця за результатами анкетування фахівців [40, с.192]

Бал	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

Розподіл відповідей внутрішніх та зовнішніх експертів ФОП Шкуратенюк О. В. наведено в табл. 2.9 та табл. 2.10.

За розрахунками сума відсотку позитивних відповідей експертів(61,93%) більше суми відсотку негативних відповідей (36,2%). Рівень незнання співробітниками ситуації на підприємстві досить низький (1,87), що є позитивним результатом.

Таблиця 2.9

## Розподіл відповідей внутрішніх експертів ФОП Шкуратенюк О. В.

Гочки контакту	Частка респондентів, що дали відповідь «Категорично не згодні»	Частка респондентів, що дали відповідь «Не згодні»	Частка респондентів, що дали відповідь «Скоріше не згодні»	Частка респондентів, що дали відповідь «Важко відповісти»	Частка респондентів, що дали відповідь «Скоріше згодні»	Частка респондентів, що дали відповідь «Згодні»	Частка респондентів, що дали відповідь «Повністю згодні»	Індекс сили зовнішнього бренду роботодавця в кожній
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рекрутмент	0,00	8,18	29,09	7,27	33,64	10,91	10,91	14,24
Адаптація	1,67	23,33	31,67	10,00	23,33	10,00	0,00	-13,35
Відносини керівниками	0,00	0,71	21,43	0,00	37,86	20,71	19,29	38,11
Відносини співробітниками	0,00	0,00	2,50	0,00	15,00	47,50	35,00	70,95
Корпоративна культура	0,59	8,82	22,94	0,59	30,00	25,88	11,18	24,31
Навчання розвитку	3,00	15,00	25,00	7,00	24,00	25,00	1,00	4,37
Зростання	4,29	20,00	24,29	1,43	32,86	14,29	2,86	-2,43
Оплата праці	0,00	6,25	35,00	0,00	25,00	13,75	20,00	21,73
Компенсації та пільги	2,86	10,00	32,86	0,00	32,86	17,14	4,29	6,21
Оцінювання	0,00	0,00	30,00	0,00	50,00	20,00	0,00	20,00
Утримання	7,50	13,75	23,75	0,00	23,75	22,50	8,75	7,11
Лояльність, задоволеність	8,33	7,22	19,44	0,00	38,89	18,33	7,78	13,31
Комунікації внутрішні	2,00	12,00	29,00	0,00	21,00	25,00	11,00	15,07
Комунікації зовнішні	0,59	4,12	27,06	2,94	32,94	25,88	6,47	22,41
Ціннісна пропозиція співробітнику	0,00	15,00	19,00	0,00	17,00	27,00	22,00	29,38
Індекс сили внутрішнього бренду роботодавця	2,27	9,20	24,73	1,87	29,93	21,40	10,60	18,22

Розраховано автором на основі власних досліджень

Таблиця 2.10

Розподіл відповідей зовнішніх респондентів ФОП Шкуратенюк О. В.

Точки контакту	Частка респондентів, що дали відповідь «Категорично не згоден»	Частка респондентів, що дали відповідь «Не згоден»	Частка респондентів, що дали відповідь «Скоріше не згоден»	Частка респондентів, що дали відповідь «Важко відповісти»	Частка респондентів, що дали відповідь «Скоріше згоден»	Частка респондентів, що дали відповідь «Згоден»	Частка респондентів, що дали відповідь «Повністю згоден»	Індекс сили зовнішнього бренду роботодавця в кожній
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рекрутмент	10,00	16,67	30,00	6,67	33,33	3,33	0,00	-17,83
Адаптація	6,67	26,67	23,33	30,00	13,33	0,00	0,00	-27,83
Відносини керівниками	3,33	23,33	30,00	26,67	16,67	0,00	0,00	-23,37
Відносини зі співробітниками	6,67	26,67	20,00	33,33	13,33	0,00	0,00	-26,73
Корпоративна культура	6,67	36,67	23,33	13,33	10,00	10,00	0,00	-28,93
Навчання розвитку	13,33	33,33	6,67	6,67	40,00	0,00	0,00	-24,67
Зростання	3,33	10,00	23,33	26,67	16,67	20,00	0,00	1,17
Оплата праці	3,33	3,33	16,67	20,00	30,00	16,67	10,00	20,00
Компенсації пільги	0,00	16,67	33,33	10,00	23,33	16,67	0,00	-3,30
Оцінювання	16,67	20,00	20,00	26,67	10,00	6,67	0,00	-28,90
Утримання	0,00	56,67	30,00	0,00	0,00	13,33	0,00	-38,93
Лояльність, задоволеність	0,00	10,00	26,67	20,00	33,33	10,00	0,00	2,20
Комунікації внутрішні	20,00	20,00	13,33	13,33	10,00	23,33	0,00	-18,87
Комунікації зовнішні	16,67	20,00	30,00	0,00	30,00	3,33	0,00	-27,83
Ціннісна пропозиція співробітнику	9,33	26,67	20,00	14,67	18,67	10,67	0,00	-20,49
Індекс внутрішнього бренду роботодавця	7,88	23,43	22,83	16,36	19,80	9,09	0,61	-17,88

Розраховано автором на основі власних досліджень

Аналіз розподілу відповідей зовнішніх респондентів ФОП Шкуратенюк О. В. дозволив зробити висновок, що 54,14% відповідей відображають

негативне ставлення до бренду роботодавця підприємства. Рівень позитивного сприйняття – 29,49%, рівень незнання або відсутності чіткої думки про підприємство – 16,36%.

Оскільки більше половини відповідей зовнішніх респондентів носить негативний характер, то підприємству необхідно провести детальний аналіз всіх точок контакту з метою виявлення причин, які формують негативну думку про підприємство. Не зважаючи на наявність позитивних відповідей, індекс сили зовнішнього бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. має від’ємне значення (-17,88), що вказує на нездатність підприємства залучати кваліфікованих спеціалістів на ринку праці. Однак це не можна вважати суттєвим недоліком, оскільки досліджуване підприємство є малим і персонал залучається більше за рекомендаціями, аніж сторонніх працівників на ринку праці. Узагальнені результати розрахунку індексів сили внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Індекс сили внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця ФОП  
Шкуратенюк О. В. за точками контакту

Точки контакту бренду роботодавця	Індекс сили внутрішнього бренду	Індекс сили зовнішнього бренду
Рекрутмент	14,24	-17,83
Адаптація	-13,35	-27,83
Відносини з керівниками	38,11	-23,37
Відносини зі співробітниками	70,95	-26,73
Корпоративна культура	24,31	-28,93
Навчання та розвиток	4,37	-24,67
Зростання	-2,43	1,17
Оплата праці	21,73	20,00
Компенсації та пільги	6,21	-3,30
Оцінювання	20,00	-28,90
Утримання	7,11	-38,93
Лояльність, задоволеність	13,31	2,20
Комунікації внутрішні	15,07	-18,87
Комунікації зовнішні	22,41	-27,83
Ціннісна пропозиція співробітнику	29,38	-20,49
Індекс сили бренду роботодавця	18,22	-17,88

Розраховано автором на основі власних досліджень

За результатами оцінки бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. за точками контакту можна зробити висновок, що досвід взаємодії співробітників з роботодавцем є позитивним, оскільки, за розрахунками, 13 точок контакту з 15 вище «0». Загальний індекс сили внутрішнього бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. – 18,22, що означає, що внутрішні точки контакту бренду роботодавця впливають на ефективність використання персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. позитивно. Співробітники підприємства найвище оцінюють відносини, що склались в колективі між співробітниками (70,95) та між керівниками (38,11). Також, співробітники розділяють цінності підприємства (29,38) та вважають корпоративну культуру цікавою та комфортною для роботи (24,31).

Зовнішні респонденти оцінили 12 точок контакту ФОП Шкуратенюк О. В. негативно, і лише 3 точки контакту – позитивно. Точки контакту «Утримання» (-38,93), «Оцінювання» (-28,90) та «Корпоративна культура» (-28,93) оцінені зовнішніми респондентами найбільш негативно.

Точка контакту оплата праці ФОП Шкуратенюк О. В. отримала майже однакові позитивні оцінки зі сторони внутрішніх та зовнішніх респондентів (23,71 та 20,00 відповідно).

На діаграмі сили бренду роботодавця зображено розрив між образом бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В., що склався в думках внутрішніх та зовнішніх респондентів (рис. 2.4).

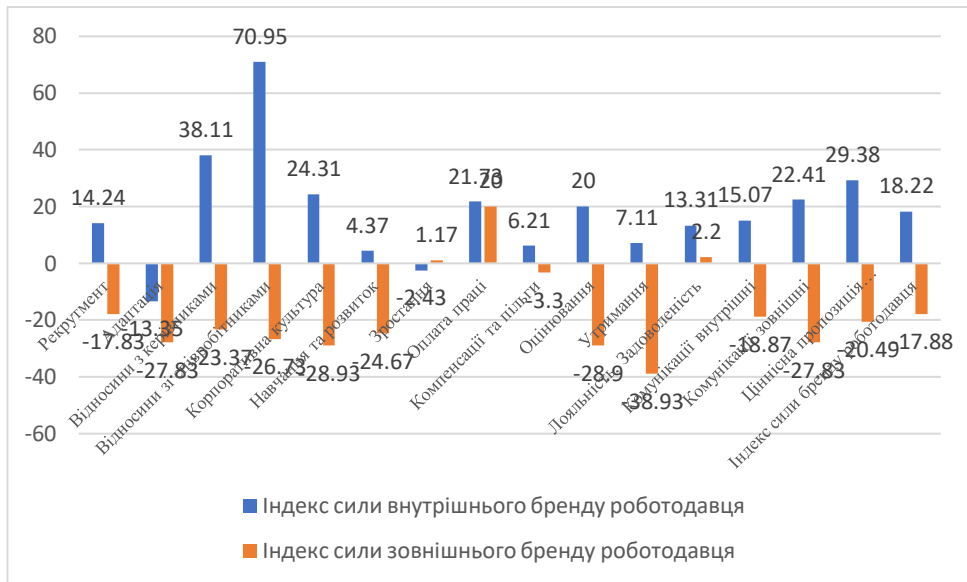


Рис. 2.4. Діаграма сили бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В.  
Побудовано автором на основі власних досліджень

Результуючим етапом оцінюванні бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. є відображення індексу (внутрішнього та зовнішнього) сили кожної точки контакту на матриці сили бренду роботодавця. По горизонтальній осі відкладаються дані внутрішнього бренду роботодавця, по вертикальній – зовнішнього (рис. 2.5).

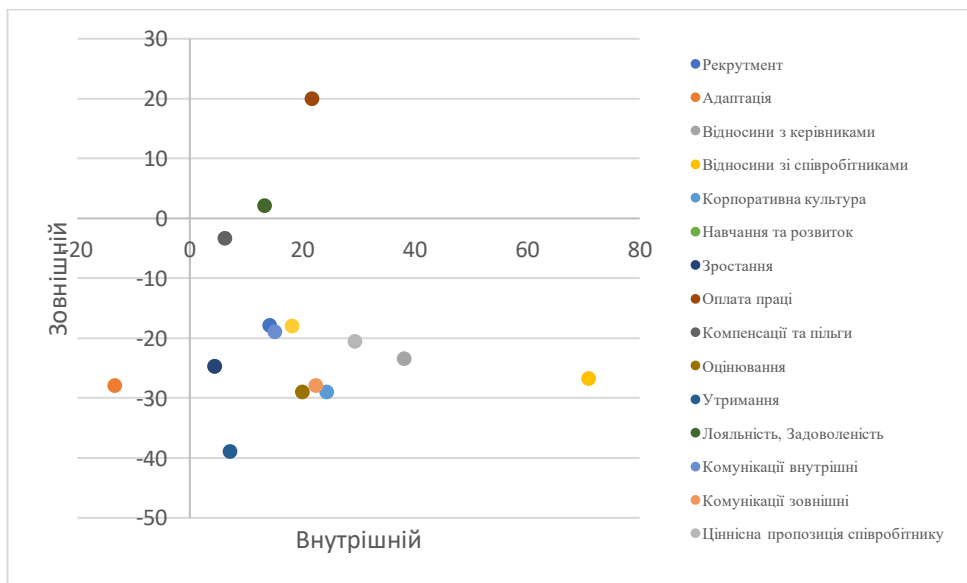


Рис. 2.5. Матриця сили бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В.  
Побудовано автором на основі власних досліджень

Відповідно до рис. 2.5, індекс сили бренду роботодавця розташований в квадранті 2. Також, ще 11 точок контакту потрапили до квадранта 2. Це дає змогу зробити висновок, що ФОП Шкуратенюк О. В. має сильний внутрішній бренд роботодавця та слабкий зовнішній бренд роботодавця.

Працівники підприємства розділяють цінності роботодавця, формують гарні відносини в колективі, підтримують корпоративну культуру, задоволені процесами комунікацій та програмами навчання та розвитку. Найбільшу силу бренд роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. має в точках контакту «Лояльність та задоволеність» та «оплата праці». Ці точки контакту позитивно оцінили як внутрішні так і зовнішні респонденти.

Точка контакту, пов'язана з адаптацією, вкрай низько оцінена як внутрішніми респондентами, так і зовнішніми. Це може вказувати на відсутність програм введення нового співробітника в посаду, що може впливати на не проходження випробувального терміну, звільнення та, як наслідок, поширення негативної інформації про роботодавця.

Зовнішні респонденти дуже низько оцінили практично всі точки контакту ФОП Шкуратенюк О. В., що може вказувати на необізнаність респондентів про ФОП Шкуратенюк О. В. як роботодавця, або відсутність комунікацій про бренд підприємства як роботодавця на ринку праці.

Отже, ФОП Шкуратенюк О. В. характеризується середнім рівнем управління брендом роботодавця. Найменш розвиненими є складові психологічних атрибутів, серед складових організаційних атрибутів – впізнаваність ФОН на ринку та ринкова позиція, складові функціональних атрибутів – програми наставництва та учнівства та зовнішні програми навчання, серед складових економічних атрибутів – організація робочого місця та соціальні бонуси. Тобто, для підвищення загального рівня бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. необхідно звернути увагу саме на ці складові.

Напрямок розвитку для ФОП Шкуратенюк О. В. – підтримка внутрішнього бренду роботодавця, формування та посилення зовнішнього

бренду роботодавця пропонуємо не розглядати. Так як відбір персоналу відбувається за рекомендаціями вузьких спеціалістів, які працюють в сфері землевпорядкування. Розвиток саме зовнішнього бренду роботодавця є більш доцільним для великих підприємств та корпорацій.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ФОП ШКУРАТЕНЮК О. В. НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ

#### 3.1. Напрями підвищення задоволеності працівників HR-брендом

Внутрішній бренд роботодавця формує специфічні умови зайнятості, які конкурентам важко відтворити або імітувати. Ціннісна пропозиція та культура, побудовані навколо цілей організації, системно впливають на працівників, що дозволяє компанії забезпечити унікальні умови зайнятості та мотивувати персонал на продуктивну роботу. Однак, унікальність компанії як роботодавця може забезпечити конкурентну перевагу лише тоді, коли зовнішня пропозиція співвідноситься з внутрішньою. У разі розбіжності між зовнішнім позиціонуванням та внутрішніми умовами, компанія втрачає конкурентну перевагу.

Внутрішній бренд роботодавця сприяє формуванню конкурентоспроможної робочої сили та утриманню співробітників. Зовнішній бренд роботодавця орієнтований на залучення потрібних кандидатів та підтримку корпоративних і товарних брендів компанії. Важливо, щоб бренд роботодавця був узгоджений з іншими брендами підприємства. Зовнішній бренд робить компанію помітною на ринку праці, допомагаючи залучати кандидатів. Після знайомства з підприємством потенційні працівники формують уявлення про роботодавця, які вони підтримуватимуть як співробітники, зміцнюючи свою прихильність до організації.

Імідж роботодавця може покращитися завдяки пропозиції таких умов: конкурентні пакети винагород, можливості для розвитку і кар'єрного зростання, підвищення статусу через популярність компанії як роботодавця для висококваліфікованих кадрів, баланс між роботою та особистим життям, спеціальні умови для працівників з унікальними знаннями, авансові виплати, компенсації на переїзд. Дослідження показують, що формування довіри до

організації та її позитивного іміджу залежить від уявлень про фінансовий стан компанії, її історію і традиції, керівництво, публісیتی, ставлення до персоналу, соціальну відповідальність, стиль управління, фірмовий стиль та етичність діяльності. Практика вказує на двоїстість бренду роботодавця: він націлений як на зовнішній ринок праці для залучення талантів, так і на внутрішній для підвищення лояльності та гордості працівників.

Розвиток внутрішнього бренду відбувається через культивування організаційної культури на основі спільних цінностей. Зовнішній бренд допомагає створити привабливий образ компанії на ринку праці. Для підвищення ефективності бренду роботодавця проводяться заходи взаємодії з внутрішнім середовищем організації, що сприяє зменшенню плинності кадрів.

Підтримка та розвиток бренду ФОП Шкуратенюк О. В. як роботодавця важливий елемент для залучення та утримання висококваліфікованих співробітників. Пропонуємо наступні інструменти для зміцнення бренду роботодавця:

#### 1. Корпоративна культура ФОП Шкуратенюк О. В.

Місія, цінності та бачення мають бути чітко сформульовані та активно впроваджуватися в роботу. Місія ФОП Шкуратенюк О. В. формування колективу висококваліфікованих працівників із забезпеченням оптимальних умов праці та професійного розвитку. Умови праці в ФОП Шкуратенюк О. В. мають бути такими, щоб працівники прагнули розвиватися лише в даному підприємстві. Адже ФОП має певну специфіку діяльності:

- працівники мають бути висококваліфікованим фахівцями;
- має забезпечуватися постійне навчання, оскільки, в сфері земельного устрою часто відбуваються законодавчі зміни;
- фахівці повинні володіти навичками в роботі із спеціальним програмним забезпеченням, в якому відбувається проєктування земельних ділянок.

Сприятливе робоче середовище – важливо підтримувати атмосферу взаємоповаги, мотивації та довіри між співробітниками.

## 2. Комунікація та позиціонування ФОП Шкуратенюк О. В.

Публікації у соцмережах. Створення контенту, який демонструє життя зсередини, показує команду, досягнення та проекти, що допомагає побудувати позитивний імідж.

Сторінка кар'єри. Створення сторінок в соціальних мережах з інформацією про умови праці, відгуками самих працівників про умови праці, основні роботи, які виконують працівники. Також на сторінках соціальних мереж корисними будуть публікації про зміни в законодавстві, основні лайфхаки в сфері землевпорядкування.

Прямі комунікації з кандидатами. Правильний підхід до рекрутингу та швидкий зворотний зв'язок створюють хороше враження про компанію ще до моменту працевлаштування. Даний пункт можна буде розвивати саме через соціальні мережі.

Оскільки, ФОП Шкуратенюк О. В. відноситься до підприємств малого бізнесу пропонуємо створювати сайт, а саме сторінку в Instagram, можливо TikTok, які будуть демонструвати кваліфікацію працівників, поради інженера-землевпорядника Шкуратенюк О. В., відео із замірами та роботою на місцях з клієнтами.

## 3. Залучення співробітників

Опитування залученості та задоволеності. Регулярне оцінювання настроїв і потреб команди дає змогу швидко реагувати на зміни та адаптуватися до очікувань співробітників. Задоволеність працею пропонуємо визначати на основі оцінки персоналу за методом «360 градусів», який дасть змогу визначити проблемні місця та розробити заходи із вдосконалення умов праці, що призведе до зростання задоволеністю працею та відповідно іміджу ФОП Шкуратенюк О. В як роботодавця.

Програми розвитку кар'єри. Наявність можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання сприяє залученню та мотивації персоналу ФОП Шкуратенюк О. В.

Система винагород і бонусів. Конкурентні заробітні плати, бонуси та

нематеріальна мотивація є основними факторами для формування позитивного бренду роботодавця.

#### 4. Програми лояльності та підтримки ФОП Шкуратенюк О. В.

Корпоративні заходи та тимблдінгі. Спільні події дозволяють колективу краще дізнатися один одного, що позитивно позначається на згуртованості та продуктивності.

Гнучкі умови роботи. Можливість працювати віддалено або мати гнучкий графік важлива для сучасних працівників.

Програми підтримки здоров'я та добробуту. Наявність медичних страховок, спортзалів, психологічної допомоги сприяє кращому фізичному та емоційному стану співробітників.

#### 5. Аналіз та репутація на ринку праці

Аналіз відгуків на платформах для пошуку роботи. Важливо моніторити, що пишуть колишні та теперішні співробітники, та працювати над усуненням недоліків.

Інтеграція з професійними співтовариствами та асоціаціями. Участь у професійних конференціях і форумах у сфері землевпорядкування дозволяє позиціонувати компанію як привабливого роботодавця.

Публічні досягнення. Нагороди, сертифікати та участь у рейтингах на кращого роботодавця створюють позитивний образ компанії в очах потенційних кандидатів. Публічні досягнення та відгуки про роботу працівників ФОП Шкуратенюк О. В. можна публікувати на сторінках соціальних мереж.

Отже, розвиток бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. – це постійний процес, який вимагає комплексного підходу та залучення всієї команди. Сильний бренд роботодавця допомагає залучити висококваліфікованих фахівців і знизити плинність кадрів, що в свою чергу сприяє стабільному розвитку підприємства та втрати висококваліфікованих працівників.

Розглянемо більш детально пропозиції щодо збільшення задоволеності

брендом роботодавця персоналу ФОП Шкуратенюк О. В.

1. Покращення умов праці на основі оцінки персоналу методом «360 градусів».

Оцінка персоналу за методом «360 градусів» надає можливість отримати дані щодо дій персоналу у відповідних робочих ситуаціях, про проявлені ним ділові якості та перешкоди, які виникають в робочому процесі. Для оцінки персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. використаємо анкету з додатку В. Отримані результати опитування працівників ФОП Шкуратенюк О. В. за представленою анкетною наведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. за методом «360 градусів»

№	Критерій оцінки	Професійно-ділова характеристика	Експертна оцінка персоналу, бали (max=5)
1	2	3	4
1	Знання посадових обов'язків, навички їх виконання в практичній діяльності	Володіє добрими знаннями та професійними навичками	4
2	Досвід роботи і практичні знання по посаді, що займається	Володіє великим досвідом та професійними навичками.	5
3	Вміння та здатність приймати своєчасні управлінські рішення	Має відмінні здібності та вміння	5
4	Організаторські здібності	Організаторські здібності достатньо розвинуті для задовільного вирішення організаційних питань	4
5	Рівень професійної компетентності (особистого професіоналізму)	Професійні знання достатні для задовільного рішення практичних професійних питань	4
6	Вміння знаходити вихід в стресовій ситуації	Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто в середній мірі	3

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
---	---	---	---

7	Ініціативність, винахідництво	Відноситься до нововведень та реорганізації досить спокійно. Ініціатива та креативність проявляються досить регулярно	4
8	Дисциплінованість та ретельність	Висока ретельність та дисциплінованість	5
9	Підвищення кваліфікації	Прагне до підвищення кваліфікації, з бажанням навчається на різних курсах,	5
10.	Комунікабельність	Комунікабельність розвинута недостатньо для роботи, не завжди може знайти спільну мову з співрозмовником	3
11	Здатність зрозуміти суть справи	Здатність зрозуміти суть справи дуже добре розвинута. Може швидко вникнути в суть справи та виділити головне	5
12	Відношення до роботи	Робота подобається, ставиться до неї з інтересом	4
	Середній бал		4,25

Розраховано автором на основі власних досліджень

Відповідно до запропонованої оцінки, робота персоналу оцінена високо – 4,25 бали із 5 максимальних. Персонал ФОП Шкуратенюк О. В. оцінюється як висококомпететний, дії відповідають посадовим обов'язкам, працівники розуміють завдання та ефективно їх виконують. Однак, виявлено проблемні місця, яку проявляються у виході із стресових ситуацій та комунікабельності персоналу під час виконання посадових обов'язків. Тому, на перспективу необхідно вдосконалити програми з комунікаційних навичок та подолання стресових ситуацій для підвищення бренду роботодавця.

2. Підвищення рівня задоволеності пропонуємо здійснювати на основі анкетування профілю працівника за макетом анкети з додатку Д на основі опитувального листа Ш. Ричи та П. Мартіна. Розподіл балів відбувається на основі 11 бальної системи, яка розподіляється між 4 варіантами відповіді.

Результати аналізу та оцінки профілю працівника представимо за формою в табл. 3.2. При цьому варіанти відповідей розподіляються між 12

факторами мотивації.

Таблиця 3.2

## Оцінка профілю працівника ФОП Шкуратенюк О. В.

№ питання	№ фактора											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4				1			5			1	
2		2	3			3						3
3			3	3	2				3			
4			3	3		3			2			
5	6	2	2								1	
6	2	2				6						1
7			3		0	5						3
8									2	2	6	1
9						5		1	3		2	
10	5			1	1						4	
11		0	0			6						5
12		1				1	4				5	
13		0			0		1			10		
14	7			3						1	0	
15			1			7		3				
16	7		0				0	4				
17			4		0		0	7				
18				0				8		1	2	
19	4					4		3		0		
20	11	0						0				
21			1	4						2		4
22	5	1						1		4		
23	4			4			1	2				
24		2					3	2		4		
25		3		1				4			3	
26		1		0				5				5
27					2	4	2				3	
28					2		2	5				2
29				1	1			2				7
30				0	2	5		4				
31	7		1				1			2		
32							1			3	5	2
33					2		1			2		6
Разом	62	14	21	20	13	49	16	56	10	31	32	39

Розраховано автором на основі власних досліджень

Загальна кількість балів, яка може бути набрана по кожному з факторів 363 бали. На основі табл. 3.2 зобразимо графічно фактори, які впливають на задоволеність працею за тестом Ш. Ричи та П. Мартіна на рис. 3.1.

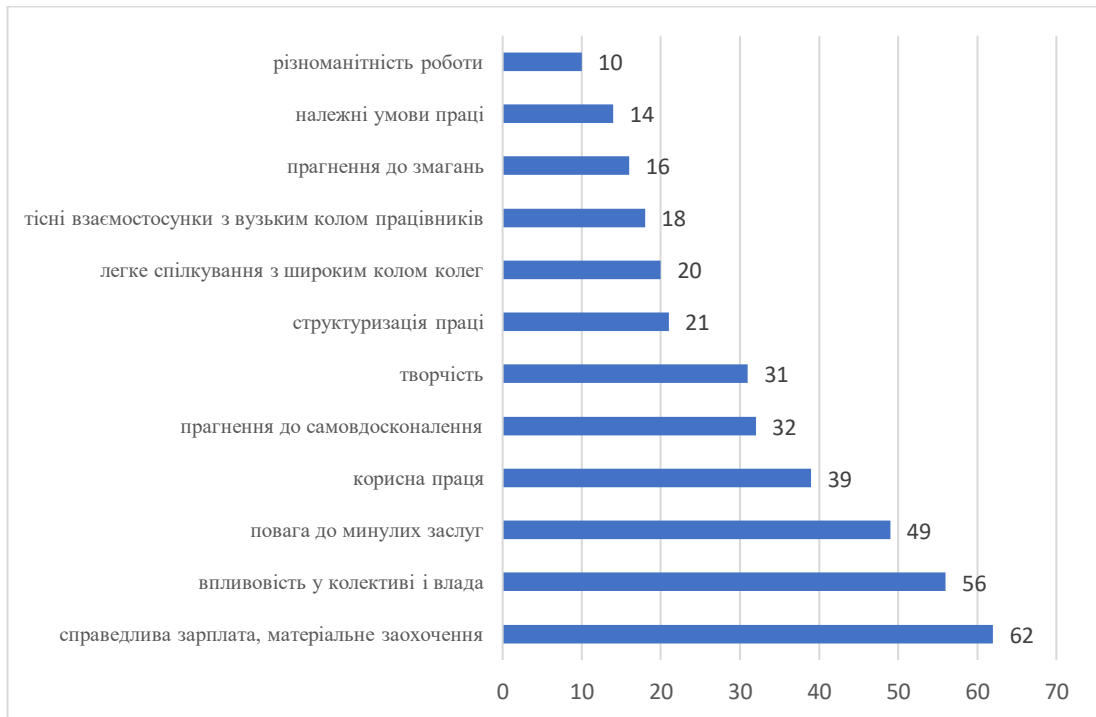


Рис. 3.1. Фактори впливу на задоволеність працею персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. на основі тесту Ш. Ричи та П. Мартіна

Розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, визначення впливу факторів на задоволеність працею пропонуємо визначати на основі тесту Ш. Ричи та П. Мартіна. В даному випадку економічний атрибут – гідна оплата праці має найбільший мотиваційний вплив на задоволеність праці ФОП Шкуратенюк О. В. Однак фактори впливу та влади в колективі та повага показали високі значення, тобто психологічні атрибути також мають високу оцінку серед персоналу.

Наступним кроком для підвищення бренду роботодавця пропонуємо створення бізнес-акаунту Instagram для покращення позиції бренду на ринку, його впізнаваності, покращення комунікаційної взаємодії та презентації заслуг та здобутків персоналу.

### 3.2. Шляхи вдосконалення зовнішнього бренду роботодавця

Запропоновано наступні напрямки підвищення привабливості бренду

роботодавця для ФОП Шкуратенюк О. В., які впливатимуть на ефективність використання персоналу:

1. Зосередження зусиль на програмах утримання наявних співробітників.
2. Створення та реалізація комплексної стратегії комунікацій бренду роботодавця.
3. Комунікація по популяризація історій успіху співробітників підприємства.
4. Забезпечення платформи для вільної щоденної комунікації співробітників між собою.
5. Створення та оптимізація бізнес-акаунту про кар'єру на підприємстві.
6. Створення та підтримка реферальної програми.
7. Формування компенсаційного пакету для працівників відповідно до їх побажань та потреб (за принципом «Кафетерію»).
8. Урізноманітнення комунікаційного контенту (відео, фото, подкасти, гейміфікація).
9. Дослідження неформальних інтересів співробітників підприємства, створення умов в середині підприємства, в яких співробітники можуть реалізовувати свої неформальні інтереси.
10. Підтримка та винагородження ініціатив співробітників.
11. Забезпечення гнучкого графіку роботи.
12. Фокусування на довірі, забезпечення реалізації обіцянок бренду роботодавця.
13. Формування чіткої ціннісної пропозиції співробітнику.
14. Створення міжфункціональної команди з управління брендом роботодавця.

Отже, такий інструмент підвищення ефективності використання персоналу як бренд роботодавця розроблений, щоб дати співробітникам поєднання матеріальних і нематеріальних доказів системи корпоративних

цінностей, на основі яких функціонує бізнес, сформувати позитивну прихильність працівників до роботодавця, знизити кадрові ризики під час впровадження змін на підприємстві.

Ідея полягає в тому, що люди працюють на підприємстві, яке є роботодавцем вибору, набагато більш схильні забезпечувати потрібний рівень якості та сервісу, що вимагається, щоб зробити підприємство вибором номер один для клієнтів.

Послідовність в реалізації обіцянок бренду роботодавця є дуже важливою. Якщо підприємство слідує цінностям бренду роботодавця та послідовно його реалізовує для працівників, то вона демонструє високий рівень якості обслуговування клієнтів.

Найбільш фундаментальна частина розвитку сильного бренду роботодавця побудована на емоційній пов'язаності, почутті власної гідності, впевненості та гордості за роботодавця. Саме на ці аспекти акцентуватиметься увага при веденні бізнес-акаунту.

На сьогодні найбільш активно використовується соціальна мережа Instagram для створення та ведення саме бізнес-акаунтів. Для реалізації проєкту покращення бренду роботодавця необхідно створити бізнес-акаунт в даній соціальній мережі.

Для ФОП Шкуратенюк О. В. доцільно висвітлювати наступну інформацію на соціальних сторінках:

1. Проєкти та досягнення (приклади успішно реалізованих проєктів, фотографії до і після, а також відгуки клієнтів).
2. Експертні поради (корисні поради щодо землевпорядкування, юридичних аспектів, екологічних стандартів у галузі).
3. Новини та події (інформація про участь у виставках, конференціях, семінарах або інших професійних заходах).
4. Команда (представлення співробітників, їхній досвід та досягнення, щоб підкреслити професіоналізм ФОП Шкуратенюк О. В.).
5. Освітній контент (створення інфографіки, відео або статті, які

пояснюють складні процеси землевпорядкування доступною мовою).

6. Соціальна відповідальність (участь у благодійних проєктах, екологічних ініціативах або підтримці місцевих громад).

7. Акції та пропозиції (інформація про спеціальні умови, знижки або нові послуги).

8. Інтерактивний контент (проведення опитування, конкурси або відповіді на запитання підписників, щоб залучити аудиторію).

Дані пропозиції допоможуть не лише підвищити впізнаваність бренду, але й створити довіру та залучити нових клієнтів. Для наповнення сторінки та її ведення буде залучено зовнішнього спеціаліста на 3 місяці із оплатою за контрактом по 40 тис. грн. щомісячно, тобто стартові інвестиції для реалізації даного проєкту становитимуть 120 тис. грн. Фінансування проєкту буде відбуватися за рахунок чистого прибутку, який ФОП отримало у 2024 році. Даний проєкт буде направлено як на посилення бренду роботодавця та мотивації працівників так і на зміцнення ринкових позицій та впізнаваності бренду, що призведе до залучення додаткових клієнтів та отримання чистих доходів. Прогноз, щодо зростання чистих доходів побудуємо на основі опитування експертів – працівників підприємства в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз приросту чистого доходу ФОП Шкуратенюк О. В. на основі опитування експертів, тис. грн.

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу	250	300	350	400	450	500	550

Розраховано автором на основі власних досліджень

Середнє очікуване значення приросту чистого доходу становитиме 400 тис. грн. в перший рік реалізації проєкту. Зростання витрат на 120 тис. грн. – витрати на просування бізнес-акаунту.

Приріст доходів та зростання прибутку визначаємо за даними табл. 3.4.

Приріст чистого доходу – 400 тис. грн., або:

$$400 / 3941,5 * 100\% = 10,15\%$$

де, 3741,9 тис. грн. – чистий дохід в 2024 році.

Приріст витрат становитиме – 120 тис. грн., або:

$$120 / 2863,1 * 100\% = 4,19\%$$

Приріст фінансового результату до сплати податків становитиме:

400 - 120=280 тис. грн., або:

$$280 / 1058,2 * 100\% = 26,46\%$$

Приріст чистого фінансового результату становитиме:

280 \* (100-18)/100% = 229,6 тис. грн., або:

$$229,6 / 867,7 * 100\% = 26,46\%$$

Прогнозні показники економічної ефективності проєкту занесемо до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники ефективності проєкту ФОП Шкуратенюк О. В.,  
тис. грн.

Показники	Приріст	
	Тис. грн.	%
Чистий дохід	400	10,15
Собівартість послуг	120	4,19
Фінансовий результат до оподаткування	280	26,46
Чистий фінансовий результат	229,6	26,46

Розраховано автором на основі власних досліджень

За найбільш вірогідним розвитком подій із опитування експертів приріст чистого доходу складе 400 тис. грн., або 10,15%, приріст собівартості послуг – 120 тис. грн., або 4,19%, приріст чистого фінансового результату – 229,6 тис. грн., або 26,46%. Загальний вплив на показники діяльності підприємства зобразимо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозні показники ефективності проєкту із розвитку бренду  
роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В.

Показники	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід	3941,5	4341,5	400	10,15
2. Собівартість	2863,1	2983,1	120	4,19
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	1058,2	1338,2	280	26,46
4. Чистий фінансовий результат	867,7	1097,3	229,6	26,46
5. Продуктивність праці	437,94	482,39	44,44	10,15
6. Рентабельність послуг	22,02	25,28	3,26	

Розраховано автором на основі власних досліджень

За даними табл. 3.5, економічна ефективність проєкту із розвитку бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. зображується в зростанні наступних показників:

- збільшення чистого доходу – на 400 тис. грн. або на 10,15% у порівнянні з 2024 роком;

- чистий фінансовий результат має збільшитись на 229,6 тис. грн., або на 26,46%;

- продуктивність праці зростає на 10,15% (так як і чистий дохід, оскільки чисельність персоналу залишається незмінною). У 2024 році продуктивність праці персоналу становила 437,94 тис. грн., а в 225 році планується зростання до 482,39 тис. грн.;

- рентабельність послуг має зрости на 3,26% із 22,02% у 2024 році до 25,29%.

Отже, за даними табл. 3.5 було визначено економічну ефективність проєкту із розвитку бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. далі пропонується визначити як вплинуть запропоновані пропозиції на загальний рівень бренду за атрибутами. Пропонується провести опитування експертів за атрибутами табл. 2.6. Коефіцієнти вагомості залишаємо незмінними (дані табл. 2.5).

Таблиця 3.6

Експертні дані прогнозу бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В.

Складові атрибути	Експерт				

	1	2	3	4	5	Сума балів	Середнє значення	Коефіцієнт вагомості	Скориговане значення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Організаційні атрибути</b>									
ринкова позиція	4	4	4	5	4	21	4,2	0,1739	0,7304
імідж інженера-землевпорядника	5	5	5	5	5	25	5	0,3043	1,5215
просторий та зручний офіс	5	5	4	4	5	23	4,6	0,1739	0,7999
впізнаваність ФОП на ринку	5	4	5	5	5	24	4,8	0,1304	0,6259
вдала комунікаційна політика	5	5	5	5	5	25	5	0,2174	1,0870
Всього									4,7647
<b>Функціональні атрибути</b>									
перспективність просування по кар'єрних сходах	4	4	5	4	4	21	4,2	0,2373	0,9967
наявність зовнішніх навчальних програм	4	4	4	4	4	20	4	0,1695	0,6780
функціональні обов'язки на посаді	4	5	5	4	4	22	4,4	0,2203	0,9693
програми наставництва та учнівства	3	3	5	5	4	20	4	0,1356	0,5424
гнучкий робочий графік	4	4	5	5	5	23	4,6	0,2373	1,0916
Всього									4,2780
<b>Економічні атрибути</b>									
стабільна зайнятість	4	5	5	5	5	24	4,8	0,2222	1,0666
гідні умови оплати праці	5	5	4	5	5	24	4,8	0,2222	1,0666
наявність бонусів та доплат	4	4	5	5	5	23	4,6	0,1905	0,8763
організація робочого місця	3	4	4	5	5	21	4,2	0,1746	0,7333
соціальні бонуси	4	5	4	5	4	22	4,4	0,1905	0,8382
Всього									4,5809
<b>Психологічні атрибути</b>									
згуртованість колективу	4	4	4	4	4	20	4	0,2162	0,8648
соціально-психологічний клімат	4	3	3	3	3	16	3,2	0,1622	0,5190
стиль управління	3	4	3	3	4	17	3,4	0,1892	0,6433
дотримання корпоративної етики	4	3	4	4	4	19	3,8	0,2432	0,9242

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ставлення керівника до підлеглих	3	3	3	3	4	16	3,2	0,1892	0,6054
Всього									3,5567
Загальне значення бренду роботодавця									4,2951

Розраховано автором на основі власних досліджень

Із даних табл. 3.6 видно, що найбільший вплив на бренд роботодавця матимуть організаційні атрибути – 4,7647, економічні складові атрибуту залишаються незмінними – 4,5809, функціональні атрибути – 4,278. Мінімальний вплив – складових психологічного атрибуту – 3,5567.

Таблиця 3.7

#### Прогнозне зростання бренду роботодавця за атрибутами в 2025 році

Атрибут	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Розрив
Організаційні атрибути	4,1474	4,7647	0,6173
Функціональні атрибути	4,278	4,2780	0,0000
Економічні атрибути	4,5809	4,5809	0,0000
Психологічні атрибути	3,2756	3,5567	0,2811
Загальне значення бренду роботодавця	4,0704	4,2951	0,2247

Розраховано автором на основі власних досліджень

Із даних табл. 3.7, на думку експертів запропоновані заходи підвищення рівня бренду роботодавця вплинуть позитивно. Загальне значення бренду роботодавця зросте із 4,0704 у 2024 році, до 4,2951 у 2025 році. В 2025 році рівень бренду роботодавця із достатнього рівня, переміститься до високого рівня.

Найбільші зміни відбудуться за складовими організаційних атрибутів, а саме значно зросте вдала комунікаційна політика, позиція на ринку, впізнаваність ФОП на ринку та імідж інженера-землевпорядника. Складові економічного та функціонального атрибутів залишаться незмінними. Серед складових психологічних атрибутів експерти прогнозують зростання за згуртованістю колективу, соціально-психологічним кліматом та дотриманням корпоративної етики.

Схематично планові атрибути бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. зобразимо на рис. 3.2.

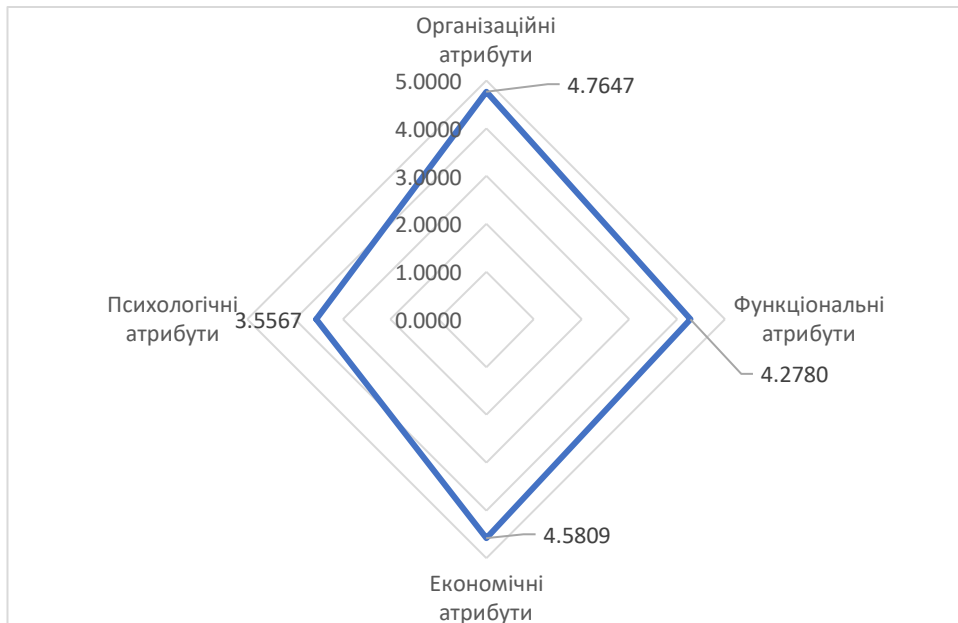


Рис. 3.2. Квадрат розвитку бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. на 2025 рік

Побудовано автором на основі власних досліджень

Із рис. 3.2 видно, що атрибути бренду роботодавця наближені до максимального значення 5 та бренд роботодавця в цілому є високим.

Ключовими перевагами активності ФОП Шкуратенюк О. В. в соціальних мережах для бренду роботодавця будуть:

- підвищення впізнаваності бренду – соцмережі допомагають зробити бренд помітним серед фахівців галузі, студентів профільних спеціальностей та потенційних партнерів;
- залучення молодих спеціалістів – можна ділитися історіями успіху, інтерв'ю з працівниками, інформацією про стажування, що привертає увагу талановитих кандидатів;
- позиціонування як експерта – публікація кейсів, інфографіки, новин галузі зміцнює репутацію компанії як експерта у сфері геодезії та землепорядкування;
- розвиток корпоративної культури – демонстрація внутрішнього життя компанії, подій, волонтерських ініціатив створює позитивний імідж роботодавця;

- зворотний зв'язок і аналітика – соцмережі дозволяють збирати відгуки, аналізувати реакцію аудиторії, що допомагає вдосконалювати HR-стратегії;
- розширення мережі контактів – присутність у Instagram підвищує шанси на налагодження співпраці з потенційними партнерами та клієнтами.

## ВИСНОВКИ

Визначено, що бренд роботодавця є інноваційною концепцією, що об'єднує елементи маркетингу, брендингу та управління персоналом, підтримує корпоративний бренд і допомагає роботодавцям у створенні привабливого іміджу організації для фахівців. Бренд роботодавця ототожнюється з позитивним і унікальним набором переваг умов зайнятості, що виділяють організацію на ринку праці. Він формується на основі фактичних знань і оцінок працівників, підтверджених їхнім досвідом взаємодії з підприємством.

Вивчення структури бренду роботодавця виділяє дві основні групи інструментів бренду роботодавця на ринку праці. Перша група включає інструменти, які непрямо пов'язані з умовами та перевагами роботи на підприємстві. Вони забезпечують загальне уявлення про компанію на ринку та мають важливе стратегічне значення для формування бренду роботодавця. До цієї групи належать: місія, бачення та цінності, корпоративна соціальна відповідальність, зовнішні комунікації, галузь, репутація на ринку. Друга група містить інструменти, які безпосередньо пов'язані з умовами праці на підприємстві та відображають переваги, що можуть бути цінними та привабливими для теперішніх і потенційних співробітників.

Об'єктом дослідження виступає фізична особа-підприємець Шкуратенюк Олександр Валерійович. Відповідно до нормативної документації основним видом діяльності ФОП є 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах. Найбільш чисельну частку у структурі персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. становлять працівники із трудовим стажем від 3 до 6 років – 44,44%, із вищою освітою – 77,78%, віком від 30 до 40 років – 44,44%. Дані показники свідчать про високий рівень кадрів ФОП. ФОП Шкуратенюк О. В. за 2022-2024 роки значно покращує економічні показники діяльності, нарощує основні засоби, чисті прибутки підприємства в 2024 році стрімко зростають,

показники рентабельності мають високі значення. Стійке економічне становище досліджуваного підприємства свідчить про розвиток підприємства, довіру з боку клієнтів та відповідно посилення ринкової позиції на ринку землевпорядкування Житомирської області.

Оцінку бренду роботодавця та задоволеність ним проведено на основі атрибутів, які впливають на задоволеність працівників. Атрибути розподіляють на наступні категорії: організаційні, функціональні, економічні та психологічні. Проведене експертне опитування вказує, що загальний бренд роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. становить 4,0704, що відноситься до достатнього рівня із наближенням до високого. ФОП Шкуратенюк О. В. характеризується середнім рівнем управління брендом роботодавця. Найменш розвиненими є складові психологічних атрибутів, серед складових організаційних атрибутів – впізнаваність ФОН на ринку та ринкова позиція, складові функціональних атрибутів – програми наставництва та учнівства та зовнішні програми навчання, серед складових економічних атрибутів – організація робочого місця та соціальні бонуси. Тобто, для підвищення загального рівня бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. необхідно звернути увагу саме на ці складові.

За результатами оцінки бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. за точками контакту можна зробити висновок, що досвід взаємодії співробітників з роботодавцем є позитивним, оскільки, за розрахунками, 13 точок контакту з 15 вище «0». Загальний індекс сили внутрішнього бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. – 18,22, що означає, що внутрішні точки контакту бренду роботодавця впливають на ефективність використання персоналу ФОП Шкуратенюк О. В. позитивно. Співробітники підприємства найвище оцінюють відносини, що склались в колективі між співробітниками (70,95) та між керівниками (38,11). Також, співробітники розділяють цінності підприємства (29,38) та вважають корпоративну культуру цікавою та комфортною для роботи (24,31).

Імідж роботодавця може покращитися завдяки пропозиції таких умов:

конкурентні пакети винагород, можливості для розвитку і кар'єрного зростання, підвищення статусу через популярність компанії як роботодавця для висококваліфікованих кадрів, баланс між роботою та особистим життям, спеціальні умови для працівників з унікальними знаннями, авансові виплати, компенсації на переїзд.

Розглянуто більш детально пропозиції щодо збільшення задоволеності брендом роботодавця персоналу ФОП Шкуратенюк О. В.

1. Покращення умов праці на основі оцінки персоналу методом «360 градусів». Відповідно до запропонованої оцінки, робота персоналу оцінена високо – 4,25 бали із 5 максимальних. Персонал ФОП Шкуратенюк О. В. оцінюється як висококомпететний, дії відповідають посадовим обов'язкам, працівники розуміють завдання та ефективно їх виконують. Однак, виявлено проблемні місця, яку проявляються у виході із стресових ситуацій та комунікабельності персоналу під час виконання посадових обов'язків. Тому, на перспективу необхідно вдосконалити програми з комунікаційних навичок та подолання стресових ситуацій для підвищення бренду роботодавця.

2. Підвищення рівня задоволеності пропонуємо здійснювати на основі анкетування профілю працівника на основі опитувального листа Ш. Ричи та П. Мартіна. Визначення впливу факторів на задоволеність працею пропонуємо визначати на основі тесту Ш. Ричи та П. Мартіна. В даному випадку економічний атрибут – гідна оплата праці має найбільший мотиваційний вплив на задоволеність праці ФОП Шкуратенюк О. В. Однак фактори впливу та влади в колективі та повага показали високі значення, тобто психологічні атрибути також мають високу оцінку серед персоналу.

Наступним кроком для підвищення бренду роботодавця запропоновано створення бізнес-акаунту Instagram для покращення позиції бренду на ринку, його впізнаваності, покращення комунікаційної взаємодії та презентації заслуг та здобутків персоналу. На сьогодні найбільш активно використовується соціальна мережа Instagram для створення та ведення саме бізнес-акаунтів. Для реалізації проєкту покращення бренду роботодавця необхідно створити

бізнес-акаунт в даній соціальній мережі. Дані пропозиції допоможуть не лише підвищити впізнаваність бренду, але й створити довіру та залучити нових клієнтів. Для наповнення сторінки та її ведення буде залучено зовнішнього спеціаліста на 3 місяці із оплатою за контрактом по 40 тис. грн. щомісячно, тобто стартові інвестиції для реалізації даного проєкту становитимуть 120 тис. грн. Фінансування проєкту буде відбуватися за рахунок чистого прибутку, який ФОП отримало у 2024 році. Даний проєкт буде направлено як на посилення бренду роботодавця та мотивації працівників так і на зміцнення ринкових позицій та впізнаваності бренду, що призведе до залучення додаткових клієнтів та отримання чистих доходів. За найбільш вірогідним розвитком подій із опитування експертів приріст чистого доходу складе 400 тис. грн., або 10,15%, приріст собівартості послуг – 120 тис. грн., або 4,19%, приріст чистого фінансового результату – 229,6 тис. грн., або 26,46%.

Економічна ефективність проєкту із розвитку бренду роботодавця ФОП Шкуратенюк О. В. зображується в зростанні наступних показників:

- збільшення чистого доходу – на 400 тис. грн. або на 10,15% у порівнянні з 2024 роком;
- чистий фінансовий результат має збільшитись на 229,6 тис. грн., або на 26,46%;
- продуктивність праці зростає на 10,15% (так як і чистий дохід, оскільки чисельність персоналу залишається незмінною). У 2024 році продуктивність праці персоналу становила 437,94 тис. грн., а в 2025 році планується зростання до 482,39 тис. грн.;
- рентабельність послуг має зрости на 3,26% із 22,02% у 2024 році до 25,29%.

Запропоновані заходи підвищення рівня бренду роботодавця вплинуть позитивно. Загальне значення бренду роботодавця зросте із 4,0704 у 2024 році, до 4,2951 у 2025 році. В 2025 році рівень бренду роботодавця із достатнього рівня, переміститься до високого рівня. Найбільші зміни відбудуться за складовими організаційних атрибутів, а саме значно зросте вдала

комунікаційна політика, позиція на ринку, впізнаваність ФОП на ринку та імідж інженера-землепорядника. Складові економічного та функціонального атрибутів залишаються незмінними. Серед складових психологічних атрибутів експерти прогнозують зростання за згуртованістю колективу, соціально-психологічним кліматом та дотриманням корпоративної етики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : Ямчинський О. В., 2020. 465 с.
2. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 319 с.
3. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку брэнда компанії роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 314-326.
4. Бренд роботодавця: як зробити так, щоб він працював на вас. URL: <https://milku.info/uk/post/brend-robotodavca-ak-zrobiti-tak-sob-vin-pracuvav-na-vas> (дата звернення 04.04.2025р.)
5. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Чернівці : Рута, 2021. 82 с.
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 165-179.
7. Василик А. В., Купріян М. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 200-207.
8. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 419-424.
9. Волобаєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір брэнду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес-інформ*. 2021. №4. С. 302-309.
10. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 112-120.
11. Гладка О. І. Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспорт. комплексу : зб. наук. пр.* 2019. Вип. 25. С.

76-87.

12. Гонтарева І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка*. 2019. № 58. С. 59-69.

13. Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. №3. С.26-31.

14. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.

15. Губарева К. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність. URL: <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/employer-branding-during-crisis/> (дата звернення 01.04.2025р.)

16. Джогила А. Як створити бренд роботодавця, який приваблюватиме покоління зумерів? URL: <https://hurma.work/blog/yak-stvoryty-brend-robotodavczya-yakujpryvablyuvatyme-pokolinnya-z/> (дата звернення 10.04.2025р.)

17. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 6. С. 433-446.

18. Доронін А. В., Михайленко Д. Г., Доронін С. А. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. Харків : НАУ ХАІ, 2021. 287 с.

19. Дослідження HR-бренду в Україні від hh.ua і prg. URL : [https://www.slideshare.net/RTC\\_Ukraine/03-hr-hhua-prg](https://www.slideshare.net/RTC_Ukraine/03-hr-hhua-prg) (дата звернення 04.04.2025р.)

20. Драган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 111-115.

21. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці.

*Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. №3(30). С. 74-78.

22. Завідна Л. Д. Бренд роботодавця як стратегічний ресурс підприємства на ринку праці в умовах війни. *Бізнес Інформ.* 2022. №5. С. 320-324

23. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 6. С. 155-166.

24. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.

25. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Мазник та ін. Київ : Кафедра, 2019. 277 с.

26. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія / Т. В. Березянюк та ін. ; за заг. ред. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.

27. Калініченко Л. Л., Устіловська А. С. Інноваційні методи управління персоналом підприємств : монографія. Харків : Панов А. М., 2020. 268 с.

28. Карамушка Л. М. Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (Реалізація технологічного підходу) : навч. посіб. Київ : Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2022. 143 с.

29. Кобеля З., Водянка Л. HR-технології : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2022. 399 с.

30. Козин Л.В. Формування hr-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка.* 2023. №7. С. 10-15.

31. Куреченко Д. Г. Менеджмент : курс лекцій. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 182 с.

32. Мазник Л., Драган О. Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця. *Київський економічний науковий журнал.*

2023. №1. С. 39- 44.

33. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібник. К.: SBA-print, 2019. 190 с.

34. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» : присвяч. видатному вченому-економісту О. Г. Ліbermanу, 24 листопада 2023 року. Харків : Лібуркіна Л. М., 2023. 54 с.

35. Матросов О. Д., Матросова В. О., Доуртмес П. О. Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2019. 91 с.

36. Менеджмент: навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

37. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 639 с.

38. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. Київ : Лино, 2022. 611 с.

39. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 283 с.

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

41. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. / за заг. ред. Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.

42. Оберемчук В. О., Дегтяр О. В. Бренд роботодавця та стратегічні орієнтири його розвитку. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2019. С. 344-351.

43. Палига І. Є., Палига Є. М. Менеджмент персоналу : підручник. Львів : Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.

44. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Вип. 33. С.177-180.
45. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
46. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384.
47. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. № 19(75). С. 217-224.
48. Прес-реліз ЕУ «Можливості зростання чи винагорода – на що звертають увагу досвідчені кандидати при виборі роботодавця?» URL: <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-professionals> (дата звернення 11.04.2025р.)
49. Прес-реліз ЕУ «Яким має бути найкращий роботодавець на думку студентів?». URL: <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-students> (дата звернення 08.04.2025р.)
50. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
51. Пташка О. Покрокова інструкція з побудови бренду роботодавця. URL: <https://business.ua/uk/brand-build-guide>. (дата звернення 04.04.2025р.)
52. Рєпіна І. М., Мрук Н. О. Розвиток бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2021. С. 256-258.
53. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 92-96.
54. Самолюк Н. М., Міщук Г. Ю., Міщук В. А. Гендерні аспекти

формування ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №4. С. 147-155.

55. Сметанюк О.А. Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29002/8754.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення 04.04.2025р.)

56. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренда роботодавця в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. №5. С. 125-130.

57. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування : зб. тез доп. VI Всеукр. наук.-практ. конф., 25 трав. 2022 р. Черкаси : Пономаренко, 2022. 190 с.

58. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. / В. Г. Базелюк, С. О. Кубіцький, М. В. Михайліченко, С. В. Михнюк. Київ : Міленіум, 2022. 424 с.

59. Ткалич М.Г. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота-життя» для персоналу організацій. *Збірник наукових праць “Проблеми сучасної психології”*. 2023. №1. С. 136-140.

60. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія / Г. М. Захарчин та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 279 с.

61. Федулова І., Джулай М. Економічні наслідки пандемії COVID-19 для підприємств України. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2020. № 4. С. 74-91.

62. Фірсова С. Г., Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. №9. С.98-103.

63. Хитра О. В., Вихованчук М. В. Синергія бренд роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві.

*Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво.* 2019. № 4. С. 149-156.

64. Цимбалюк С. О., Ковтун О. А. «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 11. С. 250-256.

65. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. 2018. Київ. КНЕУ. 227 с.

66. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 258 с.

67. Чернишова Л. І. Комплексність питання успішності hr–брендінгу в кадровому управлінні на підприємствах. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 27-28 квіт. 2017 р. / Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. С. 98-99.

68. Чикуркова А. Д. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи : монографія. Кам'янець-Подільський : Панькова А. С.: ЗВО «ПДУ», 2023. 319 с.

69. Чмихало Н. В., Проскурова Я. О. Дослідження привабливості HR-бренду організації. *Упр., економіка та забезп. якості в фармації.* 2020. № 3. С. 75-80.

70. Шеремет О. О., Гринюк Ю. М. Типові характеристики HR-проектів та їх пілотних версій. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій.* 2022. № 2. С. 54-62.

71. Юрченко К. Ю., Фірсова С. Г. Оцінювання стратегічних позицій бренду компанії роботодавця. *Бізнес Інформ.* 2018. № 3. С. 418-424.

72. Aaker D. *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, 2014. 220 p.

73. Barrow S., Mosley R. *Bringing the best of brand management to people at work.* New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 312 p.

74. Dzhulai M., Fedulova I., Bolotina I. Analysis of employer brand for young people. *Eastern-Europ. J. of Enterprise Technologies*. 2022. № 1/13. С. 80-91.
75. Gryshova I. U., Mityay O. V., Stoyanova-Koval S. S. The estimation of the enterprise trade name competitiveness. *Наук. вісн. Полісся*. 2022. Вип. 2. С. 85-91.
76. Mykhailichenko H., Kravtsov S., Melnychenko S., Vedmid N., Zabaldina Yu. Employer branding in formation of the intellectual capital: the case study of Ukraine. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2020. Вип. 4. С. 356-366.
77. Zhukovska V., Piatnytska G., Raksha N., Lukashova L., Salimon O. HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets. SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 111 (01011). P. 1-11.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Зведені дані балансу ФОП Шкуратенюк О. В. за 2022-2024 роки, тис.

грн.

Актив	Код рядка	2022	2023	2024
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000		5,1	4,0
первісна вартість	1001		6,2	6,2
накопичена амортизація	1002		1,1	2,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	148,3	112,6	184,8
первісна вартість	1011	269	282,5	356,0
знос	1012	120,7	169,9	171,2
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	9,8	28,3	32,1
Усього за розділом I	1095	158,1	146	220,9
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	22,6	10,8	18,6
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	175,9	180	221,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	3,3		
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1057,7	965,3	1012,0
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1256,2	1159,4	1251,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	1414,3	1305,4	1472,5
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1	0,1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1147,6	1148,4	1151,9
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	1160,5	1161,3	1152,0

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			62,6
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	0,7		124,0
за розрахунками з бюджетом	1620	66,1	23,3	32,8
за у тому числі з податку на прибуток	1621	37,7	0,8	
за розрахунками зі страхування	1625	28,4	24,5	28,3
за розрахунками з оплати праці	1630	131,7	93	62,2
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	26,9	3,3	10,6
Усього за розділом III	1695	253,8	144,1	320,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	1414,3	1305,4	1472,5

Зведені дані Звіту про фінансові результати ФОП Шкуратенюк О. В. за  
2022-2024 роки, тис. грн.

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3328,5	2847,1	3941,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3136,2	2624,6	2863,1
Інші операційні витрати	2180	42,5	223,8	63,1
Інші доходи	2240	59,5	5,6	42,9
Фінансовий результат до оподаткування	2290	209,3	4,3	1058,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	37,7	0,8	190,5
Чистий фінансовий результат	2350	171,6	3,5	867,7

## Оцінка професійних якостей працівника ФОП Шкуратенюк О. В.

№	Критерії	Позначка	Професійно-ділова характеристика
1	Знання посадових обов'язків, навички їх виконання в практичній діяльності		Володіє відмінними знаннями та професійними навичками
		+	Володіє добрими знаннями та професійними навичками
			Знання та практичні навички задовільні
			Знання та практичні навички мінімальні
2	Досвід роботи і практичні знання по посаді, що займається	+	Володіє великим досвідом та професійними навичками.
			Володіє достатнім досвідом та практичними навичками
			Досвід незначний та практичні знання - слабкі
3	Вміння та здатність приймати своєчасні управлінські	+	Має відмінні здібності та вміння
			Має добрі здібності та вміння
			Здібності та вміння задовільні
			Здібності та вміння виключно незначні
4	Організаторські здібності		Гарний організатор, вміє правильно та швидко організувати ефективну роботу людей
		+	Організаторські здібності достатньо розвинуті для задовільного вирішення
			Організаційні здібності розвинуті слабо. Організаційну роботу виконує слабо і з помилками
		Організаторські здібності практично відсутні	
5	Рівень професійної компетентності (особистого професіоналізму)		Професійні знання глибокі та обширні, відмінно розбирається в багатьох практичних та професійних питаннях на рівні експерта
		+	Професійні знання достатні для задовільного рішення практичних професійних питань
			Професійні знання поверхові, не має необхідних професійних знань
			Професійні знання глибокі та обширні, відмінно розбирається в багатьох практичних та професійних питаннях на рівні експерта
6	Вміння знаходити вихід в стресовій ситуації		Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто дуже добре

			Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто достатньо
		+	Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто в середній мірі
			Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто слабо
7	Ініціативність, винахідництво та		Прагне підтримати багато починань, нововведень та реорганізацію. Володіє виключною ініціативністю та креативністю
		+	Відноситься до нововведень та реорганізації досить спокійно. Ініціатива та креативність проявляються досить регулярно
			Інколи може підтримати корисне починання, хоче це особливо йому і не подобається. Ініціативу проявляє не завжди
			Скептично відноситься до нововведень та реорганізації, намагається триматися від них в стороні. Ініціатива та креативність проявляються дуже слабо
8	Дисциплінованість та ретельність	+	Висока ретельність та дисциплінованість
			Старанність та дисциплінованість розвинуті в середній мірі
			Явно не вистачає старанності та дисциплінованості. Необхідний періодичний контроль
			Старанність та дисциплінованість практично відсутні. Виконує розпорядження на власний розсуд, потребує постійного контролю
9	Підвищення кваліфікації	+	Прагне до підвищення кваліфікації, з бажанням навчається на різних курсах,
			Підвищення кваліфікації розглядає як необхідну для роботи справу, хоча навчається без особливого бажання
			Мало цікавиться підвищенням своєї кваліфікації і лише в зручних для себе
			Абсолютно не цікавиться підвищенням своєї кваліфікації, відмовляється від будь-яких форм навчання
10.	Комунікабельність		Чудово вміє ладнати з людьми, знаходити з ними спільну мову
			Комунікабельність розвинута достатньо, в більшості випадків може спільну мову зі співрозмовником
		+	Комунікабельність розвинута недостатньо для роботи, не завжди може знайти спільну мову з співрозмовником
			Не вміє працювати з людьми та знаходити з ними спільну мову

11	Здатність зрозуміти суть справи	+	Здатність зрозуміти суть справи дуже добре розвинута. Може швидко вникнути в суть справи та виділити головне
			Здібності зрозуміти суть справи розвинута на середньому рівні, задовільно виділяє головне із другорядних питань
			Здібності зрозуміти суть справи недостатні
			Здібності зрозуміти суть справи практично відсутні. Навіть просту річ потрібно пояснювати багато разів
12	Відношення до роботи	+	Дуже любить свою роботу, приділяє їй майже весь вільний час
			Робота подобається, ставиться до неї з інтересом
			В цілому робота подобається
			Не любить свою роботу, не подобається її зміст

## Анкета «Оцінка профілю»

№	Варіант	Твердження	Бали
1		Я вважаю, що зміг би зробити найбільший внесок на роботі, де:	
	a	Гарна заробітна плата та інші винагороди	
	b	Є можливість налагодити добрі стосунки з колегами по роботі	
	c	Я міг би впливати на рішення і демонструвати свої достоїнства як працівника	
	d	У мене є можливість рости та удосконалюватися як особистості	
2		Я не хотів би працювати там, де	
	a	Відсутні чіткі вказівки того, що від мене вимагається	
	b	Практично відсутній зворотній зв'язок і оцінка моєї роботи	
	c	Те, чим я займаюсь виглядає мало корисним та мало цінним	
	d	Погані умови роботи	
3		Для мене важливо, щоб моя робота	
	a	Була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами	
	b	Давала мені можливість працювати з широким колом людей	
	c	Забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається	
	d	Дозволяла мені пізнати тих людей, з якими я працюю	
4		Я думаю, що мене дуже зацікавить робота, яка	
	a	Забезпечувала б мені мало контактів з людьми	
	b	На в'язь чи помічалася іншими	
	c	Не мала конкретних обрисів, так, щоб я не розумів, що від мене вимагається	
	d	Була б пов'язана з певним об'ємом рутинних операцій	
5		Робота мені подобається, якщо	
	a	Я чітко уявляю собі, що від мене вимагається	
	b	У мене зручне робоче місце і мене мало відволікають	
	c	У мене гарна винагорода і заробітна плата	
	d	Дозволяє мені удосконалювати мої професійні навички	
6		Думаю, що мені сподобалось би, якщо:	
	a	Були б гарні умови роботи і був відсутній тис на мене	
	b	У мене була б добра заробітна плата	
	c	Робота була дійсно корисною і приносила мені задоволення	
	d	Мої досягненні і робота оцінювались по заслугі	
7		Я не вважаю, що робота повинна:	
	a	Бути слабо структурованою, так що не зрозуміло, що робити	
	b	Надавати мало можливостей пізнати інших людей	
	c	Були мало значимою і мало корисною для суспільства і нецікавою для виконання	
	d	Залишатися невизнаною чи її виконання вважалося само собою зрозумілим	
8		Робота, що приносить задоволення:	
	a	Пов'язана зі значним різноманіттям, змінами, стимулюванням ентузіазму	
	b	Дає можливість удосконалювати свої індивідуальні якості	

		та розвиватися як особистість	
	c	Є корисною та значимою для суспільства	
	d	Дозволяє проявляти творчий і підхід та експериментувати з новими ідеями	
9		<i>Важливо, щоб робота:</i>	
	a	Визнавалася і цінувалася організацією, де я працюю	
	b	Давала б можливості для професіонального росту та удосконалення	
	c	Була пов'язана з великою різноманітністю та змінами	
	d	Дозволяла б співробітнику впливати на інших	
10		<i>Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо:</i>	
	a	В процесі її виконання мало можливостей контактувати з іншими людьми	
	b	ЗП і винагорода дуже високі	
	c	Я не можу встановити і підтримувати добрі відносини з колегами по роботі	
	d	У мене дуже мало самостійності та можливостей для проявлення гнучкості	
11		<i>Найкращою є така робота, яка:</i>	
	a	Забезпечує гарні умови праці	
	b	Дає чіткі інструкції і пояснення на рахунок роботи	
	c	Передбачає виконання цікавих і корисних завдань	
	d	Дозволяє отримати визнання особистих досягнень та якості виконання роботи	
12		<i>Імовірно, що я не буду добре працювати, якщо</i>	
	a	Мало можливостей для встановлення цілей перед собою та їх досягнення	
	b	Я не маю можливості вдосконалювати свої особистісні якості	
	c	Тяжка робота не визнання і відповідної винагороди	
	d	На робочому місці багато бруду, пилу та шуму	
13		<i>При виконанні службових обов'язків важливо:</i>	
	a	Давати людям можливість краще пізнати один одного	
	b	Дати можливість робітнику ставити цілі і досягати їх	
	c	Забезпечити умови для прояву працівником творчих здібностей	
	d	Забезпечити комфортність та чистоту робочого місця	
14		<i>Імовірно я не захочу працювати там, де</i>	
	a	У мене буде мало самостійності та можливостей для удосконалення себе як особистості	
	b	Не заохочуються дослідження і прояви наукової цікавості	
	c	Дуже мало контактів з широким колом людей	
	d	Відсутні додаткові надбавки та пільги	
15		<i>Я був би задоволений якщо:</i>	
	a	Була б можливість впливати на прийняття рішень іншими співробітниками	
	b	Робота забезпечувала широке різноманіття та зміни	
	c	Мої досягнення були оцінені іншими людьми	
	d	Я точно знав, що від мене потребується і як це виконати	
16		<i>Робота менше задовольняла б мене, якби:</i>	
	a	Не дозволяла ставити і досягати складних цілей	
	b	Я чітко не знав би правил і процедур виконання робіт	
	c	Рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи	

	d	Я практично не міг би впливати на рішення, що приймаються і те, що роблять інші	
17		Я вважаю, що посада повинна надавати:	
	a	Чіткі посадові інструкції та вказівки	
	b	Можливість краще пізнати своїх колег по роботі	
	c	Можливість виконувати складні виробничі завдання	
	d	Різноманіття, зміни та заохочення	
18		<i>Робота приносила б мені менше задоволення, якби:</i>	
	a	Не передбачала б можливості хоча б невеликого творчого внеску	
	b	Здійснювалась би ізольована, тобто працівник мав працювати на самоті	
	c	Був би відсутній сприятливий внутрішній клімат та можливості професійного росту	
	d	Не давала б можливості впливати на прийняття рішень	
19		<i>Я хотів би працювати там, де:</i>	
	a	Інші люди визнають і цінують виконану мною роботу	
	b	У мене буде можливість здійснювати вплив не те, що роблять інші працівники	
	c	Є гарна система надбавок та пільг	
	d	Можна висувати та апробувати нові ідеї та проявляти креативність	
20		<i>Навряд чи я захотів би працювати там де:</i>	
	a	Не існує різноманітності та змін в роботі	
	b	У мене буде мало можливості впливати на прийняття рішень	
	c	ЗП не дуже висока	
	d	Умови роботи недостатньо добрі	
21		<i>Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення повинна передбачати:</i>	
	a	Наявність чітких вказівок, щоб робітники знали, що від них вимагається	
	b	Можливості проявляти креативність	
	c	Можливість зустрічатися з цікавими людьми	
	d	Відчуття задоволення і дійсно цікаві завдання	
22		<i>Робота не буде приносити задоволення, якщо</i>	
	a	Передбачено незначні пільги та додаткові надбавки	
	b	Умови роботи некомфортні та в приміщенні дуже шумно	
	c	Працівник не має можливості порівнювати свою роботу з результатами інших	
	d	Не заохочуються дослідження, творчий й підхід та креативність	
23		<i>Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені:</i>	
	a	Велику кількість контактів з широким колом цікавих людей	
	b	Можливість встановлення і досягнення цілей	
	c	Можливість впливати на прийняття рішень	
	d	Високий рівень ЗП	
24		<i>Я не думаю, що мені б подобалась робота, якщо:</i>	
	a	Умови роботи не комфортні та робоче місце брудне	
	b	Мало шансів впливати на інших	
	c	Мало можливостей для досягнення поставлених цілей	
	d	Я не міг би проявляти креативність та пропонувати нові ідеї	
25		<i>В процесі організації роботи важливо:</i>	
	a	Забезпечити чистоту і комфорт на робочому місці	

	b	Створити умови для прояву працівником самостійності	
	c	Передбачити можливості різноманіття та змін	
	d	Забезпечити можливості людині контактів з іншими	
26		<i>Скоріше за все я не захотів би працювати там, де:</i>	
	a	Умови роботи не комфортні	
	b	Мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми	
	c	Робота є нецікавою та некорисною	
	d	Робота рутинна та завдання рідко змінюються	
27		<i>Робота приносить задоволення імовірно тоді, коли:</i>	
	a	Люди визнають і цінують добре виконану роботу	
	b	Існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості	
	c	Можливо ставити перед собою складні та сміливі цілі	
	d	Існує можливість краще пізнати своїх колег	
28		<i>Мені не сподобалась би робота, яка:</i>	
	a	Не була б корисною і не приносила відчуття задоволення	
	b	Не мала б в собі стимулу до змін	
	c	Не дозволяла б мені встановлювати дружні стосунки з іншими	
	d	Була б не конкретною та не ставила складних задач	
29		<i>Я проявив би стремління працювати там де:</i>	
	a	Робота цікава і корисна	
	b	Люди можуть встановлювати довготривалі дружні відносини	
	c	Мене оточували б цікаві люди	
	d	Я міг би здійснити вплив на прийняття рішень	
30		<i>Я не вважаю, що робота повинна:</i>	
	a	Передбачати, щоб людина більшість часу працювала на одинці	
	b	Давала мало шансів на визнання особистих досягнень	
	c	Перешкоджала встановленню взаємозв'язків з колегами	
	d	Складалася б в основному із рутинних обов'язків	
31		<i>Гарно спланована робота обов'язково:</i>	
	a	Передбачає досить великий набір пільг та надбавок	
	b	Має чіткі рекомендації по виконанню обов'язків	
	c	Передбачає можливості встановлювати цілі та досягати їх	
	d	Стимулює і заохочує висунення нових ідей	
32		<i>Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо:</i>	
	a	Не міг би виконувати складну і перспективну роботу	
	b	Було б мало можливостей для прояву креативності	
	c	Допускалася б мало доля відповідальності	
	d	Сама суть роботи не здавалася б корисною	
33		<i>Найбільш важливими характеристиками посади є :</i>	
	a	Можливість творчого підходу та оригінального нестандартного мислення	
	b	Важливі обов'язки виконання, яких приносить задоволення	
	c	Можливість встановлювати добрі взаємозв'язки з колегами	
	d	Наявність значимих цілей, яких повинен досягти працівник	