

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ
НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

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

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

ГРЕМЛЯЦЬКОЇ АНАСТАСІЇ КОСТЯНТИНІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доц. Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від __ червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ-2023

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

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 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»
ГРЕМЛЯЦЬКОЇ АНАСТАСІЇ КОСТЯНТИНІВНИ

1. Тема роботи: Управління брендом роботодавця на промисловому підприємстві

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 29.05.2023

4. Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління брендом роботодавця.

5. Об'єкт дослідження – процес управління брендом роботодавця промислової компанії Devro s.r.o.

6. Мета дослідження – критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі пропозицій щодо вдосконалення управління брендом роботодавця на промисловому підприємстві.

Завдання:

6.1. Визначити поняття, складові, особливості та переваги бренду роботодавця;

6.2. Розкрити організаційне забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця;

6.3. Навести характеристику діяльності Devro s.r.o.;

6.4. Провести аналіз діяльності Devro s.r.o. в управлінні брендом роботодавця;

6.5. Надати рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення управління брендом роботодавця Devro s.r.o.;

6.6. Розробити пропозиції стосовно співпраці з українськими громадянами в період воєнного стану в Україні.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ	9
1.1. Поняття, складові та особливості бренду роботодавця	9
1.2. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця	
16	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі Devro s.r.o.).....	24
2.1. Характеристика діяльності Devro s.r.o.....	24
2.2. Аналіз діяльності Devro s.r.o. в управлінні брендом роботодавця	41
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ Devro s.r.o.	52
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення управління брендом роботодавця.....	52
3.2. Пропозиції стосовно співпраці з українськими громадянами в період воєнного стану в Україні	56
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Широкий спектр пропозицій підприємств на ринку праці дозволяє сучасним кандидатам більш вимогливо ставитися до вибору місця роботи. Підприємства поступово збільшують кількість та якість винагород, щоб привабити необхідних співробітників. Їх пропозиції розширилися, і тепер стандартний пакет пропозицій роботодавця еволюціонував, і до його складу входить не лише заробітна плата, забезпечення технікою та медичне страхування, а й інші бонуси, такі як курси з підвищення кваліфікації, знижки для занять спортом та інші, іноді специфічні винагороди.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що сьогодення вимагає ґрунтовно нових підходів у взаємодії зі співробітниками. Світ перейшов від того етапу, коли лише підприємства обирали працівників, зараз більшою мірою відбувається боротьба за потенційних співробітників. Якщо співробітник талановитий, то він не буде залишатися на постійній основі працювати на одну й ту ж організацію, а буде перебувати у пошуках найкращого для нього варіанту роботи.

Тому, щоб знаходити та не втрачати цінні кадри, підприємству необхідно застосовувати методи та інструменти для приваблення та утримання працівників. Таким інструментом виступає бренд роботодавця. Правильно створений бренд роботодавця безперервно впливає на діяльність підприємства як зсередини, так і ззовні. Позитивний бренд роботодавця дозволяє виокремити підприємства серед конкурентів та привабити більше кандидатів.

Проведене дослідження має велике практичне значення для підприємств в цілому, а особливо для досліджуваної компанії. Розуміння сутності бренду роботодавця, етапів його формування та управління ним дозволить правильно організувати роботу підприємства над HR-брендом. Грамотно побудований бренд роботодавця підприємства дозволить не лише

досягти встановлені цілі, а й допомогти отримати непрямий прибуток від приходу людей до компанії.

Підприємства, які раніше інших знаходять можливість привабити кандидатів, мають більше шансів отримати відгук від необхідної цільової аудиторії, ніж ті, хто залишилися незацікавлені в сучасних тенденціях.

Вивченню питання бренду роботодавця увагу приділили багато вчених, серед яких Тім Емблер, Сімон Берроу, Крістін Бакхаус, Суріндер Тікоо, Р. Мослей, Л. Сартейн та М. Шуманн, Тереза Бецкова, Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна, С. О. Цимбалюк, Ю. Г. Падафет, О. А. Рассомахіна та інші. Напрямок управління брендом роботодавця лише розвивається, ця тема недостатньо вивчена та стає дедалі більш актуальною.

Об'єкт дослідження – процес управління брендом роботодавця промислової компанії Devro s.r.o.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління брендом роботодавця.

Мета дослідження – критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі пропозицій щодо вдосконалення управління брендом роботодавця на промисловому підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

1. Визначити поняття, складові, особливості та переваги бренду роботодавця;
2. Розкрити організаційне забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця;
3. Навести характеристику діяльності Devro s.r.o.;
4. Провести аналіз діяльності Devro s.r.o. в управлінні брендом роботодавця;
5. Надати рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення управління брендом роботодавця Devro s.r.o.;

6. Розробити пропозиції стосовно співпраці з українськими громадянами в період воєнного стану в Україні.

Під час проведення дослідження були використані такі методи наукового дослідження:

- Для визначення понять, складових, особливостей та переваг бренду роботодавця були використані описовий метод, методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, а також графічний метод;
- Щоб розкрити організаційне забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця були використані метод аналізу, графічний та описовий методи;
- Для характеристики діяльності досліджуваного підприємства було використано методи спостереження, аналізу та графічний метод;
- Щоб провести аналіз діяльності Devro s.r.o. в управлінні брендом роботодавця були застосовані методи індукції та дедукції, спостереження, аналізу та синтезу, і графічний та описовий методи;
- Для надання рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення управління брендом роботодавця Devro s.r.o. використовувалися методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, а також табличний метод;
- При розробці пропозицій стосовно співпраці з українськими громадянами в період воєнного стану в Україні були використані методи аналізу та синтезу, спостереження, індукції та дедукції.

У процесі дослідження опрацьовано низку вітчизняних та зарубіжних джерел, серед яких монографії, навчальні посібники, закони, статті, книги, журнальні видання, електронні джерела та публікації. Варто звернути увагу, що дослідження відбувалося на основі іноземного підприємства, яке знаходиться під впливом іншої держави та особливості роботи якого відмінні від українських підприємств. Для проведення дослідження використовувалися в більшості іноземні джерела. Було опрацьовано сучасні роботи, внаслідок чого результати дослідження повністю актуальні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Поняття, складові та особливості бренду роботодавця

Співробітники є однією з найважливіших складових ресурсного забезпечення підприємства, а людський капітал відіграє ключову роль в успіху підприємства. Наявність компетентних, ефективних і лояльних працівників означає певну конкурентну перевагу на ринку.

Для того, щоб залучити якісний людський капітал до підприємства, йому необхідно створювати такі умови для співробітників, які будуть не лише приваблювати нових людей, а й стимулюватимуть залишатися в компанії якомога довше та залишати гарні враження про працю в ній у разі припинення роботи там.

Майже кожна організація відчуває потребу в працівниках із винятковими компетенціями та рідкісними знаннями, які володіють критичним мисленням та нестандартним підходом до вирішення проблем. Натомість роботодавці можуть запропонувати майже однакові стандартні умови компенсації. Наявність лише посадового окладу, премій, надбавок та соціального пакету не залишаються остаточними визначальними факторами працівнику обрати та залишитися на певному робочому місці.

Підприємству необхідно мати власні конкурентні переваги, щоб бути конкурентоздатним як роботодавець на ринку праці. У наш час люди все частіше поряд із вказаними видами компенсації бажають отримати додаткові фактори, такі як умови для самореалізації, можливості для кар'єрного, особистісного та професійного зростання, зручний графік роботи та відповідність цінностей компанії цінностям працівника.

Останніми роками стратегічною перевагою організації виступає бренд роботодавця, інша назва – HR-бренд. Тож, одним із важливих завдань

роботодавця, фахівців з управління персоналом стають створення та правильне використання бренду роботодавця.

Бренд роботодавця допомагає підприємствам залучати й утримувати високопродуктивних співробітників. Якщо підприємство бажає досягти успіху на ринку праці, бренд роботодавця може суттєво допомогти йому в цьому. Бренд продає культуру, цінності та цілі підприємства потенційним та існуючим працівникам. Залучаючи та утримуючи працівників з належною відданістю, підприємство може створити дуже сильну позицію своєї організації на ринку праці та отримати сильну конкурентну перевагу.

Питання бренду роботодавця існувало давно, проте це не було сформульовано в конкретну проблему. У 1990 р. Сімон Берроу вперше публічно виступив на тему брендингу роботодавця на конференції британського Королівського інституту персоналу та розвитку, а у 1991 році на іншому їх заході. У 1995 р. він спільно зі іншими фахівцями та студентами вирішили провести первинне дослідження щодо обізнаності та розуміння, результати якого потім були опубліковані у 1996 р. у статті журналу *The Journal of Brand Management*. У цій статті автори представили бренд роботодавця як об'єднання двох окремих дисциплін – управління людськими ресурсами та маркетингу бренду – в єдину концептуальну систему. Також зазначається, що, чим вища зарплата та менша кількість працівників, тим більше значення мають стосунки кожного працівника з роботодавцем. Переваги бренду роботодавця для працівників паралельні перевагам звичайного бренду для споживачів. До них автори віднесли: розвиток та/або корисні види діяльності (функціональні); матеріальні або грошові винагороди (економічні); почуття приналежності, спрямованості та мети (психологічні) [83].

Згідно з Бацхаус і Тіко, бренд роботодавця пропонує "диференціацію роботодавця від його конкурентів і підкреслює унікальні аспекти роботи в конкретній фірмі". Сулліван [81] визначає бренд роботодавця як "цілеспрямовану, довгострокову стратегію управління обізнаністю та

сприйняттям конкретної фірми працівниками, потенційними працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Бренд роботодавця ідентифікує організацію як гарне місце для роботи" [40].

Делл та Ейнспен представляють бренд роботодавця як "засіб, за допомогою якого ми можемо створити ідентичність фірми як роботодавця, що охоплює систему цінностей фірми, внутрішні правила та звичаї, з метою залучення, мотивації та утримання теперішніх та потенційних працівників" [51].

Розенторн стверджує, що "бренд роботодавця - це, по суті, двостороння угода між організацією та її працівниками - причини, чому вони вирішили приєднатися до неї і чому організація обрала їх, і чому вони можуть залишитися в організації. Мистецтво бренду роботодавця полягає в тому, щоб сформулювати цю угоду таким чином, щоб вона була характерною для організації, переконливою та актуальною для людини, а також забезпечити, щоб ця угода була представлена працівникові протягом усього його перебування в організації" [80].

Л. Сартейн та М. Шуманн розуміють бренд роботодавця як обіцянку забезпечити працівникам такі емоції, які б мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. Бренд роботодавця полягає також в тому, що може компанія обіцяти та реалізувати [23].

Клейк (2008) зазначає, що "бренд роботодавця - це не лише про підбір персоналу. Це можливість зібрати інформацію, яка допоможе роботодавцям краще зрозуміти, чому люди залишаються в організації і готові "пройти додаткову милю". Вокер (2008) стверджує, що брендинг роботодавця слугує для того, щоб зробити організацію відмінною та привабливою. Визначає його як "набір атрибутів, які вирізняють організацію і роблять її привабливою для тих, хто відчуває спорідненість з цими атрибутами і, таким чином, працює в компанії якнайкраще". Він додає, що бренд роботодавця може допомогти відштовхнути тих працівників, які не зроблять жодного внеску в компанію [57].

Усі ці визначення передбачають, що бренд роботодавця відрізняє підприємство на ринку праці від інших, полегшує його ідентифікацію, що його суть – це комунікація як ззовні, так і всередині компанії, а також створення довгострокового бачення.

За словами Бецкової, багато компаній більше не недооцінюють силу HR-бренду, оскільки вони зрозуміли, що це потужна зброя. Ті, хто не недооцінював цей інструмент, зараз перебувають у становищі, коли шукачі обирають компанію, а не компанія обирає працівника, як це традиційно було раніше. Завдяки успішному бренду роботодавця працівники пишаються тим, де вони працюють. Це призводить до того, що компанія має вищу продуктивність і нижчу плинність кадрів [42].

Виходячи з наведеного, можна охарактеризувати бренд роботодавця як якісну стійку, емоційно забарвлену ознаку компанії, яка містить в собі інформацію щодо неї, через яку компанія виступає унікальною на ринку праці і завдяки якій у людей створюється бажання піти працювати у компанію та залишатися її працівником. Бренд уособлює уже наявну систему цінностей компанії у формі, яка має сенс і є актуальною для співробітників саме цієї компанії.

Переваги бренду роботодавця незаперечні [43]:

1. Сильний бренд роботодавця може допомогти організації виділитися. Якщо компанія не має сильного бренду роботодавця, їй може бути складно залучати та утримувати хороших співробітників.

2. Позичіонування бренду роботодавця допомагає залучати та утримувати людей, які "відповідають" компанії. В умовах, коли на робочому місці працюють чотири покоління, а мотивація працівників суттєво відрізняється, бренд роботодавця допомагає ідентифікувати, залучати й утримувати потрібних людей.

3. Сильний бренд роботодавця може допомогти компанії виділитися, навіть якщо вона не має ресурсів, щоб запропонувати традиційні

пільги або кращу оплату праці. Багато людей вважають за краще працювати на роботодавця, цінності якого збігаються з їхніми власними.

4. Виразний бренд роботодавця може зробити рекрутинг більш ефективним. Чітко розуміючи цінності, цілі та культуру організації, компанія може уникнути співбесіди з людьми, які не підходять для неї. І навпаки, це може збільшити кількість кандидатів, які "добре підходять" компанії.

5. Великі люди шукають великі бренди. Найкращі працівники шукають великих роботодавців, які надають можливості для досягнення їхніх цілей, здійснення їхніх мрій та узгодження з їхніми цінностями. Створивши привабливий бренд, компанія може змусити бажаних співробітників активно шукати її.

Відповідно до різних джерел, бренд роботодавця можна аналізувати з різних точок зору та виділяти різну кількість відмінних складових у відповідності до критерію аналізу. Пропонуємо зупинитися на роботі Пенні Бурке, яка виділяє п'ять складових бренду роботодавця (рис. 1.1) [47].

Складові – атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація – представлені у вигляді піраміди, від низу догори.

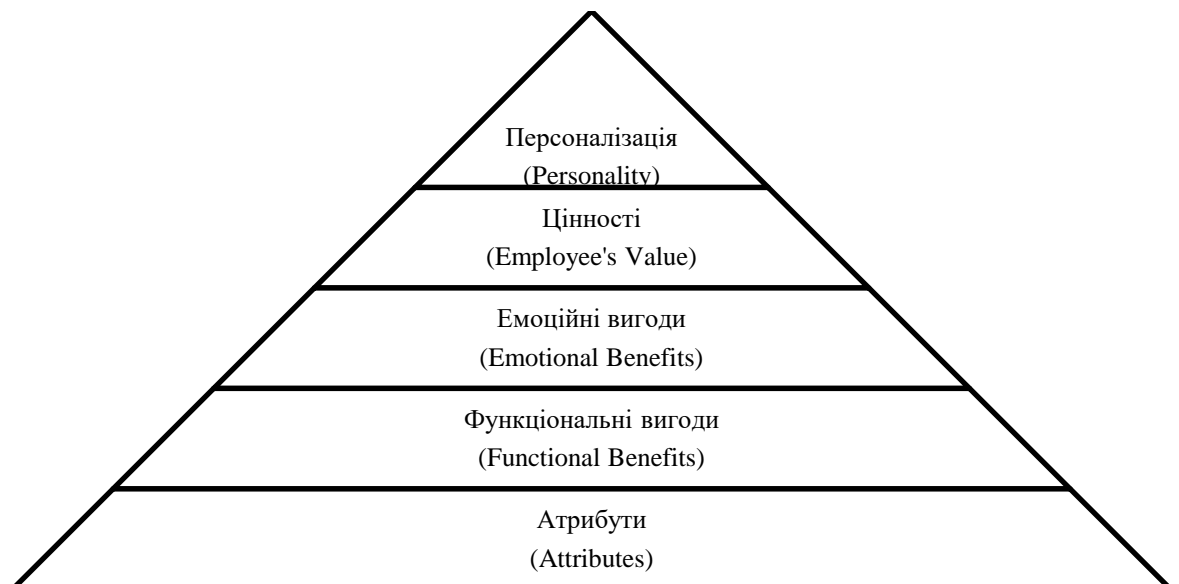


Рис. 1.1. Складові бренду роботодавця за П. Бурке

Джерело: [47].

1. Атрибути – це фізична складова бренду роботодавця, їх можна побачити та відчувати. До них відносяться логотип, представники компанії,

національна приналежність, місце розташування, форма власності компанії тощо.

2. Функціональні вигоди – це наслідки першої складової, якими володіє бренд компанії як роботодавця. Співробітники компанії можуть отримати функціональні вигоди, які виходять з атрибутів. До прикладу, це може бути стабільність внаслідок державної форми власності; складні бізнес-завдання через лідерство компанії в певному ринковому сегменті.

3. Емоційні вигоди – це те, що співробітники мали б відчувати в результаті роботи в компанії, за баченням компанії. Наприклад, щоб компанію цінували, пишалися нею, відчували себе професійно компетентними.

4. Цінності співробітників – до них відносяться принципи, стандарти та судження співробітників, які цінні для них. І роботодавець, і працівник зацікавлені у співпадінні цінностей один одного, і компанії варто розуміти, в чому зацікавлений працівник, щоб покращити можливості взаємодії з ним.

5. Персоналізація – це привласнення особистісних людських якостей бренду роботодавця.

Поряд із поняттями бренду роботодавця часто зустрічаємо інші терміни, тонкощі відмінностей яких варто знати. Це поняття іміджу, репутації та ідентичності, а також брендування.

Ідея бренду містить в собі ідентичність, імідж та репутацію [2].

Ідентичність — унікальний набір якостей та характеристик, який відрізняє продукт чи послугу компанії від продуктів чи послуг конкурентів, і, таким чином, дає змогу споживачам впізнати продукт чи послугу компанії.

Імідж організації – це сукупне сприйняття конкретної компанії споживачами та іншими групами людей (діловими партнерами, персоналом і т.д.) [13]. По суті, це емоційно забарвлений образ, який компанія бажає створити у свідомості певних груп людей, та який може впливає на ставлення цільової групи до даної організації.

Репутація – це думка та уявлення громадськості про об’єкт, раціональна та емоційна оцінка організації. Головною відмінністю репутації і іміджу є те, що імідж можна створити за допомогою слів та ідей, а репутацію можна створити тільки конкретними діями та вчинками, підтвердивши чи спростувавши імідж.

Репутація є більш об’єктивним та довготривалим поняттям. Порівнюючи імідж та репутацію організації, варто наголосити, що імідж може не завжди відповідати реальності, в той час як репутація має прямий зв’язок і є наслідком результатів роботи компанії. Імідж можна створити у короткі терміни за допомогою роботи над зовнішньої атрибутики та символіки, в той час як репутація відповідає професійній діяльності, реалізованим обіцянкам та дотриманні відповідальності перед суспільством.

Натомість бренд більш пов’язаний із торговою маркою та торговим знаком компанії. Бренд — невідчутна сукупність властивостей продукту: його імені, упаковки, ціни, історії, репутації та способу рекламування. Бренд також визначається як цінності і філософія торгової марки, які існують в споживача, його суть не зводиться лише до картинки чи зображення [21]

Всі три поняття — імідж, бренд та репутація, незалежно від того, кого чи чого вони стосуються, мають вихідну точку — інформацію про об’єкт.

Підсумовуючи, імідж — це думка про об’єкт, сформована на основі отриманої інформації, бренд — торгова марка, яка містить інформацію про товар, а репутація — підтверджена фактами інформація про об’єкт. Імідж та репутація можуть мати як позитивний, так і негативний характер, тоді як бренд — однозначно позитивний.

Поняття брендування (брендинг) роботодавця супроводжує всю інформацію про бренд роботодавця. Ці два терміни дуже схожі між собою. Різниця полягає лише в тому, що брендування роботодавця – це процес роботи над брендом роботодавця, система заходів щодо просування компанії як місця роботи серед цільових груп, а останній – це статичний образ компанії, закріплений у свідомості споживачів.

Отже, співробітники компанії є однією із найважливіших складових організації. Кожна компанія бажає отримати унікальних кваліфікованих спеціалістів. Стандартними пропозиціями від роботодавця, такими як посадовий оклад та премія, чимдалі важче привабити бажаних працівників. Зростає конкуренція на ринку праці, працівники стають більш вимогливими, а роботодавці пропонують все більше компенсацій. Для виділення серед інших підприємств та створення бажання людей працювати в конкретній організації, все більше підприємств вдаються до формування бренду компанії як роботодавця. Він відмінний від звичайного бренду та включає в себе різні складові. Варто вміти розрізняти імідж, бренд та репутацію, а також звертати увагу на те, що бренд роботодавця – це статичний термін, а брендинг чи брендування роботодавця означає процесне явище.

1.2. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця

Бренд роботодавця відіграє неабияку роль в житті компанії. Він формується із усвідомленням, що працівники є головним ресурсом будь-якої організації, причому не лише всередині – їх вплив залишає відбиток на продукції компанії чи її послугах.

Успішність бренду роботодавця залежить від старанного опрацювання організаційних питань у його створенні. У цьому контексті звертаємось до розробленої С. О. Цимбалюк схему, що уособлює механізм процедури формування концепції бренду роботодавця (рис. 1.2).

На наш погляд, схему можна скоригувати із розрахунком на її функціонування як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах. Для цього на рис. 1.2 додамо стрілки червоного кольору, які вказують на обов'язковий моніторинг ефективності проведених заходів. Тобто, чорне коло стосується довгострокового періоду, а червоне мале коло – оперативних змін та вдосконалень.

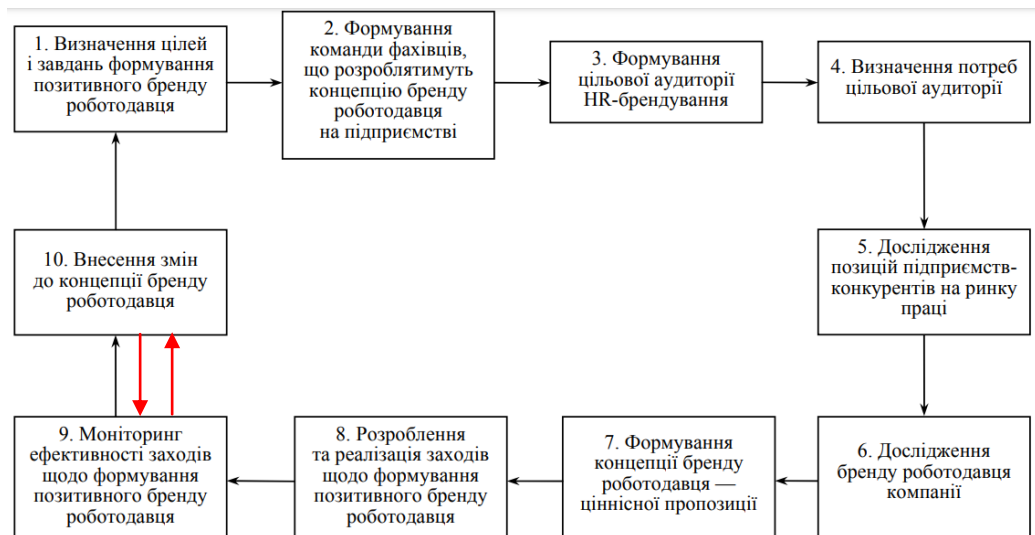


Рис. 1.2. Процедура формування концепції бренду роботодавця.

Джерело: [33]

Для побудови позитивного бренду роботодавця необхідно розуміти теперішню позицію компанії та ту позицію, до якої вона прагне прийти. Дослідження бренду роботодавця – обов’язковий етап для його побудови.

Під час дослідження організації необхідно:

- З’ясувати сприйняття компанії потенційними й наявними кандидатами, її становище на ринку праці;
- Дослідити сприйняття компанії теперішніми (власними) та колишніми працівниками, агентствами та партнерами на ринку праці;
- Дізнатися, яким є уявлення цільової аудиторії про роботу на підприємстві.

Результати дослідження можуть бути різними, оцінки аудиторії можуть бути такими:

- Чудова компанія, гарна оплата та умови праці;
- Приваблива компанія, оплата та умови праці достатньо конкурентні;
- Нормальна компанія, умови праці та оплата нічим не відрізняються від загально ринкових пропозицій;
- Не дуже хороша компанія, умови праці та оплата трохи гірше конкурентних;

- Погана компанія, оплата та умови праці знаходяться на поганому рівні.

Компанія повинна визначити поточну ситуацію на ринку праці, своє положення на ринку праці, її конкурентоспроможність, а також зрозуміти, до чого компанія прагне та як досягти бажаного. Бажаний бренд роботодавця варто сформулювати якомога точніше, щоб можна було чітко виділити проблемні зони, над якими організації варто працювати, щоб зменшити відмінність між бажаним брендом компанії як роботодавця та поточним, що також стосується її позиції на ринку праці. Наприкінці дослідження мають бути сформовані рекомендації для покращення організації і визначені орієнтовні терміни досягнення бажаного результату.

Дослідження бренду роботодавця можуть бути використані в основному маркетингові інструменти, оскільки увага акцентується більше на комунікативному аспекті, вивченні сигналів компанії, які транслуються для формування бренду роботодавця, та реакції цільової групи на них.

Отже, бренд роботодавця можна дослідити за допомогою таких інструментів [2]:

- Опитування працівників підприємства та кандидатів на вакантні посади;
- Вивчення інформації, опублікованої в ЗМІ та розміщеної в Інтернеті;
- Аналізу статистики звернень кандидатів на вакантні посади;
- Завершального інтерв'ю з працівниками, які звільняються;
- Аналізу відгуків про компанію на кар'єрних сайтах і в соціальних мережах;
- Порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з кращими практиками у цій сфері.

Розглянемо популярні способи дослідження роботодавця.

Опитування є потужним інструментом дослідження, в залежності від виду опитування можна досягнути різних результатів. Опитування дозволяє

отримати інформацію від необмеженого кола людей, як всередині організації (співробітники будь-якої ланки), так і з зовнішніх джерел (партнери, споживачі, кандидати).

Опитування можуть бути різними, і зараз компанії можуть використовувати будь-які інструменти в залежності від поставленої цілі. Такий збір інформації може здійснюватися у текстовій формі – анкетування, та у формі бесіди – інтерв'ю. Перевагою анкетування виступає охоплення великої кількості опитуваних та їх чесність у випадку анонімного опитування. Під час інтерв'ю у компанії також є можливість отримати цінну інформацію від опитуваного, особливо якщо у нього є довіра до осіб, які проводять інтерв'ю.

Завершальне інтерв'ю з особою, яка звільняється, може принести організації важливу інформацію. Мета такого інтерв'ю для роботодавця – визначити причину виходу працівника з компанії. Це можуть бути як особисті причини (хвороба, переїзд, зміна пріоритетів та цінностей у житті, вихід на пенсію, вступ у навчальний заклад), так і ті, що безпосередньо стосуються місця роботи й компанії в цілому (стосунки в робочому колективі, відсутність кар'єрного зростання, поганий графік роботи та умови праці, надмірне завантаження на роботі).

Завершальне інтерв'ю може допомогти також визначити наявні проблеми в конкретних підрозділах, комунікаціях та взаємин в колективі. Коли працівники йдуть з компанії, вони стають більш відкритими до опитування та щиро відповідають на питання, оскільки відсутній страх бути потім відокремленим від колективу та отримати неприязнь від колег.

Особливу увагу треба звертати на причини звільнення керівників (особливо вищих), вузьких спеціалістів, працівників з коротким терміном перебування на роботі (до одного року) та працівників, на чие навчання було витрачено багато коштів.

Спілкування буває як один-на-один, так і груповим. Бажано періодично проводити групові збори для повідомлення проблем та ідей їх вирішення. Це

дозволить не лише отримати необхідну інформацію від співробітників, а водночас й покращити відношення до керівництва компанії, показавши турботу до присутніх на зборах та важливість їх думки для компанії. Такі зустрічі можна проводити як у форматі інтерв'ю, так і у форматі дискусій.

Вивчення *інформації, опублікованої в ЗМІ та розміщеної в Інтернеті* – дуже корисний вид дослідження бренду компанії як роботодавця. Інтернет-простір містить купу інформації, і за допомогою спеціальних методів пошуку можна визначити, як часто згадується конкретна компанія в новинах та в якому світлі її виставляють, а також можна зрозуміти, якою інформацією про компанію володіє цільова аудиторія компанії на ринку праці. Це допоможе не лише в зборі інформації, а й в формуванні напрямку подальшої активності в ЗМІ та Інтернеті.

Варто приділити увагу *аналізу соціальних мереж*, особливо «ділових», таких Facebook та LinkedIn, але не обмежуватися лише цими соціальними мережами.

Інформація з подібних джерел допоможе не лише визначити ставлення до компанії, а й зрозуміти аудиторію ринку праці. Аналіз аудиторії може допомогти з'ясувати інтереси та цілі потенційних кандидатів і створити загальний портрет цільової групи.

Для розуміння привабливості вакансії та її популярності на ринку праці, можна *аналізувати статистику відгуків на дану вакансію*. Кількість відповідей на оголошення про вакансію може коливатися внаслідок різних факторів. Окрім змін в економіці, фактором зменшення відповідей на вакансію може бути збільшення конкурентоспроможності інших компаній на ринку, які пропонують більш вигідні умови праці та оплати. Постійний моніторинг статистики відгуків на вакансію допоможе вчасно побачити подібну проблему та зробити необхідні кроки для покращення власної позиції компанії.

Іноді для аналізу репутації компанії на ринку праці вона вдається до розміщення двох вакансій з однаковими умовами праці, але в одній з них є

назва організації, а в іншій – відсутня. Статистика звернень кандидатів на ці вакансії може показати, чи хороший бренд роботодавця даної компанії. Якщо буде більше відповідей на вакансію з назвою компанії – бренд роботодавця позитивний, а якщо на вакансію без назви компанії – негативний. Проте необхідно зауважити, що кандидати більш схильні довіряти вакансіям з найменуванням компанії, що може спотворювати результати статистики.

Для розуміння, що саме можна вдосконалити у компанії для збільшення привабливості роботи в організації, застосовується шлях *порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з кращими практиками у цій сфері*. Можна сказати, що це – порівняння поточного стану компанії з бажаним для її працівників. Для цього створюються спеціальні опитувальні анкети, де працівник дає відповіді на питання, що допомагають об'єктивно оцінити роботу компанії над її брендом як роботодавця. Питання в анкеті стосуються стратегії розвитку бренду роботодавця, чи присутня узгодженість цінностей бренду роботодавця з системою управління компанії, чи є можливості щодо кар'єрного розвитку працівників та чи стають ці можливості реальністю.

Таким чином, для побудови успішного бренду компанії як роботодавця, необхідно проводити дослідження щодо позиції організації на ринку праці. Це допоможе з'ясувати її успішність та напрямки, в яких працювати для покращення бренду роботодавця. До способів дослідження бренду роботодавця відносяться опитування в різних форматах, такі як анкетування та інтерв'ю, а також аналіз статистики відгуків на вакансії, аналіз розміщеної в Інтернеті інформації та інформації, опублікованої в ЗМІ. Важливо аналізувати думку про компанію як роботодавця не лише від працівників компанії, а й від наявних й потенційних кандидатів, а також працівників, які звільнилися.

Питання бренду роботодавця недостатньо вивчене. Відсутня чіткість в розумінні його сутності, часто в трактуваннях різним вченими самого поняття бренду роботодавця є мало дотичних точок. Хоч зараз все більше

компаній усвідомлюють необхідність розвитку бренду роботодавця, у більшості з них немає спеціальних служб та окремих працівників, які мають визначену зону відповідальності у системі його формування.

Для кращого розуміння, що саме необхідно робити аби створити гарний бренд на ринку праці, організації варто бачити структуровані елементи HR-бренду. Для цього можемо звернутися до складових бренду роботодавця за П. Бурке, і, відштовхуючись від даної піраміди складових, компанія може пропонувати власну систему цінностей.

Система цінностей компанії може відповідати загальним принципам управлінської діяльності, але обов'язково повинна бути скоригована та відповідати потребам і особливостям організації. Пріоритети компанії повинні співпадати з цілями потенційних працівників.

У цьому контексті велику вагу має стаття Білорус Т.В. та Фірсової С.Г., в якій було розглянуто дослідження бренду роботодавця у 2017 р. консалтингової компанії Randstad, а результати цього дослідження автори статті представили у вигляді вичерпного графіка (рис. 1.3). У результаті дослідження було виявлено «протиріччя та неузгодженість між найважливішими атрибутами роботодавця з точки зору потенційних кандидатів та ціннісними пропозиціями великих компаній-роботодавців».



Рис. 1.3. Атрибути потенційного роботодавця для кандидатів на посади та ціннісні пропозиції провідних світових компаній, %.

Джерело: [1]

Відповідно до графіку, найбільш цінними для працівника виступають:

- Розмір заробітної плати (58%);
- Гарантія довгострокової зайнятості (46%);
- Гарний баланс роботи і особистого життя (45%);
- Приємна робоча атмосфера (43%).

В той же час, компанії обрали інші цінності, які, на їх думку, є найбільш цікаві працівникам:

- Фінансова стабільність (61%);
- Доступне використання останніх технологій (56%);
- Гарна репутація (54%);
- Гарантія довгострокової зайнятості (51%).

Компанії помилково вважають, що зараз працівників цікавлять лише соціальні потреби, забуваючи про базові. В результаті проведеного дослідження авторами було отримано достатньо аргументів, які спростовують цю думку. У наш час соціальні та потреби самовираження присутні як одна з важливих цінностей людини, але без задоволення фундаментальних потреб людина не буде цікавитися іншими.

Таким чином, бренд роботодавця повинен формуватися не лише враховуючи бажання людей до самореалізації та інших соціальних потреб, а й зважаючи на задоволення основних цінностей працівників, таких як розмір заробітної плати. Наприклад, якщо компанія може дати працівникові лише знання та приємну атмосферу в колективі, проте не надавати гідну заробітну плату, то працівник обере іншого, кращого з його точки зору роботодавця.

Відповідно до висновків цієї ж статті, в управлінні бренду роботодавця найбільшу роль відіграють кадрові служби, відділ маркетингу та HR-відділи разом з відділами маркетингу та комунікацій компаній. Вплив також мають генеральні директори компаній, а відділи управління талантами, комунікацій та брендингу в майже не грають ролі в формуванні бренду роботодавця.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі Devro s.r.o.)

2.1. Характеристика діяльності Devro s.r.o.

Devro plc (надалі – «Devro» чи «Група») — багатонаціональна компанія з зареєстрованим офісом у Мудісберні, Крістон, Сполучене Королівство, яка виробляє та продає товари, отримані з колагену, головним чином ковбасні оболонки – продукт, у якому вона є світовим лідером. Фірма також виробляє плівки, оболонки та інші спеціалізовані колагенові продукти для використання в медицині та косметичній промисловості. Компанія зареєстрована на Лондонській фондовій біржі з 1993 року.

За формою власності Devro plc – акціонерне товариство. 100% акцій перебувають у вільному обігу, і наразі нараховується близько 4000 власників цих акцій загальної вартості 166,9 млн євро [25].

Підприємством управляє Рада Директорів. Ключовими посадовими особами виступають Рутгер Гелбінг (СЕО від 28 лютого 2018р.) та Стів Гуд (Chairman від 1 червня 2019р.) [26].

Devro s.r.o. – дочірня компанія Devro plc. У самій назві організації криється її юридична форма – «s.r.o.». Це аббревіатура, що розшифровується як Společnost s ručením omezeným. Вона привласна чеській та словацькій юридичній структурі для приватної компанії з обмеженою відповідальністю або Товариства з обмеженою відповідальністю.

Devro є одним із провідних світових постачальників колагенових оболонок для харчових продуктів, які використовуються клієнтами у виробництві різноманітних ковбас та інших м'ясних продуктів. Колаген — це природний полімер, який перетворюється на гель, трубчасту оболонку та плівку на виробничих підприємствах Devro у США, Нідерландах, Великобританії, Китаї, Чехії та Австралії.

Devro має глобально читальний логотип (рис. 2.1), який доповнюється назвою компанії різними мовами світу.



Рис. 2.1 Логотип Devro та його варіанти різними мовами

Джерело: внутрішні документи Devro s.r.o.

У Devro працює більше 2000 людей. Понад 100 співробітників щодня контактують з більш ніж 1000 клієнтами, надаючи спеціалізовані технічні консультації та підтримку для складних операцій з виробництва продуктів харчування в більш ніж 100 країнах [39].

Організаційна структура Devro (рис. 2.2) наразі є дійсно оптимальною для даної специфіки підприємства, і кожен відділ виконує свої функції максимально ефективно. Devro постійно прагне до покращення організаційної структури з метою уникнення повторів у діяльності підрозділів [56].

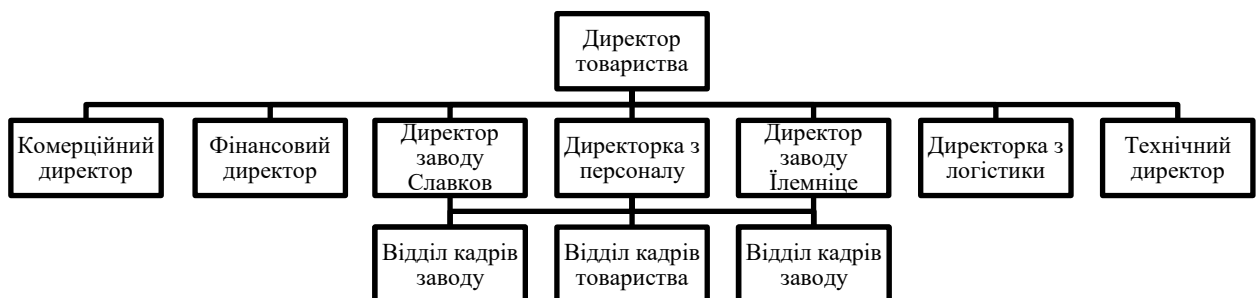


Рис. 2.2. Спрощена організаційна структура топ-менеджменту Devro s.r.o.

Джерело: створено автором на основі внутрішніх матеріалів компанії.

Відділом кадрів компанії керує директор з персоналу, яка підпорядковується безпосередньо генеральному директору. У її прямому підпорядкуванні перебувають: кадровик, фахівець з управління персоналом (HR), технік з безпеки, менеджер з безпеки та фахівець з просування. Певна річ, директор з персоналу керує відділом кадрів заводу в Ілемніце, відділом кадрів заводу в Славкові та відділом заробітної плати.

Започаткувавши перехід від кишківника до їстівної колагенової оболонки, Devro встановила тісні відносини з клієнтами як безпосередньо, так і через глобальну дистриб'юторську мережу. Devro має заводи на чотирьох континентах. Це дозволяє надавати першокласні послуги для глобальної клієнтської бази.

Бізнес-модель – це основна стратегія компанії для прибуткового бізнесу, спосіб створення цінності. Пропонується розглянути бізнес-модель Devro (рис. 2.3) для отримання загального розуміння про стратегію даної компанії.

Business model

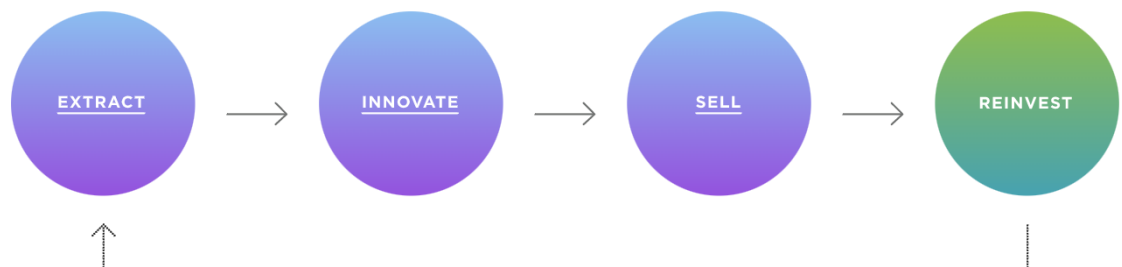


Рис. 2.3 Бізнес-модель Devro

Джерело: річний звіт Devro 2021 р.

Основні складові бізнес-моделі Devro:

- **Extract.** Колаген, який використовується для оболонки та гелю, отримують із ретельно відібраних шкур тварин.
- **Innovate.**
 - Прикладна техніка. Виробництво колагенової оболонки є складним технологічним процесом. Devro поєднує понад 85 років досвіду та інновацій для виробництва їстівних оболонок,

які дозволяють його клієнтам пропонувати різноманітні ковбаси, адаптовані до потреб місцевих споживачів.

- Виробництво. Devro є світовим лідером у технологіях виробництва високоскладних процесів. Їх їстівні оболонки стабільні та надійні, щоб задовольнити потреби як виробників ковбас, так і споживачів.

- **Sell.**

- Продажі, маркетинг і дистрибуція. Продукція Devro продається в понад 100 країнах на всіх континентах. Продажі відбуваються безпосередньо виробникам продуктів харчування та через дистриб'юторів.
- Продукти клієнта до споживачів. Інновації Devro та продуктивність оболонки дозволяють нашим клієнтам виробляти диференційовані ковбасні вироби для споживача. Оболонка Devro постійно отримує високі оцінки за зовнішній вигляд, колір, смак і загальне визнання в незалежних дослідженнях і споживчих тестах.

- **Reinvest.** Devro інвестує в прикладні дослідження та розробки, а також у поетапну та дисципліновану програму капіталовкладень, підтримуючи амбіції зростання.

Devro відрізняється від конкурентів розробкою нових інноваційних продуктів, тісною роботою з клієнтами для підвищення ефективності виробництва та наданням високоякісної технічної підтримки клієнтам. Також може запропонувати підтримку його клієнтам у впровадженні інновацій.

Devro зростала у 2021 році, підтримуючи клієнтів на складному ринку поставок і забезпечуючи необхідні умови, коли це було потрібно. Стратегією зростання Devro залишається захист сильних ринкових позицій на зрілих ринках і збільшення його частки на ринках, що розвиваються.

Група діє глобально, і порушення міжнародних торговельних шляхів може вплинути на її здатність постачати певним клієнтам. Погіршення

політичних відносин загрожує застосуванням санкцій, які можуть перешкодити або порушити торгівлю.

Компанія не залежить від жодних відносин із клієнтами певної національності, щоб будь-яка політична напруга, що лежить в основі, не могла суттєво вплинути на загальні продажі. Географічна ширина виробничої бази Devgo також дає їй можливість адаптувати свої маршрути до ринку, щоб подолати збої, спричинені політичною напругою. Так, підготувавшись до виходу Великої Британії з ЄС, Devgo підтримує структуру управління, яка дозволяє адаптуватися до нових змін у міру їх виникнення. Компанія має значні виробничі операції в Чеській Республіці, звідки й надалі може постачати більшість клієнтів ЄС.

Фізичні ризики в ланцюзі поставок локалізовані, але не універсальні. Devgo має високий рівень стійкості в ланцюжку поставок, закріпивши здатність отримувати сировину від альтернативних постачальників. Група рухається до глобальних специфікацій сировини, щоб дозволити всім заводам приймати поставки один одного, підвищуючи операційну стійкість компанії.

Devgo проводить ретельний аналіз кожного постачальника, включаючи фізичний аудит виробничих потужностей для всіх основних постачальників матеріалів та нових постачальників. До уваги приймається їхня екологічна політика, наявність у офіційно визнаній системі екологічного менеджменту, а також сертифікація третьої сторони, яку має постачальник, тобто на відповідність стандартам, визнаним Глобальною ініціативою з безпеки харчових продуктів. Вимагається конкретна інформація про вплив на навколишнє середовище в анкетах (інформація про парникові гази, вуглекислий газ, використання води, використання ресурсів, цільові показники щодо відходів і забруднення та продуктивність), і відбуваються фізичні перевірки постачальників, під час яких проводиться обговорення будь-яких невідповідностей та узгоджених дій.

Довгострокові відносини, які Devro побудувала з багатьма ключовими постачальниками, підкріплюються зобов'язанням у Політиці ділової поведінки діяти професійно, чесно та сумлінно в усіх ділових операціях, де б вони не працювали.

Оскільки Devro користується як прямими продажами, так і залучає посередників, то правильним буде ствердження, що компанія використовує комбінований метод збуту. Отже, варіантів товароруху має декілька [39]:

1. Прямий збут – продаж здійснюється безпосередньо споживачам. Це найбільш поширений канал збуту Devro – виробники ковбас здійснюють замовлення «під ключ», що зручно для обох сторін.
2. Однорівневий – із залученням одного посередника. У даному випадку це – агентства, які здійснюють закупки у Devro для продажу товару виробникам м'ясних продуктів.
3. Однорівневий – із залученням роздрібного продавця.

Devro представляє усі свої вироби під однією маркою. Впевнено можна стверджувати, що марочна стратегія Devro – це використання єдиної марочної назви для всіх товарів. Продукція випускається лише під іменем даної компанії, включаючи усе її різноманіття.

Основним кінцевим продуктом компанії Devro s.r.o. є рубік (рис. 2.4) з гофрованої колагенової оболонки, яка використовується для виробництва м'ясних продуктів (ковбас). Компанія виробляє кілька видів оболонок, які відповідають різним критеріям відповідно до типу виробничого процесу на м'ясопереробних підприємствах та кінцевої переробки у споживача.



Рис. 2.4 Кінцевий продукт Devro s.r.o.

Джерело: внутрішні матеріали Devro s.r.o.

Потужність та правильна організація процесу дозволяє зробити замовлення від кількох рубіків до партії необмеженого розміру, із будь-якого матеріалу, кольору та розміру і призначення. На сайті компанії продукція має різні класифікаційні ознаки (рис. 2.5), відповідно до яких можна обрати необхідний варіант.

Сайт має зручний інтерфейс та функціонал. При натисканні на обраний товар можна прочитати деякі його характеристики та побачити великий перелік переваг у використанні обраної оболонки чи іншого матеріалу. Звісно ж, для уточнення деталей можна скontaktувати з персоналом підприємства.

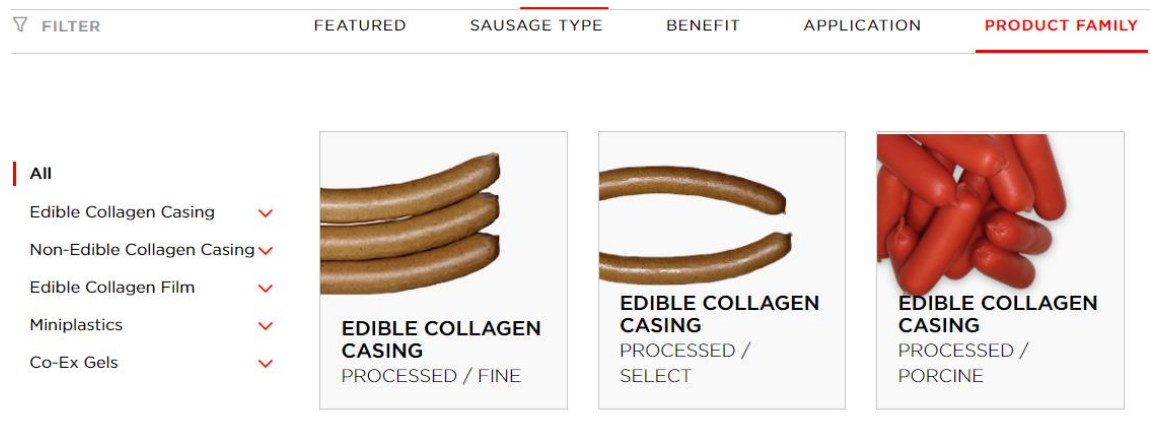


Рис. 2.5. Класифікація асортименту товарів Devro

Джерело: сайт Devro [28]

Найбільшу частку у виробництві займають їстівні та неїстівні колагенові оболонки із різними техніками їх обробки. **Життєвий цикл** продукції Devro представлений у **Додатку А**.

Грунтуючись на історії розвитку Devro та його продукції, можна зробити висновок, що життєвий цикл колагенової оболонки перебуває на стадії зростання (розширення ринку збуту). Слід підкреслити, що даний товар впродовж багатьох років не втрачає позиції, а, навпаки, підкорює нові ринки.

До зрілої ринкової класифікації Devro включає Північну Америку, Японію, Австралію та Нову Зеландію, Великобританію, Ірландію та Європу. У сукупності ці ринки представляють частку доходу у розмірі близько 60% від продажів Devro у 2021 році.

До класифікації ринків, що розвиваються, Devro включає Латинську Америку, Близький Схід і Африку, Китай і Південно-Східну Азію. На ці ринки припадає зростаюча частка продажів Devro, тепер майже одна третина. Загальне зростання споживання ковбас тут, як правило, випереджає зрілі ринки відповідно до зростання ВВП, зростання урбанізації та прагнення до більш білкових дієт, зручних рішень для їжі та перекусів.

Головним органом, який приймає операційні рішення, визначено Правління (the Board). Правління переглядає фінансові результати Групи на основі ринкових сегментів, оскільки вони потребують різних продуктів і маркетингових стратегій за двома ідентифікованими операційними сегментами: ринки, що розвиваються та зрілі ринки. Правління також оцінює результати діяльності операційних сегментів на основі доходів, отриманих від продажів зовнішнім клієнтам.

Devro звітує у фунтах стерлінгів (£), але отримує дохід і витрати в кількох валютах, включаючи долари США, євро, крони та японські єни. У 2021 році відносне подорожчання фунта стерлінгів призвело до чистого валютного негативу на 4,0 мільйона фунтів стерлінгів.

За даними таблиці 2.1 можна прослідкувати зменшення активів та сукупних зобов'язань підприємства впродовж останніх 3 років, причому водночас відбувалося збільшення власного капіталу. Сума активів у 2020 році у порівнянні з 2019 зменшилась на 0,43%, а у 2021 році в порівнянні з 2020 – на 2,46%.

Варто зазначити, що зменшення сукупних зобов'язань відбувається, головним чином, за рахунок зменшення коротко- та довгострокових заборгованостей. Так, розмір довгострокових зобов'язань у 2020 році був зменшений на 18,97% , а у 2021 році – на 10,25%.

Таблиця 2.1

Показники фінансової звітності Devro plc у 2019-2021 рр., на кінець звітного періоду, млн. £

	2019 рік	2020 рік	2021 рік
АКТИВИ			
Необоротні активи	253,7	248,4	239,7
Оборотні активи	93,1	96,9	97,1
Сукупні активи	346,8	345,3	336,8
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Поточні	(38,4)	(57,1)	(41,8)
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	(233,5)	(189,2)	(169,8)
Сукупні зобов'язання	(271,9)	(246,3)	(211,6)
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Власний капітал, що відноситься до власників Компанії	74,9	99,0	125,2

Джерело: складено автором на основі [37, 38, 39].

Далі пропонуємо розглянути структуру активів Devro, вивчити їх частки у відповідних періодах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура активів Devro plc у 2019-2021 рр, %

АКТИВИ	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Необоротні активи	73,15	71,94	71,17
Оборотні активи	26,85	28,06	28,83
Разом	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [37, 38, 39].

Як видно, необоротні активи значно перевищують оборотні. Найбільшу частку в оборотних активах займають основні засоби, що відповідає специфіці виробничого підприємства. Так, у 2021 році частка основних засобів склала 59,89% усіх активів групи підприємств.

Прослідкувати динаміку зміни структури необоротних активів можна за допомогою наступної діаграми (рис. 2.6).

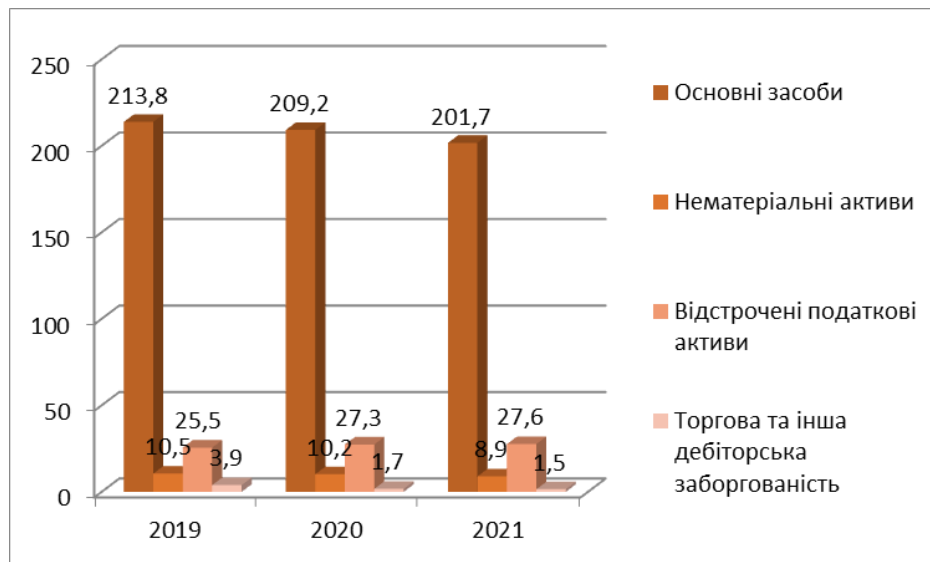


Рис. 2.6. Динаміка змін структури необоротних активів Devro plc у 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [37, 38, 39]

Основні засоби – це найбільш вагома стаття необоротних активів впродовж досліджуваних років. Як зазначалося, така їх частка обумовлена специфікою діяльності компанії. Можемо спостерігати, що частка нематеріальних активів, як і відстрочених податкових активів і дебіторської заборгованості, залишалася майже незмінною, відрізняючись лише на кілька відсотків. Так, за цей час, коливання частки нематеріальних активів відбулося в межах 0,43%, відстрочених податкових активів – в межах 1,46%, а дебіторської заборгованості – в межах 0,91%.

Структура пасивів наведена у таблиці табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура пасивів Devro plc у 2019-2021 рр, %

ПАСИВИ	2019 рік	2020 рік	2021 рік
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Поточні	(11,07)	(16,54)	(12,41)
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	(67,33)	(54,79)	(50,42)
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Власний капітал, що відноситься до власників Компанії	21,60	28,67	37,17
Разом	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [37, 38, 39]

Бачимо, що обсяг довгострокових зобов'язань активно зменшується, водночас частка власного капіталу дуже швидко зростає – за два роки збільшилася більш ніж у 1,5 рази. Частка поточних зобов'язань не є стабільною.

Щоб оцінити платоспроможність компанії на дату балансу, найбільш доцільним буде розрахунок показників ліквідності (табл. 2.4). Якщо говорити про основні показники ліквідності, то їх існує три, і вони визначають три рівні платоспроможності: грошова, розрахункова та майнова (потенційна). Ці показники характеризуються коефіцієнтами абсолютної, швидкої та загальної ліквідності відповідно.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності Devro plc у 2019-2021 рр.

Показник	Економічний зміст	Нормативне значення	2019	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{[\text{Гроші та їх еквіваленти}] + [\text{Поточні фінансові інвестиції}]}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}$	$\geq 0,5$	0,64	0,42	0,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{[\text{Гроші та їх еквіваленти}] + [\text{Поточні фінансові інвестиції}] + [\text{Поточна дебіторська заборгованість}] + [\text{Інші оборотні активи}]}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}$	$\geq 1,0$	1,41	0,99	1,49
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}$	$\geq 2,0$	2,42	1,70	2,32

Джерело: складено автором на основі [31, 37, 38, 39, 73, 84, 85].

Devro має високий показник абсолютної ліквідності впродовж досліджуваного періоду, за винятком 2020 року, коли він був наближеним до мінімально необхідного значення. Висока частка грошових коштів в активах характерна для підприємств, що займаються в основному торговельно-закупівельною та посередницькою діяльністю, а для виробничих підприємств цілком природно мати частку грошових активів меншу, що також зменшує рівень вимог до Devro щодо відповідності даного коефіцієнта до нормативного значення.

Загальновідомо, що в умовах інфляції першими постраждають саме високоліквідні активи, тож їх частка у підприємства не має бути занадто високою, щоб не втратити кошти в разі нестабільності економіки.

Коефіцієнт швидкої ліквідності наближений або перебуває вище межі нормативного значення, що є гарним показником для групи. Варто звертати увагу на якість поточної дебіторської заборгованості – якщо гарний показник був досягнутий завдяки збільшенню частки простроченої поточної дебіторської заборгованості, то це може свідчити про фінансові проблеми підприємства, а не про його можливості.

Коефіцієнт загальної ліквідності також знаходиться в нормативних рамках, але у 2020 році показник не досяг норми – становив лише 1,7 замість бажаних 2, проте у 2021 році знову досяг нормативного значення.

Розглянемо, платоспроможність підприємства в довгостроковому періоді, для чого проаналізуємо показники фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості Devro plc у 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	>0,5	0,21	0,29	0,37
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,28	0,4	0,59
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	-1,92	-1,54	-1,18
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	-2,38	-1,5	-0,91

Джерело: складено автором на основі [37, 38, 39]

Коефіцієнт автономії Devro впродовж досліджуваного періоду є нижчим нормативного значення, що зумовлено відносно невеликою величиною капіталу, та може вплинути на фінансову стійкість групи в майбутньому, під час загроз фінансовій стабільності.

Devro має низький коефіцієнт фінансової стійкості впродовж 2019-2021 рр., що свідчить про високі ризики компанії щодо банкрутства. Отримані результати вказують на те, що у середньо- та довгостроковій перспективі Devro не зможе погасити свої зобов'язання. Ця проблема нівелюється, якщо

група стабільно отримує значні доходи. Фінансова стійкість Devro на початку досліджуваного періоду відповідала нестійкому фінансовому стану, але має тенденцію до покращення. За 2 роки стійкість підприємства покращилася більше ніж вдвічі.

Значення коефіцієнта нижче нормативного свідчить про значну залежність Devro від зовнішніх джерел фінансування. Оскільки значення показника негативне, це вказує, що увесь власний капітал спрямований на фінансування необоротних активів, в той час як компанія не має довгострокових коштів на формування власного оборотного капіталу.

У випадку Devro показник маневреності власного капіталу має негативне значення впродовж 2019-2021 років, що вказує на те, що увесь власний капітал «захований» в необоротних активах, а фінансування оборотних відбувається, головним чином, за рахунок кредитних коштів. Це вказує на низький рівень фінансової стійкості.

Devro дотримується всіх відповідних податкових законів і нормативних актів у країнах, де працює, і прагне до прозорого та відкритого підходу до податкової звітності. Політика групи полягає у своєчасному поданні всіх податкових декларацій та сплаті податків у встановлені терміни. Devro не застосовує необґрунтованих схем податкового планування з метою уникнення сплати податків і в цілому прагне узгодити податкові платежі з генеруванням доходів.

Devro не працює в країнах, які вважаються частково відповідними або невідповідними згідно зі звітом ОЕСД про податкову прозорість, або в будь-яких країнах, внесених до чорного або сірого списку ЄС за ухилення від сплати податків та шкідливі податкові практики (згідно з останніми списками, оприлюдненими станом на 31 жовтня 2021 року). Зобов'язання щодо оподаткування закріплені як у Глобальній декларації ділової поведінки (Global Business Conduct Statement), так і в Політиці ділової поведінки (Business Conduct Policy), дотримання яких керівники всіх підрозділів повинні перевіряти щороку.

Податкові витрати групи базуються на прибутку за рік та податкових ставках, що діють на дату складання звіту про фінансовий стан. У Чехії для s.r.o у 2021 році базова ставка податку на прибуток підприємств становила 19%. Окрім податку на прибуток Devro сплачує непрямі податки, такі як податок з продажу та податок на зайнятість у податкових юрисдикціях країн, в яких вона здійснює свою діяльність.

Різний характер і складність податкового законодавства вимагають від Devro переглядати свої податкові позиції та вносити відповідні коригування на дату складання звіту про фінансовий стан.

Специфіка організаційних та технічних рішень значно залежить від типу виробництва. **Тип виробництва** – це класифікаційна категорія виробництва, яка враховує такі його властивості, як широта номенклатури, регулярність, стабільність та обсяг випуску продукції. Є три типи виробництва: одиничне, серійне і масове [12].

Виробництво Devro визначається як серійне. Оскільки серійне виробництво поділяється на дрібно-, середньо- та великосерійне виробництво, то Devro характеризується останнім варіантом. Раніше виробництво ковбас було дуже трудомістким процесом, проте з роками з'явилося нове обладнання, яке допомогло галузі скоротити простой (наприклад, автоматичне скручування та обрізання).

Так, перевагами великосерійного виробництва, що властиві Devro є:

- Коротший, ніж в одиничного, виробничий цикл;
- Нижча собівартість продукції, у порівнянні з одиничним типом виробництва;
- Відносна гнучкість обладнання та устаткування (відносно масового);
- Нижчі інвестиції в обладнання та устаткування.

Особливістю серійного виробництва Devro можна також назвати те, що партії можуть бути різних розмірів, і час на їх виготовлення також значно варіюється.

У Devro s.r.o. виробничий процес поділяється на підготовку матеріалу, переробка та різання, між якими відбувається передача та зберігання продукції.

Технологію виробництва Devro s.r.o. можна прослідкувати разом із порядком його цехів, тобто, структурою підприємства. Процеси виконуються відповідно до представлених відділів, де також вказані функції кожного з них (рис. 2.7).

З метою максимального використання виробничих потужностей, відділ планування виробництва використовує низку допоміжних додатків та контрольованих документів для створення планів.

Програми, які використовує Devro, постійно адаптуються до поточних потреб за допомогою внутрішнього IT-відділу та зовнішніх компаній.

Внутрішня діяльність Devro s.r.o. регламентується певним набором документів. Для планування та організації максимально ефективного виробництва постійно необхідно узгоджувати усі замовлення та порядок їх виробництва, у чому допоможуть наступні внутрішні документи Devro s.r.o.

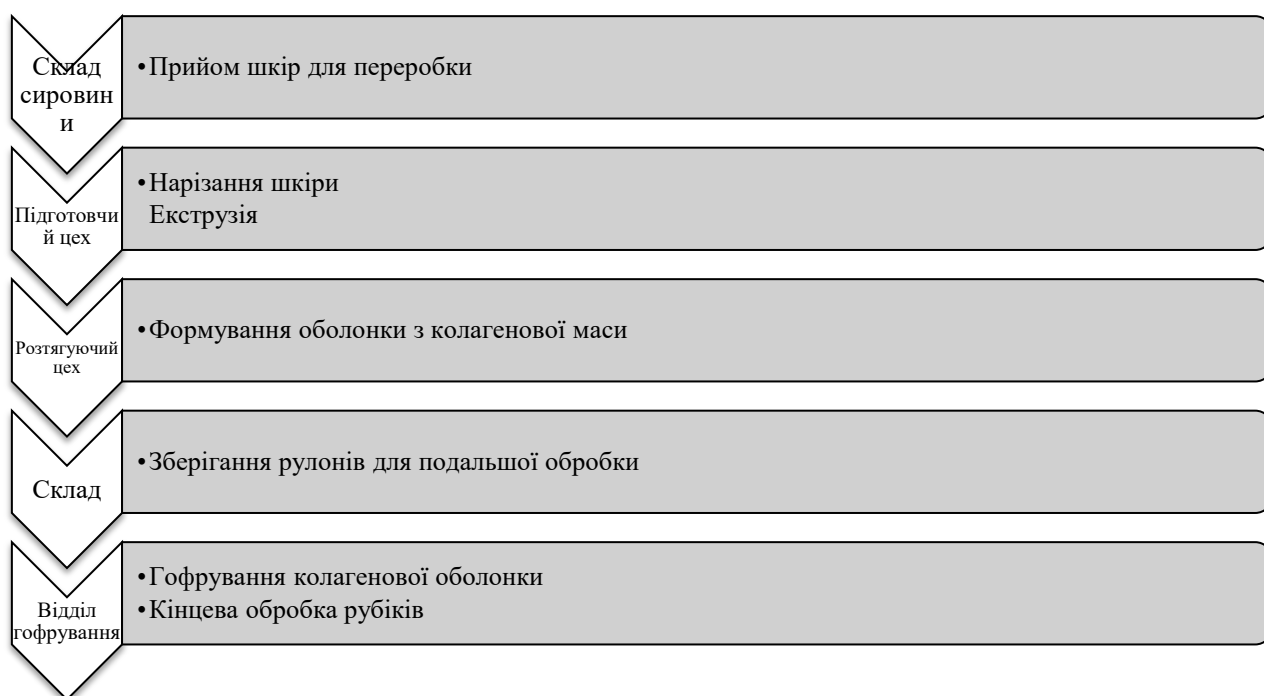


Рис. 2.7. Технологія виробництва колагенової оболонки Devro s.r.o.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації Devro s.r.o.

У компанії клієнти поділяються за способом отримання готової продукції на 2 основні групи.

1. Прямі клієнти – кінцеві переробники оболонки. Ці клієнти визначаються тим, що вони формують мінімальні запаси і очікують поставки протягом декількох днів чи годин після відправлення замовлення. З цієї причини запаси продукції для цих клієнтів утримуються на такому рівні, щоб компанія могла швидко реагувати на їхній попит.
2. Дистриб'ютори – вони не являються кінцевими переробниками оболонок, а торгують продукцією Devgo на заздалегідь визначеному ринку. Ці клієнти мають складські запаси, тому для них Devgo не заготовляє продукцію завчасно, а виробляє лише після отримання замовлення.

Кожен покупець має призначеного менеджера з продажу та співробітника з обслуговування клієнтів, які турбуються про всі потреби клієнтів та процес замовлення.

Процес планування виробничих замовлень Devgo чіткий та зрозумілий, дозволяє максимально врахувати усі нюанси виробничого процесу та оптимізувати порядок процесів виготовлення товару.

Важливою частиною процесу замовлення та управління виробництвом є прогноз продажів. Основою для даного прогнозу слугує бюджет. Бюджет формується в четвертому кварталі попереднього року на рівні основних товарних груп по країнах на період одного фінансового року. Він має пройти процес затвердження, а потім його значення фіксуються.

Оскільки вимоги ринку постійно змінюються, прогноз необхідно оновлювати. Оновлення здійснюються за потреби, але не рідше ніж один раз на місяць протягом першого тижня кожного місяця. Зміни вносяться за допомогою інтернет-додатку Anaplan, де подаються запити на зміну прогнозу продажів за умови погодження з відділом планування та менеджерами продуктів.

Пропонується розглянути прогноз виручки Devgo на 2022 та 2023 роки, побудований на основі методу екстраполяції тренду. З метою збільшити точність прогнозу були взяті дані про отримані від операційної діяльності грошові кошти з 2017 по 2021 рр., що дозволить звужити широту варіантів розвитку подій.

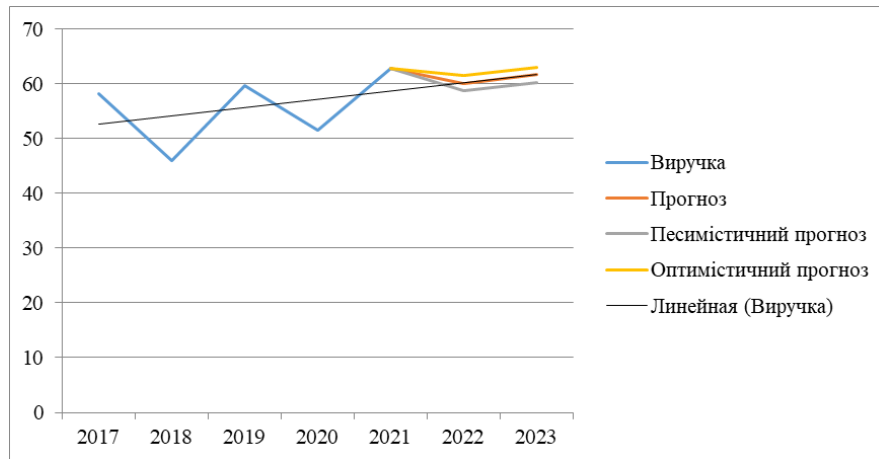


Рис. 2.8. Динаміка та тренд річної виручки та прогнозованих показників Devgo plc у 2017-2023 рр., млн. £

Джерело: розроблено автором на основі [36, 37, 38, 39] за допомогою Excel 2010.

Зважаючи на відносно мале відхилення прогнозованих значень (1,46 млн. £), неможливо відхилити будь-який із варіантів розвитку подій. Лінія тренду вказує на те, що Devgo має потенціал до збільшення виручки, і в майбутньому вона буде лише зростати. Отже, у 2022 році, за прогнозом, Devgo отримає виручку у розмірі 60,17 млн. £, а у 2023 – 61,66 млн. £. Можливі відхилення у розмірі 1,46 млн. £.

Проте дані прогнози не враховують актуальну інформацію щодо вторгнення до України і, відповідно, зміни в поставках та торговельних шляхах, санкції проти країни-агресора та інших похідних проблем. Прогноз створений за умов стабільного розвитку в незмінних умовах, через що він може не справдитися при будь-яких надзвичайних подіях.

2.2. Аналіз діяльності Devro s.r.o. в управлінні брендом роботодавця

Людські ресурси представляють собою велику цінність для Devro, оскільки вони значною мірою забезпечують виробничу частину підприємства. Відстежуючи ринок праці та заробітну плату, Devro отримує перевагу над конкурентами, завдяки тому що утримує заробітну плату вищу, ніж у конкурентів в окрузі. Це також один з небагатьох великих заводів, які можна знайти в околицях Їлемніце (місто в Чехії). Здатність компанії навчати та створювати дружні команди своїх працівників дозволяє їй залучати довгострокових працівників, які почуваються в компанії комфортно. Наслідком цих факторів є конкурентна перевага Devro s.r.o.

Devro регулярно проводить аналіз зарплат в підприємствах в окрузі, щоб забезпечити конкурентоспроможність. Компанія пропонує добровільні понаднормові години з додатковою оплатою. Devro активно прагне підвищити ефективність роботи своїх співробітників шляхом регулярного корпоративного навчання. Це приносить користь як компанії, так і працівникам, які отримують досвід, необхідний для їхньої кар'єри. Працівники часто об'єднуються в команди, щоб спільно працювати над завданням чи у зміні. В результаті об'єднання формуються соціальні групи, які працюють разом, формуючи команду.

Управління персоналом в компанії включає в себе різні види діяльності. Це не лише кадрове адміністрування - відбір нових працівників, їхній розвиток і навчання чи безпека праці, але й внутрішня комунікація, комунікація з громадськістю та просування компанії, що набуває дедалі більшого значення.

Devro прагне створити не лише комфортне та безпечне робоче середовище, але й пропонує різноманітні пільги для працівників, організовує культурні та освітні заходи, а також веде відкриту внутрішню комунікацію з працівниками про успіхи, проблеми та стратегію компанії. З метою підтримки постійної комунікації 3-4 рази на рік видається внутрішній

інформаційний бюлетень (Додаток Б), в якому повідомляються новини про те, що відбувається в компанії, від генерального директора до виробничих робітників, від безпеки праці до розробки нових продуктів.

У Devro дуже уважно ставляться до охорони праці, вона є одним із найважливіших факторів у роботі персоналу компанії. Окрім технічної та інвестиційної складової вона також суттєво впливає на трудову поведінку працівників. Аналізуючи причини нещасних випадків на виробництві, було виявлено, що всі нещасні випадки на виробництві можна було запобігти, оскільки вони були спричинені неправильною поведінкою працівника. Щорічно проводиться опитування думки працівників про безпеку на робочому місці, в якому вони можуть анонімно писати пропозиції щодо покращення, а компанія розглядає та реалізує ці пропозиції. Цей досвід дає працівникам відчуття дружньої корпоративної культури, яка має велике значення в інших сферах трудового життя.

Правила оплати праці в Devro регулюються внутрішньою Директивою про оплату праці, яка керується положеннями Трудового кодексу № 262/2006 Sb. [86] і колективним договором, укладеним з профспілкою. Вона застосовується лише до оплати праці працівників, які працюють за основним трудовим договором. Розмір винагороди визначається відповідно до персонального тарифу в межах класу виконуваної роботи. Персональний тариф пропонується безпосереднім керівником і затверджується директором відповідного департаменту. У разі виняткових обставин персональний тариф може бути підвищений і, навпаки, у разі незадовільної роботи, знижений. Тарифна ставка для співробітників з числа робітничих професій диференціюється в залежності від режиму праці.

У Devro застосовуються такі **форми оплати праці**:

- Почасова заробітна плата;
- Змішана часткова заробітна плата – прив'язана до відпрацьованого часу в комбінації з відсотковою часткою від певного фінансового показника;

- Контрактна оплата праці – призначена для керівництва компанії;
- Контрактна винагорода - для договорів про виконання робіт та договорів про трудову діяльність.

Звичайно, Devro застосовує різні види і розміри **доплат**. Це доплати за понаднормові, святкові, нічні, суботні та недільні дні, а також за роботу при надзвичайних ситуаціях.

У Devro формуванням бренду роботодавця займаються в основному кадровик, HR-фахівець і фахівець з реклами та просування. Бренд роботодавця формується у думках людей ще при отримання першої інформації про організацію і залишається з ними навіть після того, як працівники з тих чи інших причин покинули місце роботи.

Тож, розглянемо, яким чином формується бренд роботодавця у Devro. Пропонуємо розглядати формування бренду за етапами взаємодії співробітників з досліджуваним підприємством.

Про міжнаціональну організацію можна багато що дізнатися на їх сайті [28]. Сайт дозволяє дізнатися необхідну інформацію усім, хто цього потребує: клієнтам, майбутнім та теперішнім працівникам, інвесторам та державним органам.

На сайті компанії також є розділ для працівників – називається «Careers». У ньому співробітник може знайти відповіді на питання, що допоможуть зрозуміти, чому варто обрати саме Devro, що компанія прагне особистого розвитку кожного працівника і ця мета є взаємовигідною, можна побачити відгуки співробітників, дізнатися про позицію Devro щодо винагород та побачити актуальні вакансії відповідно до країни, яка цікавить кандидата.

Також Devro s.r.o. має сторінку у всесвітній соціальній мережі Facebook (рис. 2.9).

Інформація на сторінці постійно оновлюється, на ній повідомляється про події, заходи та свята, що стосуються діяльності компанії в Чехії, а також розміщена основна інформація про міжнаціональну компанію. Сторінка дає

можливість краще дізнатися про компанію в першу чергу майбутнім та теперішнім працівникам. Також вказуються результати діяльності компанії, які стосуються як продуктивності заводів, так і інвестиційної діяльності, громадської.

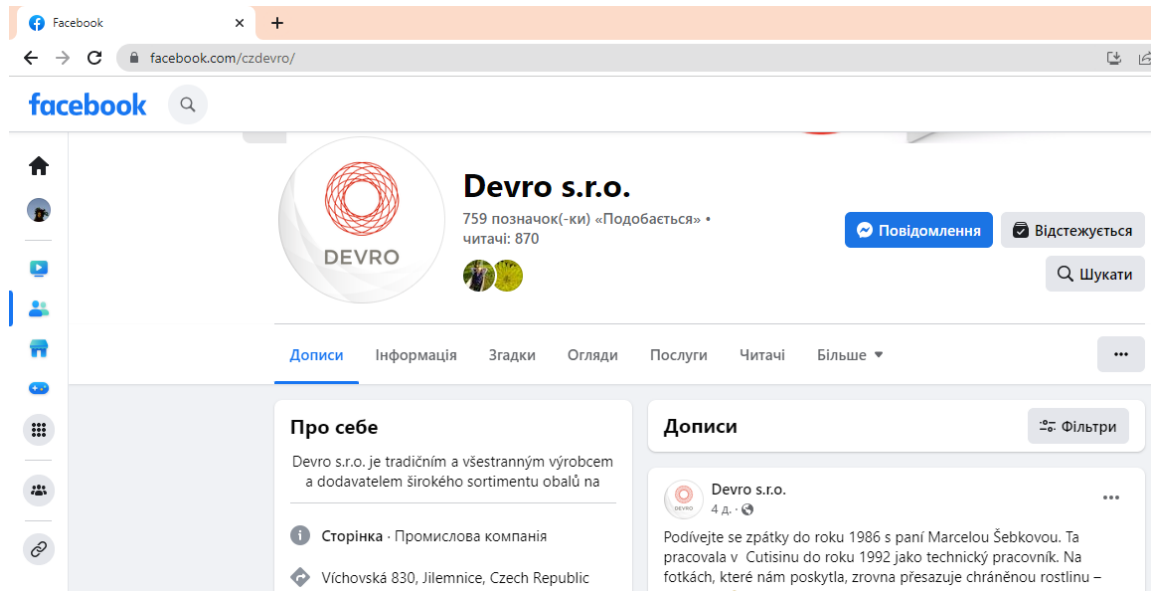


Рис. 2.9. Сторінка Devro s.r.o. у Facebook

Джерело: <https://www.facebook.com/czdevro/>

Вакансії, як зазначалося, можна побачити на сайті Devro, проте людина, яка шукає роботу, може також зустріти їх на інших ресурсах – наприклад, на jobs.cz, kurzy.cz, prace-devro.cz та інші [4, 5, 6]. Інформація на зазначених ресурсах подана чеською мовою та нею користуються жителі Чехії.

Проте цим не обмежується формування бренду роботодавця. Українці можуть також скористатися послугами агентств. Devro важко знайти нових працівників; загалом і в довгостроковій перспективі в Чеській Республіці спостерігається велика нестача претендентів на роботу. Devro третій рік поспіль розширюється, і, хоч і відбуваються інвестиції в сучасні технології та вимоги до претендентів на заміщення вакансій не дуже високі, Devro важко заповнити новостворені посади. Кілька років компанія працювала без агентств з працевлаштування, але тепер довелося відновити співпрацю з ними [56].

Наразі відома співпраця Devro з агентством з працевлаштування Hofmann-Personal, що активно співпрацює з українцями, які приїхали до Чеської Республіки через небезпеку або у ролі простих заробітчан. При виникненні будь-яких проблем з агентством чи питань, які Devro може вирішити, співробітники як агентства, так і заводу йдуть назустріч працівникам та завжди готові допомогти.

Бренд роботодавця формується не з порогу офісу, а далеко за його межами. При дорозі до заводу Devro s.r.o. в Їлемніце можна побачити дорожні інформаційні знаки, що дозволяють водіям легше орієнтуватися в дорозі та впевнитися в правильному напрямку. При приїзді до заводу відвідувачі можуть побачити, що все оформлено у відповідності до вимог з техніки безпеки: чітка розмітка, огороження, шлагбауми та спеціальна територія для паркування різних транспортних засобів (від велосипедів до вантажних машин) створюють умови безпечного перебування людей на території навколо заводу.

Далі співробітники можуть пройти через рецепцію, де формується одне з перших вражень про бренд компанії, не лише як роботодавця. Привітливі співробітники на рецепції можуть порадити та надати необхідну інформацію у відповідь на питання гостей. Їх обов'язки регламентуються внутрішніми документами Devro s.r.o. та умовами контракту чи трудового договору щодо співпраці.

Бренд роботодавця активно формується уже під час робочого процесу. Важливо зазначити, що до початку роботи обов'язково відбувається ознайомлення з найважливішою інформацією, яка знадобиться співробітнику: шлях, яким треба користуватися при приході на роботу, основні процедури перед роботою та після, а також можливості працівників, ознайомлення з правилами техніки безпеки та вимогами щодо праці.

Оскільки Devro s.r.o. – компанія з продуктом харчової промисловості, то виконання вимог щодо гігієнічності виготовлення продукту є обов'язковим, і відбувається постійний контроль як з боку працівників, так і

з боку керівництва та перевірок щодо дотримання усіх вимог. Отже, обов'язковими є спеціальна форма працівників, яку вони отримують від заводу. Кожен елемент одягу має маркування, де можна побачити його приналежність компанії Devro та ім'я працівника. Також кожному працівнику з перших днів надаються власні нові інструменти, за допомогою яких він може виконувати роботу. Марковані канцтовари та інші особисті речі постійно супроводжують працівника.

Активно формується колектив всередині компанії. В основному, утворюються робочі команди в межах змін або в межах роботи над спільним проектом чи завданням. В межах змін працівники постійно підтримують контакти та мають безліч тем для позитивного обговорення.

Позитивний бренд Devro як роботодавця також формується під час внутрішньої взаємодії з працівниками. Відбуваються зустрічі працівників нижчої ланки з керівниками та фахівцями заводу, а також навіть безпосередньо з директором Devro s.r.o., що свідчить про відносно коротку відстань між керівництвом та усіма іншими співробітниками. На зустрічах керівництво охоче отримує зворотній зв'язок від працівників, що сприяє покращенню їх обізнаності щодо подій на різних рівнях компанії та, в подальшому, покращенню бренду як роботодавця.

Із впевненістю можна сказати, що імідж роботодавця під час виробництва підкріплюється діями усіх працівників, і його бренд є дійсно позитивним. Усі співробітники реагують на проблеми працівників миттєво та допомагають вирішити будь-які питання, за потреби без проблем підіймаючи їх на інші рівні чи передаючи на вирішення в інші відділи за необхідності. Так, Devro допомогла українцям з оформленням продовження віз тимчасового захисту, чим дійсно надала підтримку та створила ще один плюс у своєму бренді як роботодавця.

Окрім звичайних умов роботи, таких як заробітна плата та забезпечення необхідними матеріалами, важливу роль в формуванні бренду роботодавця відіграє також ставлення компанії до співробітників поза

робочими межами. Велику увагу Devro приділяє святам. Оскільки це – завод, який працює і вдень, і вночі, 7 днів на тиждень та 24 години на добу, простоїв майже не буває. Робота у державні вихідні у Devro оплачується додатково, але на найбільш важливе свято у Чехії – Різдво – Devro робить виключення. Відбувається зупинка заводу на кілька днів, щоб усі мали можливість відпочити та насолодитися святами у колі близьких.

Devro часто вітає своїх працівників. Так, на Різдво кожен отримав свій пакуночок із подарунком від компанії (рис. 2.10). До Дня св. Валентина для кожного працівника був підготовлений турботливий пакуночок, що допоміг легше перенести холодний період – набір вітамінів (рис. 2.11).



Рис. 2.10. Привітання Devro зі святами

Джерело: пост Devro s.r.o. у Facebook [14]



Рис. 2.11. Вітамінний пакунок від Devro

Джерело: пост Devro s.r.o. у Facebook [19]

Яскравим прикладом того, що Devro пам'ятає про своїх колишніх співробітників, які звільнилися за причиною досягнення пенсійного віку, є привітання компанії з Різдвом (рис. 2.12). В честь цього свята Devro підготувала подарункові карти на 500 крон до супермаркетів Lild чи Tesco.

Організацією подарунків та оформленням свят займається, в основному, фахівець з реклами та просування.



Рис. 2.12. Подарункові карти колишнім працівникам пенсійного віку до Різдва

Джерело: пост Devro s.r.o. у Facebook [16]

Не можемо не звернути увагу на те, що досліджуване підприємство знаходиться саме в Чехії. Вплив країни, в якій функціонує організація, завжди є помітним. Він відображається як на зовнішній діяльності компанії, так і на характері її внутрішніх процесів. Чехія є стабільною країною з сильним акцентом на демократичних цінностях та правовому середовищі.

У такому контексті доречно висвітлити основні моменти, що впливають і на бренд роботодавця компанії.

Велику роль відіграють закони Чехії. Саме вони впливають на обмеженість годин роботи, вимоги щодо безпеки виробництва та продукції, визначають зону відповідальності роботодавця та працівника, сума податку [58]. Такі речі, як рівень заробітної плати, усі бонуси та заходи, частування є ініціативою лише компанії.

Принципово іншим, відмінним від українського, виступає менталітет громадян Чехії. Перед більш детальним розглядом проблеми варто зазначити, що менталітет сприймається через призму суб'єктивізму, тому неможливо знайти єдиний правильний опис відмінностей громадян різних країн, із яким погодиться кожен індивід.

Передусім, чехи – відкриті люди. Більшість сприймає їх як людей, що миттєво створюють нові знайомства, щиро спілкуються та завжди готові

допомогти. Аналізуючи та узагальнюючи поведінку більшості співробітників підприємства, із впевненістю стверджуємо, що при зверненні до чехів сміло можна розраховувати на їх участь і допомогу. До прикладу, якщо під час операційної діяльності безпосередньо у виробничому відділі Devro s.r.o. з технічних причин працівник не має роботи, то в основному він піде допомагати іншим замість використання можливості власного додаткового відпочинку.

Значимим моментом для всієї групи Devro стали воєнні дії в Україні, внаслідок чого відбувається значне постійне приєднання українців до досліджуваної організації [56].

Важливим розрізом проблеми є питання, пов'язані з проживанням українців в приймаючій країні. Раніше біженці могли проживати безкоштовно в соціальному житлі, оплата за яке компенсувалася державою. Тепер з 1 квітня набули чинності зміни, відповідно до яких біженці, які не входять до числа вразливих осіб (інваліди та люди з малими дітьми), повинні домовитися за оплату проживання або знайти нове житло [24].

Відповідно, у соціальній допомозі також відбуваються певні зміни, і вона стає меншою, ніж була спочатку. Це слугує поштовхом до працевлаштування українцям, для яких зміна в розмірі допомоги є суттєвою. Таким чином, Devro може розраховувати на нову хвилю працівників.

Здебільшого українці не знають де краще почати працювати, тому стають на облік в уряді праці Чехії, паралельно отримуючи допомогу.

Всупереч очікуванням, що українцям досить швидко запропонують роботу, вони можуть знаходитися в очікуванні місяцями.

У Чехії існує проблема з агентствами, які працюють незаконно та ошукують людей [20]. Для цього українцям рекомендують звертатися до агентств, які офіційно зареєстровані на сайті Центру зайнятості [22].

Також українці мають певну проблему у вигляді мовного бар'єру. Кожен із новоприбулих починає розумітися із місцевими жителями в основному за допомогою жестів та додатків для перекладу в телефоні. Для

роботи у виробничому відділі Devgo достатньо знати лише базові терміни та слова, щоб можна було порозумітися з містровими. Через велику кількість українців є можливість скористатися допомогою тих, хто більший час перебуває в Чехії та може виступати у ролі перекладача.

У зв'язку з великим відсотком біженців з України на підприємстві є високий ризик їх відтоку після перемоги нашої держави. Це може призвести до негативних наслідків на підприємстві через дуже різке зменшення кількості умілих співробітників.

У такому контексті доречно коротко прокоментувати ситуацію з житлом для працівників досліджуваного підприємства. Devgo s.r.o. у Їлемніце володіє гуртожитком для співробітників заводу, який вирішили реконструювати для допомоги українцям, що втікали від війни [55]. Більшість жителів гуртожитку тепер працюють на заводі, а також при звільненні місць на них можуть поселити інших працівників Devgo, які мають проблеми з житлом.

Агентство надає своїм працівникам житло, що є його значною перевагою і одним із аргументів на користь посередника для тимчасових заробітчанин. В основному проживання надається в готелях, з якими агентство уклало угоду. Проте працівники часто скаржаться на незручні умови проживання, а також проблемою є те, що агентство призначає кожному заробітчанину власне місце проживання, не надаючи можливості вибору.

Отже, передусім Devgo цінує безпеку своїх працівників. Всі вимоги щодо безпечного виробництва дотримані. Територія для паркування обладнана не лише для легкових автомобілів – там можуть перебувати різні види транспорту.

Відбувається дотримання усіх правил гігієнічності виробництва, що впливає на формування не лише бренду роботодавця, а й загального бренду компанії. Devgo забезпечує своїх працівників інструментами та спеціальним одягом для виробництва, що позначені власним логотипом Devgo.

Присутнє формування міцних дружніх команд в межах змін чи спільної роботи над проектами. Внутрішня атмосфера Devro створює позитивний бренд роботодавця. Загальна атмосфера доброзичлива та позитивна, а також спілкування з керівництвом відбувається часто та безпосередньо, і це дає змогу працівникам відчувати себе важливими, а керівникам – безпосередньо дізнаватися про ситуацію на усіх рівнях організації. Бренд роботодавця продовжує формуватися поза трудовими відносинам з працівниками – підприємство вітає працівників зі святами, і згадує про колишніх своїх співробітників. Проте існують певні проблеми, що потребують вирішення.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ Devro s.r.o.

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення управління брендом роботодавця

В результаті проведеного аналізу отримано достатньо аргументів на користь того, що бренд роботодавця Devro s.r.o. є позитивним.

До організаційної структури (рис. 2.2) в контексті її впливу на бренд роботодавця варто внести деякі доповнення. Виходячи із попередніх міркувань та зважаючи на зміст наведеної у Розділі 1 схеми процедури формування концепції бренду роботодавця (рис. 1.2), можна рекомендувати підприємству створити допоміжне спеціалізоване утворення, яке буде свідомо займатися лише питаннями управління та розвитку бренду роботодавця компанії.

Це дасть можливість оптимізувати роботу над брендом роботодавця та зняти навантаження з відділу кадрів: відділ кадрів відповідатиме за документальне оформлення працівників, нарахування заробітних плат, планування та розстановку персоналу; а команда відділу кадрів займатиметься специфічними питаннями з створення та управління брендом роботодавця, такими як створення шаблону вакансій, їх розміщення на відповідних сайтах, проведення різноманітних заходів, а також виставлення цілей бренду роботодавця, аналіз сучасного стану і конкурентів, здійснення впроваджень для його вдосконалення.

У випадку досліджуваної компанії, кращим варіантом буде створити саме підрозділ, який буде підпорядковуватися відділу кадрів підприємства та кожному заводу окремо (адже розвивати бренд роботодавця потрібно із врахуванням особливостей кожного заводу), і буде займатися формуванням бренду роботодавця одночасно двох заводів у Чехії (рис. 3.1).

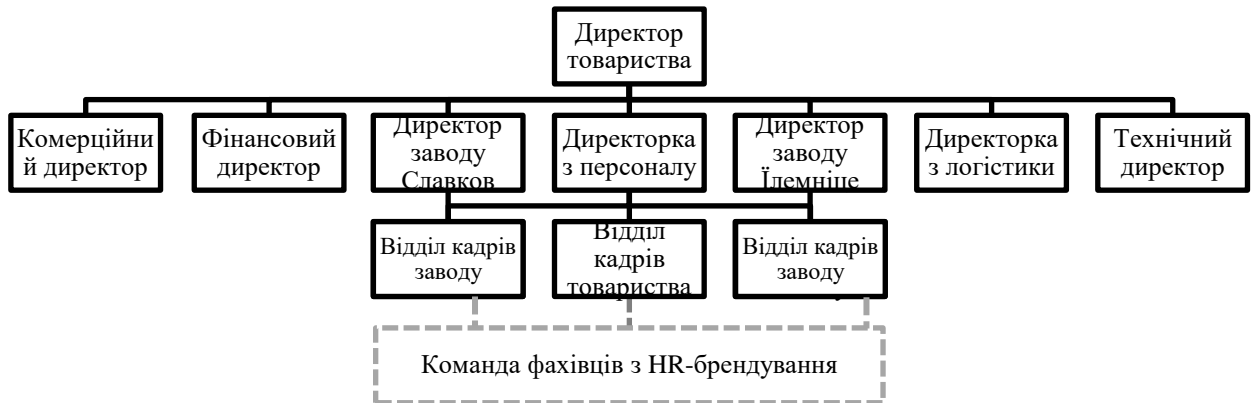


Рис. 3.1. Вдосконалена організаційна структура Devro s.r.o.

Зважаючи на схему на рис. 1.2, можемо розглянути варіант залучення тимчасової групи фахівців з вдосконалення бренду роботодавця. Тобто, у випадку постійного утворення воно увійде в організаційну структуру підприємства і його робота буде здійснюватися з розрахунком на цей підрозділ.

У разі тимчасового утворення в короткий термін буде здійснена основна фундаментальна робота в певний період, така як визначення цілей управління брендом роботодавця, позиції компанії на ринку праці та можливості до їх покращення, зроблені певні кроки для вдосконалення, після чого цей підрозділ буде розформований. Певні функції після розформування розділу передаються відділу кадрів (наприклад, подальше розміщення вакансій на вказаних сайтах, за зробленим шаблоном), а до тимчасового утворення компанія може вдатися через певний проміжок часу, наприклад, щороку звертатися для проведення діагностики бренду роботодавця та надання нових рекомендацій для його покращення.

В пошуках найкращого варіанту управління брендом роботодавця виникла ідея створити комбінований за терміном дії підрозділ. Ця ідея полягає в тому, щоб фундаментальна робота проводилася періодично (наприклад, раз на рік), а операційна – на регулярній основі. До прикладу, тимчасовий підрозділ проводить дослідження бренду роботодавця компанії та всі супровідні, визначає цілі та методи їх досягнення, створює план дій на

певний період та розформовується, але на позиціях залишаються працівники, що організовуватимуть усі заходи, визначені в плані управління брендом роботодавця, і вирішують операційні організаційні питання, пов'язані з їх сферою діяльності.

Усі зазначені варіанти мають свої переваги та недоліки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки створення підрозділів на різний термін функціонування

Тип підрозділу	Переваги	Недоліки
Тимчасовий	<ul style="list-style-type: none"> - Менші витрати у порівнянні з витратами на постійно функціонуючий підрозділ; - Можливість користуватися послугами різних компаній чи спеціалістів, укладаючи короткострокові угоди; - Нагода користуватися різними джерелами створення команди фахівців з управління брендом роботодавця (наприклад, по чергово користуватися послугами агентств та окремих спеціалістів). 	<ul style="list-style-type: none"> - Можлива неефективна робота над брендом через незалежність прибутку тимчасової групи від майбутнього результату роботи над брендом роботодавця; - Недостатнє усвідомлення усіх особливостей підприємства; - Поновлення навантаження відділу кадрів обов'язками з управління брендом роботодавця.
Постійний	<ul style="list-style-type: none"> - Розділ роботи відділу кадрів та роботи над брендом роботодавця; - Відповідальність у виконанні роботи, адже вони залежатимуть від успішності бренду роботодавця; - Покладання на цей підрозділ виконання оперативної роботи, такої як проведення заходів під час свят; - Функціонування протягом довгого часу дозволить вдосконалити знання про підприємство та врахувати його особливості. 	<ul style="list-style-type: none"> - Витрати можуть себе не виправдати; - Відсутність погляду ззовні.
Комбінований	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація витрат; - Оптимізація оперативної та стратегічної діяльності; - Присутній погляд ззовні компанії; - Участь постійних співробітників в плануванні дозволить врахувати особливості підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Складна організація праці комбінованого підрозділу.

Джерело: складено автором.

Зазначимо, що подібну операційну роботу зараз у Devro s.r.o. проводять співробітники відділу кадрів. Цілком логічно, що такою діяльністю займається саме цей відділ, проте в такому разі навантаження на нього повинне бути розподілене правильно. Бажано, щоб кожен відділ виконував свою роботу, не розпорощуючись на різні види діяльності, в разі чого ефективність роботи буде вищою.

Є кілька варіантів підбору команди фахівців, які будуть займатися формуванням бренду роботодавця (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Варіанти створення команди фахівців з HR-брендування

Варіант	Переваги	Ризики
Призначити наявні кадри підприємства відповідальними за HR-бренд компанії	<ul style="list-style-type: none"> - Люди, які довго працюють в компанії, краще знають її сильні та слабкі сторони; - Підбір співробітників, які самі проявляють ініціативу щодо вдосконалень всередині компанії та її бренду як роботодавця гарантує їх ретельність у роботі на даній позиції. 	<ul style="list-style-type: none"> - У випадку призначення небажаних людей можлива відсутність бажання працювати результативно, тоді створення такого підрозділу не буде ефективним; - Є ймовірність розбіжностей думок в даній групі.
Сформувати команду з окремих спеціалістів для управління брендом роботодавця	<ul style="list-style-type: none"> - Кожен з них може принести вирішальну ідею для бренду роботодавця компанії; - Є можливість створити комплексний аналіз бренду компанії як роботодавця з різних точок зору та спеціальностей, у відповідності до виду діяльності спеціалістів та їх кількості (наприклад: маркетинг, СММ-маркетинг, статистика на ринку праці). 	<ul style="list-style-type: none"> - Спеціалісти ззовні компанії не знають її нюансів, і підібрана стратегія управління брендом роботодавця може бути неефективною; - Якщо підібрані різні спеціалісти, їх рішення можуть розходитися, і не буде досягнуто компромісу; - Досягнутий компроміс може виявитися неефективним для HR-бренду
Звернутися за послугою до агентства, що спеціалізується на управлінні HR-брендом	<ul style="list-style-type: none"> - Гарантована комплексна швидка робота над HR-брендом. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока вартість послуги, адже ця сфера ще лише розвивається; - Ризик отримати шаблонний результат, в якому бренд роботодавця не матиме індивідуальності.
Не створювати команду з управління брендом роботодавця	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність додаткових витрат; - Відсутність змін в організаційній структурі. 	<ul style="list-style-type: none"> - Бренд роботодавця може погіршитися з часом у зв'язку з відсутністю роботи над ним; - Втрата можливості розвивати компанію.

Джерело: складено автором.

3.2. Пропозиції стосовно співпраці з українськими громадянами в період воєнного стану в Україні

Для більшого охоплення цільової аудиторії, до якої входять також і українці, варто обрати правильні канали розповсюдження інформації про вакансії та бренд роботодавця в цілому.

Виходячи із попередніх міркувань, доречно надати рекомендацію Devro почати взаємодію із місцевими урядами праці, надаючи їм вакансії для українців.

Можемо виокремити ще одну чітку проблему бренду роботодавця: не відбувається просування інформації про Devro як гарного роботодавця в необхідних каналах – здебільшого поширення інформації про Devro відбувається із уст в уста, від працівників серед кола їх близьких.

Звертаючи увагу на повсякденне життя чехів, можна побачити, що вони проводять багато часу перед телевізором, та кожного робочого дня – в авто дорогою на роботу, прослуховуючи радіо.

Тому для поширення інформації про Devro як гарного роботодавця рекомендуємо використовувати додатково канали телебачення та радіо, які користуються попитом серед основного робочого населення. На них рекомендуємо розміщати рекламу із закликом приєднатися до команди Devro у якості працівника, надаючи необхідного змісту повідомленню.

Проблемним аспектом є незнання чеської мови біженцями. Саме тому бажано, щоб вакансії Devro були розміщені також в україномовному варіанті – таким чином збільшиться охоплення цільової аудиторії, до якої належать й українці.

На рис. 1.3 видно, що для кандидатів найбільш важливою є заробітна плата. Саме тому варто вказувати її у вакансіях, адже у Devro розмір заробітної плати – одна із сильних сторін роботодавця.

Проблема мовного бар'єру залишається невирішеною, адже виникає багато ситуацій, коли українцям не вистачає знань чеської мови. Devro планували допомогти українцям з інтеграцією, а точніше з вивченням мови [56], проте, на жаль, від заводу не надається жодних курсів з вивчення мови.

Для того, аби сформувати гарний бренд роботодавця, підприємствам рекомендується періодично підвищувати кваліфікацію працівників. У випадку з українцями в ролі підвищення кваліфікації може виступати вивчення мови, адже це має велике значення у спрощенні організаційних питань та пришвидшенні оперативної роботи за рахунок уникнення витрат на визначення проблем та додаткових пояснень і уточнень.

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що при впровадженні мовних курсів від заводу Devro не лише покращить бренд роботодавця, а й отримає вигоди у вигляді економії часу та покращення робочої атмосфери, адже так спілкування між людьми різних націй стане доступнішим та активнішим.

Одним із гарних показників для стейкхолдерів підприємства є малий потік робочої сили. Саме тому однією із цілей управління брендом роботодавця варто виділити утримання працівника. Цього компанія досягає завдяки періодичним підвищенням заробітної плати та різноманітним бонусам. Місцеві працівники залишаються з Devro довгий час, і в більшості намагаються ходити на роботу аж до виходу на пенсію.

Працівникам надаються форма з їх іменами та пошита за індивідуальними мірками, а з часом роботи на Devro можливі інші бонуси, такі як індивідуальна чашка, що довго утримує тепло та інші персональні речі. Працівникам Devro надаються знижки на певні заходи та на їжу у їдальні заводу.

На відміну від працівників, влаштованих безпосередньо на завод, таких бонусів не отримують працівники, влаштовані через посередника – агентство.

Як було згадано вище, наразі Devro співпрацює з агентством з працевлаштування Hofmann-Personal, яке знаходиться в реєстрі Центру зайнятості. Відповідно до §43а «Тимчасове призначення» Кодексу законів про працю Чехії [86], умови праці та заробітної плати працівника тимчасово направленою працівника не повинні бути гіршими ніж порівнянного працівника роботодавця.

Зважаючи на це, агентство працює відповідно до закону, адже заробітна плата та умови роботи у безпосередніх працівників та працівників від агентства однакові.

Працівників від агентства сприймають як тимчасових, адже це найбільш зручна схема для заробітчани, які приїжджають до Чехії один-два рази на рік. Але зараз ситуація змінилася, і українці від агентства працюють більше року на Devro.

Із плином часу різниця у ставленні до працівників агентства та безпосередніх працівників стерлася, але працівники від агентства все одно відчують себе некомфортно через базові речі, що відрізняють їх від безпосередніх. До таких речей можна віднести одяг, який працівники від агентства отримують без імені, із резервних запасів. Також у працівників від агентства є одна скринька у гардеробній, в той час як безпосереднім працівникам надається дві скриньки. Ці деталі також впливають на бренд роботодавця.

З огляду на те, що не всі безпосередні працівники надовго залишаються працювати на заводі, а працівники агентства також не є простими заробітчанами, можемо надати рекомендацію Devro забезпечувати усіх (і від агентства також) співробітників однаковими бонусами, але лише після того, як вони пройдуть випробувальний термін.

Оглядаючись на загрозливу ситуацію в Україні і тенденцію до перемоги нашої держави, можемо припустити, що після закінчення війни українці почнуть масово повертатися додому.

Різкий скачок у сторону зменшення кількості українців може негативно відобразитися на діяльності підприємства, через що вже зараз варто продумувати заходи для утримання цієї групи працівників. Тому пропонуємо підвищити заробітну плату, аби у них була мотивація залишитися, а також на звільнені місця у реконструйованому гуртожитку пропонувати поселитися тим, у кого є проблеми з житлом.

Багаторазово можна було почути бажання людей проживати в гуртожитку, тому можемо припустити, що гарною ідеєю буде побудова ще одного гуртожитку на території заводу, що дозволить зробити взаємодію працівників та заводу вигіднішою: люди отримають житло, а Devro таким чином може мотивувати теперішніх працівників залишитися, а також залучити нових, і в разі звільнення місць заповнювати їх працівниками, які також потребують місце для проживання.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що бренд роботодавця Devro розвинутий, але потребує свідомої праці над ним.

Отже, організаційними питаннями, пов'язаними з управлінням брендом роботодавця, наразі займається відділ кадрів. Тому, щоб розподілити навантаження та уточнити роботу над брендом роботодавця, була надана рекомендація сформувати окремий підрозділ, який буде спеціалізуватися саме на питанні HR-бренду. Є різні варіанти та їх комбінації щодо створення підрозділу з управління брендом роботодавця.

Також окремим розрізом проблеми роботи на підприємстві є працевлаштування з посередником та без. Були наведені переваги та недоліки обох видів працевлаштування, а також надані поради Devro щодо можливостей покращення ситуації.

На сьогодні великий відсоток працівників Devro складають українці. Наразі їх прибуття дозволило збільшити кількість співробітників, але водночас збільшується ризик втратити значну частину працівників у випадку перемоги України. Були запропоновані заходи, які допоможуть втримати працівників на заводі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень та аналіз практичних аспектів управління брендом роботодавця на промисловому підприємстві дозволяє зробити низку висновків та внести пропозиції щодо вдосконалення процесів управління брендом роботодавця на досліджуваному підприємстві.

Стандартними пропозиціями від роботодавця, такими як посадовий оклад та премія, чимдалі важче привабити бажаних працівників. Зростання конкурентоспроможності компаній зумовило їх боротьбу за кандидатів на ринку праці. Бренд роботодавця стає одним із критеріїв вибору компанії для працевлаштування сучасних кандидатів. Успішно побудований бренд роботодавця дозволить компанії отримати низку вигод.

Аналіз Devro s.r.o. показав, що підприємство має гарний бренд роботодавця, проте відсутнє свідоме управління ним. Визначені переваги та недоліки бренду роботодавця, а також надані рекомендації для покращення ефективності управління брендом роботодавця.

Однією з проблем було виокремлено відсутність окремого відділу, який спеціалізується на управлінні брендом роботодавця. Для вирішення цього питання було запропоновано створити підрозділ із даною функцією.

Підрозділ можна створити на тимчасовій, постійній або комбінованій основі. Варіанти щодо походження підрозділу різні – можна скористатися послугами агентства, самостійно сформувати команду із різних спеціалістів або ж створити її із наявних у підприємства кадрів. Кожен варіант має власні плюси та недоліки.

Створення додаткового підрозділу, який буде займатися питаннями бренду роботодавця, дозволить правильно розподілити навантаження серед працівників та вдосконалити роботу над кожним завданням. Такий підрозділ допоможе зробити акцент на формуванні HR-бренду та позбавити відділ кадрів від додаткових обов'язків, пов'язаних з підготовкою до заходів.

Devro використовує обмежену кількість каналів інформування при можливості розширити мережу та охопити більшу кількість людей цільової аудиторії. Наразі для розміщення вакансій використовуються сайти з пошуку роботи а також сайт Devro plc. Рекомендуємо додати також телевізійну рекламу та рекламу на радіо.

Реклама повинна відповідати вподобанням цільової аудиторії, щоб отримати її увагу. Реклама в медіа, спрямована на цільову аудиторію, дозволить більш активно поширювати інформацію про підприємство та розширить можливості Devro. Таким чином, на ринку праці Devro буде виділятися серед інших підприємств, інформація про які не була почута цільовою аудиторією, що надасть перевагу досліджуваному підприємству та стимулює кандидата обрати саме його.

Варто вказувати розмір заробітної плати у вакансіях. Як результат – майбутні співробітники з самого початку будуть знати, на що саме вони можуть розраховувати. Їх очікування будуть співпадати з пропозицією, що скоротить витрати часу на роздуми кандидатів та зменшить витрати відділу кадрів.

Працівники підприємства почуваються комфортно. Ті, хто працюють без посередника, отримують більше вигод у порівнянні з працівниками з агентства. Бренд роботодавця можна покращити, якщо покращити бонуси також і для працівників від агентства в залежності від того, скільки часу вони працюють.

На особливу увагу заслуговує ситуація в Україні, що сталася внаслідок агресії сусідньої держави. Після цього багато українців приєдналися до колективу Devro та відчують на собі вплив підприємства, і впливають на бренд роботодавця також.

Відкритим залишається питання мовного бар'єру, і його вирішення дозволить підвищити ефективність комунікацій між представниками різних країн. При введенні мовних курсів бренд роботодавця стане кращим в очах українців.

Володіння чеською мовою усіма працівниками дозволить зменшити витрати часу та коштів для вирішення робочих та інших питань. Це також дозволить покращити комунікацію під час операційного виробничого процесу.

Коли ситуація в Україні стабілізується, можемо припустити ймовірність великого відтоку українців з підприємства, що може негативно відобразитися на його функціонуванні, тому необхідно вже зараз працювати над заходами, що запобігатимуть подібній загрозі.

Основним питанням для українців постає пошук житла. Devgo надає житло біженцям, але все ще залишається багато охочих приєднатися до проживання в гуртожитку на території заводу.

Для утримання працівників та збільшення попиту кандидатів була надана пропозиція збудувати додатковий гуртожиток задля задоволення потреб людей, які потребують житло. Це здійснить великий вплив на бренд роботодавця, адже в такому разі Devgo буде відоме як підприємство, що надає житло співробітникам, що дійсно покращить його репутацію на ринку праці.

Однією з причин, чому українці могли б залишитися на підприємстві, є заробітна плата. Збільшення заробітної плати дозволить підприємству утримати українців на позиціях, зменшивши ймовірність різкого зменшення кількості працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 314–32.
2. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування [Електронний ресурс] : монографія / С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2018. – 227, [5] с.
3. Вакансії Devro s.r.o. на Jobs.cz. URL: <https://beta.www.jobs.cz/prace/?company%5B%5D=203470&cacheKey=6836ad3b-5163-447c-a92f-44d1fc47730c>
4. Вакансії Devro s.r.o. на kurzy.cz URL: <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/devro-sro-277-firma/>
5. Вакансії Devro s.r.o. на prace-devro.cz URL: <https://prace-devro.cz/>
6. Горбачова О.М. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АВІАЦІЙНОГО ПІДПР / Горбачова О.М., Сухопер Я.І. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – №47. – С. 68–72.
7. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання. / Т.В. Григорчук – К.: Університет «Україна», 2007. – 380 с.
8. Дубровін В. Employer Brand: що це таке, для чого потрібен і як із ним працювати [Електронний ресурс] / Віктор Дубровін. – 2021. URL: <https://ain.business/2021/08/02/employer-brand-dubrovin/>
9. Єргієва І.Д. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЗБУТУ [Електронний ресурс] / Єргієва І.Д.. – 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/150-1.pdf>
10. Збірник документів. Devro s.r.o. [Електронний ресурс] // eJustice – URL: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=117248>
11. Мізюк Б. М. Алгоритми оцінки привабливості та конкурентного статусу підприємства / Б. М. Мізюк // Вісник НУ «Львівська політехніка».

Випуск № 436 «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку». - Львів, 2015, - с. 241-248

12. Організація виробництва : навч. посібник / В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова. – Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 275 с.

13. Падафет Ю.Г. Механізм формування іміджу державної установи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 [Електронний ресурс] / Ю.Г. Падафет; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2005. – 16 с.

14. Пост Devro s.r.o. Dekujeme vsem nasim zamestnancum, Facebook. URL:

https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02q9BfGJzYiVJ6Ssd8KGeFizMDAWCFx5Mgx1brYhpv7tkiTXbezmNfPXGFm9YxZ2Dtl&id=100063611531557&mibextid=Nif5oz

15. Пост Devro s.r.o. Dnes jsme predavali nasym kolegynim, Facebook. URL:

https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0W9akwzEwqumk8WPFDPDZ9uqtjQiK37AxXQ6Cs2gJNdnm6KfxfY5QEPrce7mZ92Gr2l&id=100063611531557&mibextid=Nif5oz

16. Пост Devro s.r.o. O Vanocich myslime vzdy i na nase Devro seniory, Facebook. URL:

https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid07UoWoJdK3J24Uw5LnaWnyDGHrByynbShA22smmKhsgvnYvkqRnPG8u79zQJfvY9rl&id=100063611531557&mibextid=Nif5oz

17. Пост Devro s.r.o. Snidane pro zamestnance Devra, Facebook. URL:

https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02m1MndFbU1rZCJVvkMeaEPxgPEBgHuyswiC78sUkZCAgeHYAjjVJSk8cvRwwAJ4t4l&id=100063611531557&mibextid=Nif5oz

18. Пост Devro s.r.o. Strechu nad hlavou, Facebook. URL:

https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02sgQ9HWNkA4Za8vYfdhZ3

UsTud7GnkvfRtybRbCd7exAsFjcmrEPBdE9TaKQN7pGql&id=100063611531557&mibextid=Nif5oz

19. Пост Devro s.r.o. Vitaminovy balicek pro zamestnance Devra, Facebook. URL:

https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid024u5G4zM2yUteDcwAfgAUoxEpBfmF7r94CpQvXtngMgpJwWX1UAujcWg7nPaJEjGul&id=100063611531557&mibextid=Nif5oz

20. Пошук роботи біженцями: як уникнути шахраїв? [Електронний ресурс] // ProUkrainu.cz. – 14.04.2022. URL: <https://proukrainu.blesk.cz/posuk-roboty-bizencjamy-ne-staty-zertvamy-obmanu/>

21. Рассомахіна О.А. Поняття торговельної марки та її співвідношення із суміжними поняттями/ О.А. Рассомахіна // Форум права. – 2010. – № 3. – С.212–223.

22. Реєстр агентств Центру зайнятості. URL: <https://www.uradprace.cz/web/cz/agentury-prace>

23. Сартейн Л. Люди – «начинка» бренду. Вісім принципів об'єднання ваших працівників і вашого бізнесу / Л. Сартейн, М. Шуманн. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 304 с.

24. Сімочко О. Що чекає на біженців із 1 липня: топ-зміни Lex Україна V [Електронний ресурс] / Олександра Сімочко // ProUkrainu.cz. – 31.02.2023. URL: <https://proukrainu.blesk.cz/shcho-chekaie-na-bizhentsiv-iz-1-lipnia-top-zminy-lex-ukrajina-v/>

25. Сторінка Devro plc At a Glance, URL: <https://www.devro.com/about/at-a-glance/>

26. Сторінка Devro plc Executive Management Team, URL: <https://www.devro.com/about/leadership-team/executive-management-team/>

27. Сторінка Devro plc History, URL: <https://www.devro.com/about/history/>

28. Сторінка Devro plc Main, URL: <https://www.devro.com/>

29. Сторінка Devro plc Products, URL: <https://www.devro.com/products/>

30. Сторінка агентства з працевлаштування Hofmann-personal, URL: <https://www.hofmann-personal.cz/cz/>
31. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Т98 Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. – Полтава : ПДАА, 2016. – 430 с.
32. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз бізнесу: Навчальний посібник. – Полтава: ІнтерГрафіка, 2004. – 288 с.
33. Управління брендом роботодавця [Електронний ресурс] : навч. посіб. / [С. О. Цимбалюк]. — К. : КНЕУ, 2016. — 258, [6] с. ISBN 978–966–926–045–1
34. Формування позитивного бренду роботодавця у сучасних умовах / Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 5. - С. 125-130. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_5_20
35. Яренко А.В. Систематизація кількісних методів прогнозування кон'юнктури ринку в маркетингових дослідженнях / Яренко А.В.. // ВІСНИК КНУТД. – 2015. – С. 11–18.
36. Annual Report 2018 [Електронний ресурс]. – 2019. URL: <https://www.devro.com/media/1265/annual-report-2018.pdf>
37. Annual Report 2019 [Електронний ресурс]. – 2020. URL: https://www.devro.com/media/1336/33059_devroar19_01_aw-2.pdf
38. Annual Report 2020 [Електронний ресурс]. – 2021. URL: https://www.devro.com/media/1430/35958_devro_ar2020.pdf
39. Annual Report 2021 [Електронний ресурс]. – 2022. URL: <https://www.devro.com/media/1580/devro-ar21-full-aw-web.pdf>
40. Backhaus, Kristin a Surinder Tikoo, 2004. Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International [online]. Aug. 2004. URL: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding

41. Bailey, Catherine a Soane, Emma a Edwards, Christine, 2006. Working Life: Employee attitudes and engagement, [Elektronní resurs]. Researchgate.net, 29.06.2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/38175912_Working_life_employee_attitudes_and_engagement_2006
42. Becková, Tereza, 2018. Nové trendy v HR: co říkají odborníci. In: Vím víc [Elektronní resurs]. 17. 10. 2018 [cit. 2019-03-10]. URL: <https://www.vimvic.cz/clanek/hr-trendy>
43. Benefits of employer branding, 2008. In: BcJobs [Elektronní resurs]. 2. 12. 2008 [cit. 2019-03-10]. URL: <https://www.bcjobs.ca/blog/benefits-of-employer-branding/>
44. Brezinová, Dominika. HR marketing aneb jak zaujmout vhodné uchazeče na trhu práce? [Elektronní resurs]. Dream-job.cz, [cit. 2021-7-29]. URL: https://dream-job.cz/hr-marketing-anebjak-zaujmout-vhodne-uchazece-na-trhuprace/?fbclid=IwARlpZiqytnrE_anndfzyYKsvPXLduzw-vttxWruIBjjRuh4jSqNhmeBjI68
45. Brian Lischer / What Is A Brand? metody [Elektronní resurs]. – URL: <https://www.ignitebrands.com/what-is-a-brand/>
46. Burgess W. Research Shows Exactly How Much Having a Bad Employer Brand Will Cost You [Elektronní resurs] / Wade Burgess // LinkedIn Talent Blog. – 2016. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/research-shows-exactly-how-much-having-a-bad-employer-brand-will-cost-you>
47. Burke P. Forced Focus – the essence of employer branding / P. Burke // East Malvern. Vic. : Essence, 1st ed. 2007.
48. Creating a Compelling Employment Value Proposition: Strategic Advisory Communication [Elektronní resurs] // Aon. – 2018. URL: <https://www.aon.com/inpoint/bin/pdfs/white-papers/evp.jsp>
49. Davies, G. (2008), “Employer branding and its influence on managers”, European Journal of Marketing, 42(5/6):667-81.

50. Deanna deBara / What is brand identity? And how to develop a great one. [Електронний ресурс]. – URL: <https://99designs.com/blog/tips/brandidentity/>
51. Dell, David and Nathan Ainspan, 2001. Engaging employees through your brand. New York : The Conference Board, Inc. 1288-01-RR
52. Denise Lee Yohn. Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience [Електронний ресурс] / Denise Lee Yohn // Harvard Business Review. – 2016. URL: <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>
53. Devro plc - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Devro plc [Електронний ресурс] // Reference for Business. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/34/Devro-plc.html>
54. Devro Plc SWOT Analysis / Matrix [Електронний ресурс] // Fern Fort University – URL: <http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/nyse/6625-devro-plc.php>
55. Devro s.r.o. Devro pomáhá / Devro cares [Електронний ресурс] / Devro s.r.o. // Donio. – 11.05.2022. URL: <https://www.donio.cz/devro-cares>
56. Devro s.r.o. Hledáme každou volnou hodinu navíc [Електронний ресурс] / Devro s.r.o. // Průmysl Dnes. – 22.08.2022. URL: <https://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/devro-sro-220822>
57. Employer branding: Biting through the candy floss, 2008. In: HR zone [online]. 16. 10. 2008 [cit. 2019-03-10]. URL: <https://www.hrzone.com/lead/strategy/employer-branding-biting-through-the-candy-floss>
58. EUROPORTAL. Які є трудові договори в Чехії і чим вони відрізняються [Електронний ресурс] / EUROPORTAL // EUROPORTAL. – 2023. URL: <https://euportal.biz.ua/evropa/chehija/robot-a-chehija/trudovi-dohovory-v-chekhii.html>

59. Evans Sokro. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention / Evans Sokro. // *European Journal of Business and Management*. – 2012. – C. 164–173.
60. Feldwick, Paul (1996) “Do we really need brand equity?” *The Journal of Brand Management*, Volume 4, Number 1, pp 9-28.
61. Final draft of Tim Ambler and Simon Barrow: “The Employer Brand,” *Journal of Brand Management*, 4 (3 December), 1996, 185-206.
62. Gardner, Burleigh B. and Sydney J. Levy (1955) *The Product and the Brand*, *Harvard Business Review*, March/April
63. Gregory J. R. *Leveraging the Corporate Brand* / J. R. Gregory, J. G. Wiechmann. – Chicago : NTC Business Books, 1997. – 225 p
64. Hirsh, W., S. Bevan and L. Barber (1995) *Measuring the Personnel Function* (The Institute for Employment Studies, Brighton)
65. How Your Brand Aligns Customer And Employee Experience [Электронный ресурс] // *The Healthy Brand Company*. – 2018. URL: <https://www.thehealthybrandcompany.com/single-post/2018/08/08/how-your-brand-aligns-customer-and-employee-experience/>
66. If marketing’s the talk, then branding’s the walk, 2019. In: *Firebrand* [online]. [cit. 2019-03-10]. URL: <http://www.firebrand.co.uk/branding-and-marketing/>
67. Jamieson, David and Trevor Richards (1996) *Committed Employees – the Key Focus in Strategic Development*, Market Research Society, 1996 Conference Papers
68. Kompetenční model (Competence model) [Электронный ресурс] // *Managementmania*. – 07.11.2016. – URL: <https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>
69. Kotter, John and James Hesketh (1992) *Corporate Culture and Performance* (Harvard Business School Press, Boston)

70. Le Galez, Kate. What is employee experience? In: Culture Amp Logo Blog [online]. [cit. 2019-03-10]. URL: <https://blog.cultureamp.com/what-is-employee-experience>
71. Lemon K. & Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. / K. Lemon, P. Verhoef. // Journal of Marketing. – 2016. – №80. – С. 69–96
72. Magdalena Kalińska-Kula & Iwona Staniec. Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective / Magdalena Kalińska-Kula, Iwona Staniec. // European Research Studies Journal. – 2021. – С. 583–603.
73. McKayla Girardin. What Is the Quick Ratio? Definition and Formula [Электронный ресурс] / McKayla Girardin // Forage. – 2023. URL: <https://www.theforage.com/blog/skills/quick-ratio>.
74. Menšík, Tomáš, 2018. Employer Branding v Česku – 5 omylů. In: Personální marketing [online]. 20. 2. 2018 [cit. 2019-03-10]. URL: <https://www.personalni-marketing.cz/employer-branding-v-cesku-5-omylu/>
75. Menšík, Tomáš, 2019. Personální marketing vs Employer Branding. In: Personální marketing [online]. 20. 2. 2019 [cit. 2019-03-10]. URL: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
76. Messaki E. What Makes a Brand Successful? [Электронный ресурс] / Erik Messaki // Medium. – 30.04.2020. – URL: <https://medium.com/outcrowd/what-makes-a-brand-successful-17993367febc>
77. Minchington B. Build Employer Brand Equity: International Waters- Employer Branding. HRFuture. 2016. Vol. 1. No. 1. P. 13–14. URL: <https://journals.co.za/doi/10.10520/EJC177720>
78. Pfeffer, Jeffrey (1994) Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce (Harvard Business School, Boston, Massachusetts)

79. Poláková I. Personální marketing [Elektronický zdroj] / Ivana Poláková // Ekonom. – 14.08.2003. – URL: <https://ekonom.cz/c1-13217890-personalni-marketing>

80. Rosethorn, Helen, 2009. The Employer Brand: Keeping faith with the deal. Farnham : Ashgate Publishing. ISBN: 0566088991

81. Sullivan, J. (2004). “Eight Elements of a Successful Employment Brand”, ER Daily, 23 February. URL: <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>

82. THE DEFINITION OF A GREAT WORKPLACE [Elektronický zdroj] // Great Place to work URL: <https://greatplacetowork.me/what-is-great-place-to-work/>

83. The employer brand : bringing the best of brand management to people at work / Simon Barrow and Richard Mosley. p. cm. ISBN 13 978-0-470-01273-4 (cloth : alk. paper) ISBN 10 0-470-01273-0 (cloth : alk. paper)

84. Types of Liquidity Ratios: All You Need to Know [Elektronický zdroj] // INDmoney. – 2022. URL: <https://www.indmoney.com/articles/personal-finance/types-of-liquidity-ratios-all-you-need-to-know>

85. What Is a Liquidity Ratio? [Elektronický zdroj] // GoCardless. – 2020. URL: <https://gocardless.com/guides/posts/what-is-a-liquidity-ratio/>

86. Zákon č. 262/2006 Sb., § 43a Dočasné přidělení [Elektronický zdroj]. URL: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-2-hlava-3-paragraf-43a>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А

Життєвий цикл колагенової оболонки [7]

Етап	Опис етапу
Дослідження та розробка	<p>Відбуваються витрати на дослідження ідеї, при цьому відсутні продажі, а фінансування проекту відбувається за рахунок інвестицій.</p> <p>Devro:</p> <p>У 1950-х роках дослідники компанії Johnson & Johnson почали шукати абсорбуючий та одночасно гнучкий матеріал для використання в новому типі хірургічної нитки. Нарешті, їхні пошуки привели до експериментів з колагеном. Колаген не тільки був перспективним як шовний матеріал, він також міг бути використаним для виробництва ковбасних оболонок. Оболонки, виготовлені з відновленого колагену, були революційним удосконаленням у порівнянні з кишками тварин.</p>
Впровадження товару на ринок	<p>Виведення товару на ринок відбувається коли товар вперше з'являється на ринку. Обсяги продажу відбуваються повільно, бо товар для ринку є новим. Витрати високі, прибуток невеликий.</p> <p>Devro:</p> <p>Devro розпочав виробництво оболонок у 1963 році в Сомервіллі, Нью-Джерсі. Це був нішевий бізнес [53].</p>

Розширення ринку збуту	<p>Етап розширення відбувається в тому разі, якщо товар користується попитом на споживацькому ринку.</p> <p>Devro:</p> <p>Етап розширення розпочався з моменту виведення товару на ринок – відтоді відбувається постійне збільшення ареалу збуту. Так, у 1964 році дочірня компанія відкрила другу фабрику в Мудісберні, Шотландія, а ще один шотландський об'єкт був побудований в 1976 році в Беллшілл. Наприкінці 1970-х років компанія Devro почала націлюватися на азіатський ринок, але змогла збудувати там завод аж у 2016 році. Водночас у 2016 році був побудований завод у США, що також свідчить про розширення ринку збуту.</p> <p>У планах Devro прагне до захисту ринкових позицій та збільшення частки на ринках, що розвиваються [39]</p>
------------------------	---

Продовження таблиці А

Зрілість	<p>Відбувається сповільнення темпів продажу товару. Рівень прибутку залишається постійним або тяжіє до зменшення.</p> <p>Наприклад:</p> <p>У разі максимально можливого захоплення ринків збуту товару продукція Devro може користуватися обмеженим попитом у відповідності до потреб світового населення. У такому разі будуть відсутні можливості для етапу розширення ринку збуту, лише значна модифікація продукту може повернути його до циклу розширення.</p>
Спад	<p>Даному етапу відповідають значні зниження обсягів виробництва, збуту та отримання прибутку. В кінці цього етапу життєвий цикл продукту буде закінчений.</p> <p>Наприклад:</p> <p>При створенні іншого продукту, що перевершує традиційну колагенову оболонку, остання може бути витіснена з ринку та не користуватися попитом, внаслідок чого підприємство виконає перехід на виробництво іншого товару.</p>

Джерело: розроблено автором на основі [8, 39]

Рис. Б. Інформаційний бюлетень Devro s.r.o.

TÝDENÍK – 9. TÝDEN (OD 25.2. DO 3.3.2023)

BEZPEČNOST



Úrazy s PN, úrazy s ošetřením u lékaře

0
3

První pomoc a drobná poranění

34

Skoloměrů, nebezpečné podniků a jednáni

Operátorka laseřní naváděla stěvo na RSTB, v oleji. Komplet stroje si pravou rukou skrtila o olejovou lvsťku, o ostřou hlavu si způsobilá drobná poranění na pravé ruce, ošetřena na místě, poranění bez PN

U různých lidí TZ na stroji ZA je poskozen rákový mechanismus na zajištění filtru, nebezpečí úrazu

Mezi linkami stál oddělení VZV pro výměnu tažných hlav, vide měli ve zdivané poloze s umístěnou tažnou hlavou pro plánovaný přejezd. nebezpečí rádu tažné hlavy a příraděho poranění

NAŠI LIDÉ



Volná pracovní místa

Referenčníka zákaznického servisu

Směňováč údržbař

Údržbař DSV (jedna směna)

Výrobní laborant (chemik)

Pracovník/pracovnice úklidu (DPP)

Vývojový pracovník

Vedoucí skupiny projektů - OLV

Specialista řídících systémů

Pracovník/pracovnice údržby

Pracovník/pracovnice MAŘ

Technik MAŘ

Specialista nákuupu

Operátor výroby – I Drgadně

Operátor/Selgovač – laseřní 1

Příprava a krájení vstupního materiálu – příprava 1

KVALITA



1.kvartace z dvoudru kvality

přířadé reklamace a stížnosti od zákazníků

0%
3

Obdrželi jsme tři reklamace

Největší v množství 37 044 m na praskání u FINE-AFF SF 23 CLR 14 30M KN od BEZINICTVI A UZENARSTVI U DOLEJSICH S R O

VÝROBA



Výroba jedlých stěv (F6)

28,9 Mton
84,3%

Výřeznost procesu jedlých stěv

UDRŽITELNOST



V minulém týdnu proběhly u příležitosti Dne osvědní Záměstnaní Snídaně pro Záměstpance, které pokládají Káňou zlatma po celý měsíc březem

Snídaně
pro Záměstpance Devra
27. 2. - 2. 3. 2023

Standard: 6,7%

Nároční zákazníci: 18,3%

STX-R MAŘ: 12,3%



DEVRO



Джерело: внутрішні матеріали Devro s.r.o.