

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра теоретичної та прикладної економіки**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО:
Завідувачка кафедри ТПЕ
Ірина КРЕЙДИЧ

«___» _____ 2021 р.

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Управління персоналом та економіка праці»
спеціальності 051 – «Економіка»**

на тему: *«Розвиток бренду роботодавця на прикладі ТОВ Фірми «Астарта-Київ»*

Виконала:

Студентка 4 курсу, групи УП-71

Цимбал Анна Вікторівна

(підпис)

Керівник:

доцент кафедри ТПЕ, к.е.н. Павленко Т.В.

(підпис)

Рецензент:

Доцент кафедри ММЕС, к.ф-м.н., Черноусова Ж.Т.

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студент _____
(підпис)

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра теоретичної та прикладної економіки
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність – 051 Економіка
Освітня програма – Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри ТПЕ

Ірина КРЕЙДИЧ

«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Цимбал Анні Вікторівні

1. Тема роботи *«Розвиток бренду роботодавця на прикладі ТОВ Фірми «Астарта-Київ»*, керівник роботи *доцент кафедри ТПЕ, к.е.н. Павленко Т.В.*, затверджені наказом по університету від «21» травня 2021 р. №1248-с.
2. Термін подання студентом роботи 31.05.2021
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ Фірми «Астарта-Київ», аналітичні матеріали підприємства, фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати») за 2017-2019 рр..
4. Зміст роботи:
а) теоретична частина:

- стратегічний вимір бренду роботодавця;
- процес формування бренду роботодавця;
- методичні підходи до оцінки бренду роботодавця;

б) аналітична частина:

- загальна характеристика ТОВ Фірма «Астарта-Київ»;
- аналіз фінансово-економічного стану ТОВ Фірма «Астарта-Київ»;
- дослідження персоналу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» та заходів, що направлені на розвиток бренду роботодавця;

в) рекомендаційна частина:

- розробка ціннісної пропозиції бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»;
- розробка пропозицій щодо розвитку бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

5. Перелік ілюстративного матеріалу (із зазначенням плакатів, презентацій тощо):

- компоненти бренду роботодавця;
- функціональні та емоційні переваги HR-бренду;
- функції HR-бренду;
- класифікація HR-бренду;
- основні етапи формування HR-бренду;
- класифікація цільових груп для дослідження HR-бренду;
- фреймворк досконалого бренду роботодавця;
- складові ціннісної пропозиції роботодавця (EVP);
- узагальнена схема показників оцінки HR-бренду;
- топ-10 агрохолдингів України станом на 2019 рік;
- бізнес-модель ТОВ Фірма «Астарта-Київ»;
- розташування активів ТОВ Фірма «Астарта-Київ»;
- відношення необоротних активів до оборотних, 2017-2019 рр, %;
- цільова аудиторія бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»;

- перелік вищих навчальних закладів, з якими ТОВ Фірмі «Астарта-Київ» рекомендовано налагоджувати співпрацю з метою залучення молодих спеціалістів.

6. Дата видачі завдання 15.10.2021

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, затвердження теми, формулювання завдань	Жовтень	
2	Підготовка 1 розділу та перевірка його керівником	08.01.2021-28.02.2021 р.	
3	Підготовка 2 розділу та перевірка його керівником	01.03.2021-14.04.2021 р.	
4	Підготовка 3 розділу та перевірка його керівником	15.04.2021-08.05.2021 р.	
5	Остаточне завершення та оформлення роботи в електронному вигляді, відгук керівника	10.05.2021-19.05.2021 р.	
6	Перевірка на плагіат	22.05.2021 р.	
7	Попередній захист	25.05.2021 р.	
8	Нормоконтроль	28.05.2021 р.	
9	Рецензування	01.06.2021 р.	
10	Подання друкованого варіанту на кафедру	03.06.2021 р.	
11	Захист дипломної роботи	17.06.2021 р.	

Студент

А.В. Цимбал

Керівник роботи

Т.В. Павленко

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розвиток бренду роботодавця на прикладі ТОВ Фірни «Астарта-Київ» містить 85 сторінки, 17 таблиць, 13 рисунків, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 53 найменування.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо розвитку бренду роботодавця компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

Об'єктом дослідження є заходи по розвитку бренду роботодавця.

Предметом дослідження є процеси розвитку бренду роботодавця компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

На сьогоднішній день найбільш значущим ресурсом на підприємстві стають саме люди. Сучасні реалії вимагають принципово нового погляду на процес пошуку, залучення та утримання на позиціях кадрів, адже таланти не сидять на місці, вони мають змогу обирати та обирають. Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами агро-промислового комплексу, або іншого виду діяльності, для удосконалення бренду роботодавця, збільшення впізнаваності компанії як роботодавця, зокрема, ТОВ Фірмою «Астарта-Київ» для забезпечення розвитку власного HR-бренду.

Ключові слова: *бренд, бренд роботодавця, HR-бренд, кадри, ціннісна пропозиція роботодавця, розвиток бренду роботодавця.*

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic «Development of the employer's brand on the example of Astarta-Kyiv LLC» contains 85 pages, 17 tables, 13 figures, and 9 applications. The list of references consists of 53 titles.

The purpose of the work is to develop proposals for the development of the brand of the employer of Astarta-Kyiv LLC.

The object of research is measures to develop the employer's brand..

The subject of the research is the processes of development the brand of the employer of Astarta-Kyiv LLC.

To date, the most important resource in the company are people. Modern realities require a fundamentally new look at the process of finding, attracting and retaining positions, because talents do not sit still, they have the opportunity to choose and choose. The employer's brand is a tool to distinguish the company in the labor market and allows you to achieve the desired competitive advantage in the fight for qualified professionals.

The results of the study can be used by agro-industrial enterprises or other activities to improve the brand of the employer, increase the company's visibility as an employer, in particular, LLC Company "Astarta-Kyiv" to ensure the development of its own HR-brand.

Key words: brand, employer brand, HR-brand, personnel, employer's value proposition, employer brand development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Стратегічний вимір бренду роботодавця	12
1.2 Процес формування бренду роботодавця	20
1.3 Методичні підходи до оцінки бренду роботодавця	33
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» У СФЕРІ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	41
2.1 Загальна характеристика ТОВ Фірма «Астарта-Київ».....	41
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ Фірма «Астарта-Київ»	46
2.3 Дослідження персоналу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» та заходів, що направлені на розвиток бренду роботодавця	55
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»	69
3.1 Розробка ціннісної пропозиції бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»	69
3.2 Розробка пропозицій щодо розвитку бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»	72
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТОК А.....	97
ДОДАТОК Б	98
ДОДАТОК В	99
ДОДАТОК Г	100
ДОДАТОК Д.....	101

ДОДАТОК Е 102

ДОДАТОК Ж 105

ДОДАТОК К 106

ДОДАТОК Л 107

ВСТУП

На сьогоднішній день найбільш значущим ресурсом на підприємстві стають люди. Для того щоб отримати перемогу в конкурентній боротьбі за ринок, будь-яка організація прагне зацікавити якомога більше досвідчених, кваліфікованих працівників. Від того, наскільки працівників влаштовує організація, в якій вони здійснюють свою трудову, мотиваційну, кваліфікаційну діяльність, залежить зміна динаміки процесів руху кадрів, тобто утримати дійсно найкращий персонал стає все важче в сучасному конкурентному середовищі.

Актуальність теми обумовлена тим, що сучасні реалії вимагають принципово нового погляду на процес пошуку, залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. «Ринок роботодавця» змінився на «ринок претендента». Таланти не сидять на місці, вони мають змогу обирати та обирають. Боротьба за таланти з кожним роком стає жорсткішою. Ефективним інструментом формування довгострокових відносин з цінними співробітниками стає бренд роботодавця, що допомагає виділитись компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Якісно створений бренд має безперервний вплив на діяльність підприємства, адже посідає у свідомості споживачів чітко відмінне від конкурентів місце, тобто чим більш відома компанія, тим більше потенційних претендентів на свої вакансії вона матиме.

Дослідженням питання бренду роботодавця присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Ambler T. [1], С. Цимбалюк [4, 7], С. Мокіна [8, 11, 12], М. Джулай [19] та ін. Разом з тим, й надалі актуальними залишаються питання залучення талантів та розвитку бренду роботодавця.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення бренду роботодавця компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- з'ясування сутності поняття «бренд роботодавця», його елементів та функцій;

- систематизація етапів та інструментів формування бренду роботодавця;
- виявлення методологічних підходів до оцінки бренду роботодавця;
- аналіз виробничо-господарської характеристики ТОВ Фірма «Астарта-Київ»;
- оцінка фінансово-економічного стану на досліджуваному підприємстві;
- аналіз структури та показників руху персоналу компанії та систематизація заходів, що направлені на розвиток бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»;
- розробка ціннісної пропозиції бренду роботодавця на досліджуваному підприємстві;
- розробка пропозицій щодо розвитку бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

Об'єктом дослідження є заходи по розвитку бренду роботодавця.

Предметом дослідження є процеси удосконалення бренду роботодавця компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

База дослідження – ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

У процесі дослідження були використані публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань розвитку бренду роботодавця, засоби мережі Internet, методи пізнання: конкретизації, наукового узагальнення, порівняння, аналізу тощо.

Публікації: 1. II Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Управління персоналом в інституційній економіці» (м. Київ, 28 квітня 2021 року). Тема публікації: «Формування бренду роботодавця: досвід ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегічний вимір бренду роботодавця

У сучасному світі середовище будь-якої організації схильне до непередбачуваних змін: кризи, нестабільна політична та економічна ситуація, пандемія тощо. Сьогодні, щоб бути стійкою до ринкового потрясіння, компанії необхідно прийняти правила гри та сформувати власні конкурентні переваги.

Головною перевагою організації протягом останніх років став бренд роботодавця або HR-бренд. Якщо на міжнародному рівні бренд роботодавця вже давно привернув увагу багатьох вчених, то в Україні дане явище тільки лише набирає обертів.

Для ґрунтовного вивчення феномена бренду роботодавця, доцільно надати визначення самому поняттю, оцінити, наскільки він важливий для організації, та виявити конкурентні переваги роботодавців із сильним брендом.

Вперше термін «бренд роботодавця» було використано Саймоном Берроу у 1990 році. Через декілька років, у статті, розміщеній в *Journal of Brand Management*, С. Берроу спільно з Т. Емблером дав визначення поняття «бренд роботодавця». Це була перша науково обґрунтована спроба висвітлення можливостей застосування методів бренд-менеджменту в управлінні людськими ресурсами, адже для даного дослідження було проведено інтерв'ю з представниками 27 компаній і з'ясовано, що бренд відіграє дійсно важливу роль в контексті працевлаштування. Отже, у ході дослідження, С. Берроу з'ясував, що «бренд роботодавця – це певна сукупність психологічних, економічних та функціональних переваг, які роботодавець надає, і які ототожнюються з ним» [1].

Фахівці британського Дипломованого інституту персоналу та кадрового розвитку (CIPD) сформували інше визначення поняття «бренд роботодавця – це набір

характеристик та якостей, досить часто неявних, що відрізняють, з позитивного боку, конкретну компанію від інших та обіцяють вигідні умови набуття досвіду» [2].

Пізніше Б. Мінчінгтон з'ясував, що «бренд роботодавця – це насамперед імідж організації, як «відмінного місця роботи» у думках співробітників та основних зацікавлених сторін на зовнішньому ринку» [3].

Доцільно визначити сутність поняття «бренд» з ціллю з'ясування змістових характеристик, що формують бренд роботодавця. Бренд – це певне уявлення або образ конкретного продукту на ринку. Згідно Дж. Вічманн, бренд – це не річ чи продукт, не організація. Варто зауважити, що самі бренди не існують у реальному світі, вони виступають в ролі ментальних конструкцій. Бренди існують у свідомості конкретної людини, групи людей або суспільства в цілому. Бренд можна охарактеризувати як сукупність досвіду людини і сприйняття конкретних речей, продуктів чи компаній [4].

З'ясувавши поняття «бренд» та враховуючи специфічність соціально-трудоових відносин, сформулюємо основні положення, що допоможуть висвітлити зміст поняття «бренд роботодавця»:

- 1) це своєрідний образ організації як місця роботи, що формується та існує у свідомості конкретної людини, групи людей або суспільства в цілому;
- 2) це стійкий образ організації, сформований на досвіді взаємодії людини з компанією як потенційним або наявним місцем роботи: під час пошуку роботи, проходження інтерв'ю, працевлаштування, процесу безпосередньої роботи, звільнення тощо;
- 3) це емоційно забарвлений образ, що викликає емоції, позитивні чи негативні, у певної групи людей (наявних співробітників організації або потенційних кандидатів);
- 4) бренд роботодавця визначається переліком характеристик чи конкретних переваг, здебільшого унікальних, що допомагають відрізнити підприємство з-поміж інших;

5) бренд роботодавця націлений характеризувати привабливість роботи потенційних кандидатів чи наявних працівників, а також конкурентоспроможність організації на ринку праці.

Таким чином підсумуємо: HR-бренд або бренд роботодавця - це сукупність матеріальних і нематеріальних ознак компанії як роботодавця, що сформувалися у свідомості громадськості, націлених на залучення кваліфікованих людських ресурсів і дозволяють організації виділятися серед конкурентів.

Б. Мінчінгтон в своїй книзі «Бренд: як стати лідером. Будуємо компанію мрії» вказує, що для ринку споживання бренд служить інструментом підвищення споживчої цінності товару або послуги. А також в сфері HR, бренд здатний підвищити привабливість компанії як роботодавця. Також, на думку автора, основними цілями HR-бренду є [6]:

- залучення, тобто мобілізація нових висококваліфікованих співробітників, що тягне за собою зниження витрат на підбір персоналу і збільшення потоку доречних кандидатів;
- залучення, що включає адаптацію співробітників, що власне збільшить мотивацію і ефективність їх роботи, а так само знизить втрати організації;
- утримання персоналу, формування задоволеності і лояльності персоналу. Утримання - це зниження плинності, а відповідно до цього витрат на залучення і залучення, запобігання втрат вкладень в персонал.

Основним завданням бренду роботодавця є доведення потенційним співробітникам того, що дана компанія є найкращим місцем для їх трудової діяльності. У зв'язку з цим, відзначимо на рис. 1.1 основні складові бренду роботодавця.

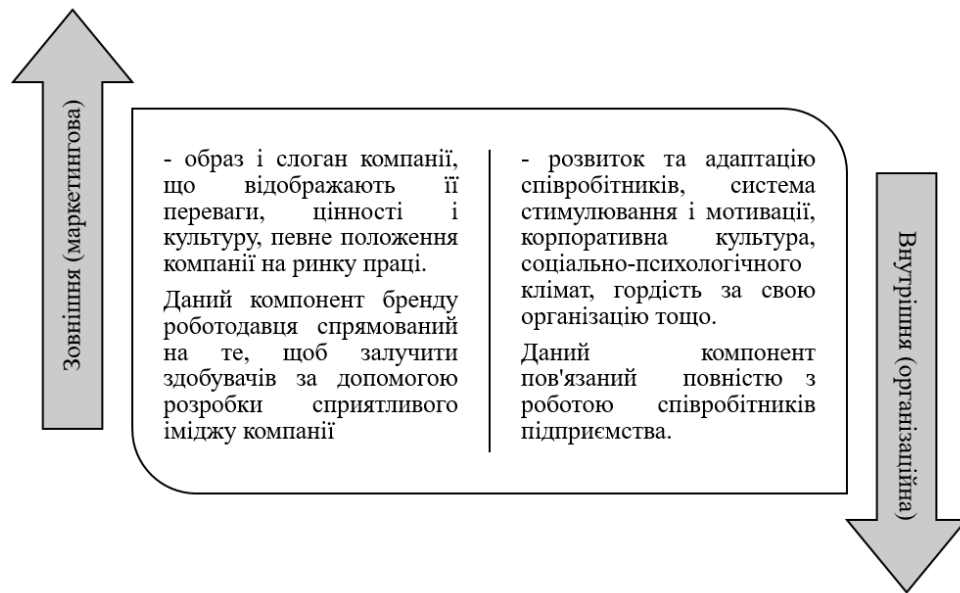


Рисунок 1.1 - Компоненти бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Бренд роботодавця заснований на ряді функціональних і емоційних переваг. Їх прийнято розділяти на 2 групи: матеріальні і нематеріальні вигоди, які пропонує компанія. Ці переваги в сукупності формують платформу HR-бренда, на якій ґрунтується ціннісна пропозиція роботодавця, і впливають на сприйняття цільовими аудиторіями організації як «відмінного місця роботи» (рис. 1.2).

Варто зауважити, що асоціювання співробітником себе з компанією - ключовий елемент побудови бренду роботодавця. Завдяки цьому співробітники готові сумлінно працювати в компанії, підвищуючи продуктивність і якість праці. Саме тому HR-бренд повинен формувати у співробітників прихильність до компанії, почуття гордості від причетності до неї.

Діяльність передових міжнародних компаній свідчить про те, що бренд роботодавця й товарний бренд тісно взаємозв'язані. З однієї сторони, потужний та впізнаваний товарний бренд позитивно впливає на бренд роботодавця, адже наявність відомої товарної марки є однією з характеристик, що формує привабливість підприємства на ринку праці. Для прикладу: поціновувачі автомобілів BMW швидше

за все із радістю прийдуть пропозицію працювати в компанії, що виробляє та продає дані автомобілі, а споживачі, що знаходяться в захваті від продукції Apple, ймовірно не лише мріють придбати новинки цієї компанії, а й працювати в ній [7].

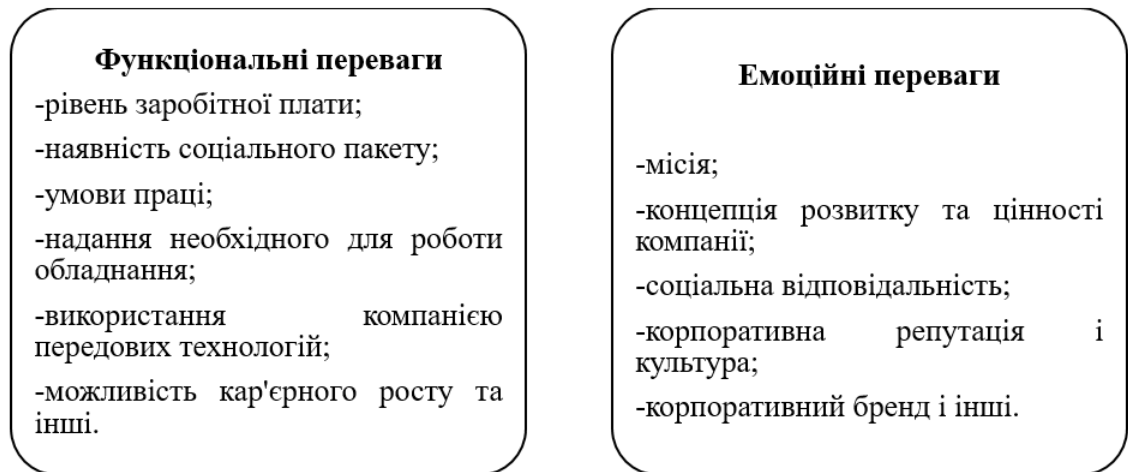


Рисунок 1.2 - Функціональні та емоційні переваги HR-бренду

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Кореляція між товарним брендом та HR-брендом підприємства також може спричиняти і загрози для компанії. Негативні новини, особливо з приводу конфліктних ситуацій, що пов'язані з товарами чи послугами підприємства, погіршують репутацію компанії, а це в свою чергу, негативно впливає на бренд роботодавця та перешкоджає залученню на підприємство кваліфікованих і компетентних фахівців.

З іншої сторони, бренд роботодавця також впливає на товарний бренд, однак у більшості випадків з негативної сторони. Наприклад, таке ставлення у потенційних кандидатів формується до підприємства у тому випадку, якщо працівники по підбору персоналу не телефонують або не надають зворотного зв'язку по результатам проходження інтерв'ю [7].

Як і класичний «товарний» бренд, бренд роботодавця - це, перш за все, обіцянка. Бренд повинен бути таким, щоб ще до початку етапу споживання, споживач знав, що його чекає, він повинен викликати у споживача певний набір асоціацію. Однак якщо це не буде підкріплено на практиці, бренд не буде працювати.

Здійснивши аналіз літературних джерел щодо визначення функцій корпоративного бренду, на рис. 1.3 виділено наступні функції бренду роботодавця.

Інформативна	• інформує цільову аудиторію працівників на ринку праці про організацію (умови зайнятості, рівень задач, перспективи розвитку тощо)
Репутаційна	• підвищує престижність компанії як роботодавця, а також обрання даної організації як місця роботи
Мотивуюча	• поєднує співробітників, впливаючи на них як сильний мотивуючий фактор
Комерційна	• за рахунок підвищення залученості і лояльності персоналу до організації формується можливість отримання більшого прибутку та здійснюється оптимізація витрат на заходи залучення чи утримання персоналу
Захисна	• захищає співробітників організації від переманювання конкурентами
Ресурсна	• полегшує процес залучення персоналу
Підкріплююча	• транслюється персоналом на зовнішні цільові аудиторії й таким чином впливає на загальне позитивне сприйняття компанії як роботодавця
Управлінська	• спостерігається формування стратегічних планів управління персоналом, удосконалення системи управління персоналом тощо

Рисунок 1.3 - Функції HR-бренду

Джерело: створено автором за [4]

До основних елементів HR-бренду можна віднести наступні [9]:

1) Корпоративні цінності компанії, тобто принципи і установки, що об'єднують співробітників.

2) Традиції компанії: зразки поведінки, відносин і діяльності, що сформувалися в компанії.

3) Внутрішні комунікації або культура взаємин між персоналом. Це ті норми етики, якими користуються співробітники в процесі взаємодії між собою і в командній роботі. Само собою зрозуміло, що дружний робочий колектив викликає бажання в ньому працювати, а це позитивно позначається на HR-бренді організації.

4) Компетенції персоналу, тобто готовність і здатність працівника вирішувати професійні завдання конкретної складності, які вимагають спеціальних знань, вміння та здібності їх застосування у практичній діяльності в різних ситуаціях. Якість виконання посадових обов'язків конкретним співробітником зумовлює його власний імідж, а якість виконання своїх обов'язків всіма співробітниками обумовлює HR-бренд організації.

5) Стиль управління. Зауважимо, що за численними опитуваннями найціннішим аспектом в процесі управління в менеджері підлеглі називають справедливість, порядність і чесність.

6) Перспективи професійного та кар'єрного росту. Хоч даний компонент пов'язаний з кадровою політикою організації, та багатьох потенційних і існуючих співробітників, без сумніву, цікавить підвищення своєї професійної кваліфікації і існуючі особливості просування по кар'єрних сходах в фірмі. І тут важливо зауважити, що чим більше надається таких можливостей, тим більш привабливий HR-бренд компанії.

7) Імідж компанії. Привабливий імідж у зовнішньому середовищі допомагає компанії боротися за кращі кадри, необхідні для вдосконалення компанії.

Усі дані елементи формують потужний HR-бренд підприємства.

Розглянемо деякі статистичні дані, які засвідчують, чому підтримка HR-бренду так важлива [10].

95% кандидатів визначають репутацію компанії як ключове значення при вивченні нових кар'єрних можливостей. Практично кожен кандидат – в активному пошуку чи пасивному – врахує репутацію компанії перед тим, як подати заявку.

66% шукачів роботи хочуть дізнатись про культуру та цінності компанії, куди направляють власні резюме. Кандидати буквально говорять, що вони хочуть бачити під час пошуку роботи. Зусилля бренду роботодавця можуть стати чудовим способом передавати ці особливості.

69% кандидатів відхилили б пропозицію від компанії з поганим брендом роботодавця, навіть якщо вони були безробітними. Часто навіть страху перед безробіттям недостатньо, щоб подолати негативний бренд роботодавця.

Компанії з непривабливим брендом роботодавців повинні запропонувати мінімальне підвищення заробітної плати на 10%, щоб заманити найвищих талантів.

40% пасивних кандидатів прийняли б нову посаду без збільшення оплати праці, якби компанія мала позитивний бренд роботодавця, адже останній - це все, що потрібно для подолання стигми, пов'язаної з переміщенням майже половини робочої сили.

23% кандидатів у віці 18-34 років прийняли б зменшення заробітної плати заради можливості приєднатися до компанії з хорошим HR-бренду.

Лише 49% працівників рекомендували б свого роботодавця друзеві. При чому доцільно зауважити, що рекомендації працівників часто є найкращим джерелом пошуку якісних претендентів.

Дана статистика доводить, що бренд роботодавця дійсно впливає на аспект відносин між роботодавцем та працівником. Хоча це найчастіше пов'язано з підбором персоналу, бренд роботодавця впливає на залучення працівників, утримання та навіть на прибутковість бізнесу.

1.2 Процес формування бренду роботодавця

Формуючи ефективний HR-бренд важливо чітко уявляти бажаний образ підприємства на ринку праці. Вибір типу бренду залежить від спрямованості стратегії компанії та визначає інструменти формування ефективного HR-бренду. Узагальнену класифікацію бренду роботодавця представлено на рисунку 1.4.

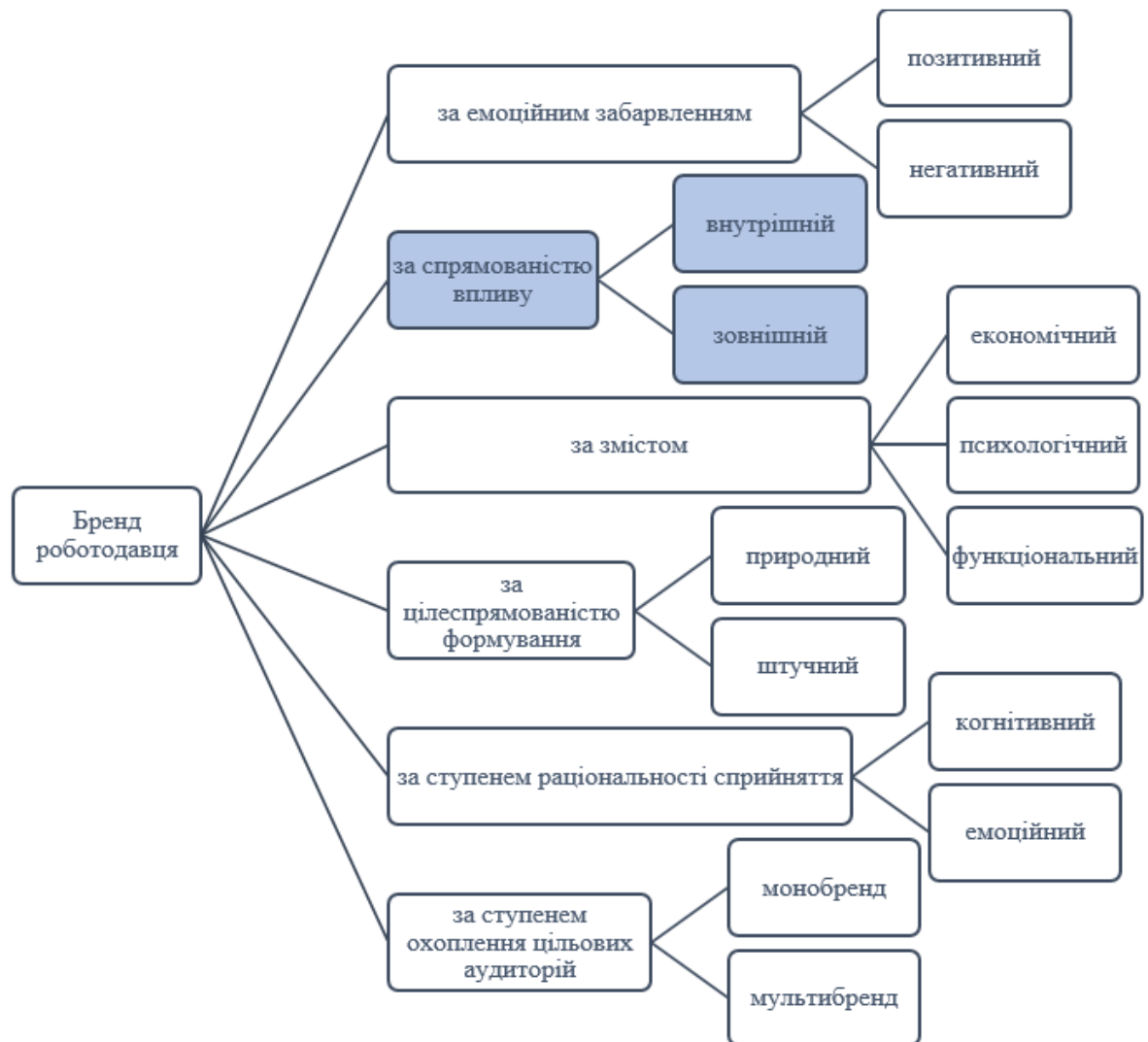


Рисунок 1.4 - Класифікація HR-бренду

Джерело: створено автором за [11]

Основною класифікаційною ознакою є спрямованість впливу HR-бренду. Згідно даного критерію бренд роботодавця поділяється на внутрішній та зовнішній. Тому пропонуємо розглядати бренд роботодавця з точки зору його двоїстої спрямованості [12].

Цільовою аудиторією внутрішнього HR-бренду є співробітники компанії, які є основними провідниками його цінностей для зовнішніх цільових аудиторій (потенційних чи колишніх співробітників). Необхідність підтримувати позитивний образ роботодавця серед співробітників, по-перше, є гарантією виконання обіцянки HR-бренду, по-друге, формує у персоналу почуття емоційної прихильності до компанії, і по-третє, сприяє зміцненню бренду компанії як роботодавця на зовнішньому ринку. Загальна задоволеність роботою, клімат в колективі, корпоративні заходи, реально сповідувані принципи ставлення до персоналу є ключовими факторами, з яких складається їх гордість за свою роботу в компанії. У результаті цього співробітники будуть не тільки мати впевненість у завтрашньому дні, а й рекомендувати своїм колегам, друзям роботу в компанії. Офіційній інформації компанії ринок праці довіряє не завжди, а ось відгуками справжніх і колишніх співробітників - в значно більшому ступені. Те, як виглядає компанія в очах кандидатів, багато в чому залежить від того, як вона виглядає в очах співробітників. Таким чином, внутрішній HR-бренд багато в чому визначає зовнішній. До внутрішніх інструментів належать формування HR-бренду належать [13]:

- оплата праці, соціальний пакет та умови праці;
- програми адаптації, програми атестації та оцінювання персоналу;
- програми наставництва, професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- ротація кадрів;
- програми розвитку лідерства;
- корпоративний інтернет-сайт;
- корпоративний журнал та бібліотека, дайджест, блок новин;
- сторінки «Кар'єра» на сайті підприємства;

- семінари та тренінги з працівниками, корпоративні заходи та ін.

Зовнішній HR-бренд вибудовується для зовнішніх споживачів, а саме для потенційних претендентів. Він тісно пов'язаний з корпоративним і товарним брендом компанії. «Компанії-гіганти» користуються попитом на ринку праці завдяки їх сильному корпоративного бренду, який користується довірою споживачів. Крім цього, на прийняття кандидатом рішення про вибір місця роботи впливає і його досвід як клієнта - якщо людині подобається продукція компанії, швидше за все, у неї з'явиться бажання там працювати і працювати над поліпшенням продукту. Завдяки зовнішньому HR-бренду потік претендентів формує уявлення про корпоративну культуру, місії та філософії компанії. Таким чином, компанії вдається дістати в штат співробітників, цінності яких збігаються з цінностями організації, завдяки чому процес асоціації себе з компанією відбувається швидко і без труднощів. До інструментів формування бренду роботодавця належать [13]:

- інтернет-сайти з працевлаштування;
- корпоративний інтернет-сайт, зокрема засоби комунікації із зовнішньою цільовою аудиторією;
- засоби масової інформації;
- реклама;
- конференції, семінари, дні відкритих дверей;
- конкурси на звання кращого роботодавця;
- програми співробітництва з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами (дні кар'єри, практика та стажування студентів, ярмарки вакансій);
- соціальні мережі, форуми, корпоративні блоги тощо.

Розгляньмо ж і інші критерії класифікації HR-бренду.

За критерієм «емоційне забарвлення» розділяють позитивний бренд роботодавця, коли організація-роботодавець сприймається як позитивне місце для роботи як внутрішніми, так і зовнішніми цільовими аудиторіями, та негативний, що

досить формується конкурентами за допомогою антиреклами чи чорного піару або стихійно, якщо компанія не здійснює заходи стосовно формування власного бренду як роботодавця [11].

За критерієм «цілеспрямованість формування» виділяють природний та штучний бренд роботодавця. Останній формується за умови використання різноманітних інструментів із створення та просування бренду, а природний формується стихійно, без цілеспрямованих заходів, спрямований на формування власного бренду. Варто зауважити, що зазвичай, у перший час формування бренду організації, домінує штучний бренд роботодавця, однак з часом спостерігається їх взаємна адаптація і зближення [11].

За змістом бренд роботодавця поділяють на економічний (існує система бонусів та премій, високий рівень оплати праці, стабільна зайнятість, медичне страхування чи страхування життя), психологічний (наявність сильної корпоративної культури, «здорового» психологічного клімату, командного духу), функціональний (цікаві задачі, перспективи професійного та кар'єрного зростання, можливість самореалізації) та організаційний (історія компанії, пізнаваність брендів, стиль управління, позиція на ринку, міжнародний характер діяльності). Кожен з даних видів бренду роботодавця має власну ідею, що визначає стратегію і методи його формування [11].

За ступенем раціональності сприйняття розділяють когнітивний, тобто такий, що орієнтується на вузьке коло фахівців, та чуттєвий бренд роботодавця, що спрямований на широку аудиторію та має викликати сильну емоційну віддачу.

За ступенем охоплення цільових аудиторій бренд роботодавця поділяють на монобренд та мультибренд. Монобрендом є необхідний організації образ привабливого роботодавця, що є абсолютно однаковим для усіх груп фахівців на зовнішньому та внутрішньому ринку праці. Мультибрендом є результат позиціонування та комунікації бренду роботодавця для певної групи фахівців, тобто

кожного сегменту цільової аудиторії на ринку праці розкриваються різні аспекти бренду компанії як роботодавця [11].

Створення та формування HR-бренду передбачає довгострокове і цілеспрямоване планування, яке обумовлено цілями компанії. Цілі можуть бути абсолютно різними: створення позитивного іміджу підприємства на товарному ринку чи ринку послуг; посилення конкурентоспроможності товарів (послуг); збільшення чистого прибутку; поліпшення продуктивності праці, у більшій мірі саме за рахунок запровадження нових технологій, оптимізації витрат тощо. Процес створення HR-бренду досить складний і копіткий. Основні етапи, які описують стратегію формування HR-бренду або репозиціонування поточного бренду роботодавця, розгляньмо на рис. 1.5.

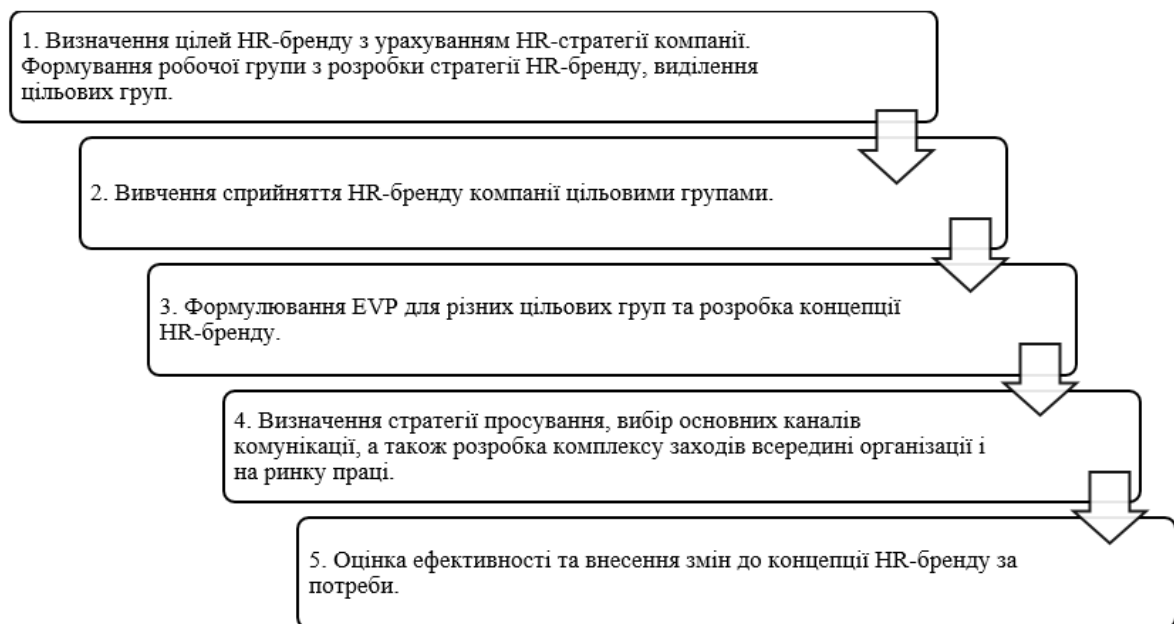


Рисунок 1.5 - Основні етапи формування HR-бренду

Джерело: створено автором за [14]

Цілі HR-бренду підприємства потрібно визначати виходячи з HR-стратегії організації в цілому. Варто зауважити, що у компанії має бути розуміння того, в якому

напрямку вона хоче розвиватися, які фахівці і в якій кількості допоможуть їй досягти цієї мети. Залежно від цілей визначається розмір проекту, його бюджет і ресурси [14].

Ідеальна робоча група, яка розробляє стратегію HR-бренду, повинна складатися не лише з працівників кадрової служби. Бажано, щоб робоча група складалася, як мінімум, із представників різних відділів: топ-менеджменту підприємства, департаменту маркетингу, кадрової служби та служби по розвитку HR-бренду. Якщо процес створення компетентної робочої групи часто вважається важким, то питання визначення цільової аудиторії зазвичай таким не сприймається, однак, це оманливе твердження. Одразу доцільно зауважити, що використання соціально-демографічних професійних характеристик цільової групи може бути недостатньо, адже вони носять занадто узагальнений характер. Необхідно враховувати ще й інші особливості, наприклад, такі як цінності, стиль життя, захоплення.

Так як багато роботодавців не до кінця розуміють як необхідно будувати ефективний HR-бренд, у табл. 1.1 розглянемо типові помилки, що роблять компанії, та можливі шляхи їх вирішення [15].

Таблиця 1.1 - Типові помилки при побудові ефективного HR-бренду та шляхи їх вирішення

Типові помилки	Рішення
1	2
Неефективний опис вакансій: - компанія незрозуміла потенційним співробітникам (немає інформації стосовно назви організації, сфери діяльності, функціональних обов'язків чи вимог до кандидатів, умов найму); - відсутність відгуків на вакансію; - зволікання в обробці відгуків кандидатів.	Позиціонування HR-бренду має бути таким же зрозумілим, як і позиціонування її продуктів на споживчому ринку. Варто розуміти, де буде шукати інформацію цільова аудиторія даної вакансії – на робочих сайтах, в інтернеті, листівках тощо. Кандидати – «товар» швидкокопсувний, тобто можуть швидко прийняти оффер від іншої компанії, тому не можна зволікати з відповіддю, особливо цікавим кандидатам.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Поширення негативної інформації про компанію від колишніх співробітників і клієнтів. Причини можуть бути різні: невміння роботодавців правильно розлучатися з співробітниками (звільнення за власним бажанням або перехід до іншої компанії може сприйматися роботодавцем як «зрада»), не клієнтоорієнтоване ставлення персоналу тощо.	Необхідно змінити таке ставлення до звільнення співробітників, щоб воно перестало створювати негатив, що колишні працівники будуть транслювати на ринок праці. Окрім цього, варто добирати клієнтоорієнтованих співробітників, проводити для них навчання. Такий підхід допоможе компанії отримати додатковий дохід.
Відсутність необхідних, хоча б базових інвестицій в персонал (наприклад, відсутність опалення в приміщеннях, достатнього освітлення, комп'ютерної техніки, наявність ненормованого робочого дня, мінімальний соціальний пакет чи його відсутність, відсутність лікарняних тощо).	Гігієнічні фактори праці (опалення, освітлення і т.п.) повинні враховуватися у першу чергу, без будь-яких «але». Об'єктивною оцінку заробітних плат допоможе ведення моніторингу заробітних плат у своїй галузі. Грошовими штрафами краще не користуватися. Соціальний пакет можна перетворити з утриманського механізму в інструмент мотивації (наприклад, надати можливість співробітнику самому обирати ті блага, які йому потрібні).

На наступному етапі формування HR-бренду проводиться його аудит або дослідження сприйняття бренду компанії як роботодавця цільовими групами: потенційними кандидатами, діючими та колишніми співробітниками. Розгляньмо ж більш детально дану класифікацію на рис. 1.6.

Аналізуючи дані характеристики, кадрова служба компанії може скласти певну думку про цінності, які пов'язані у працівників з компанією як з роботодавцем [14].

Завдання, які потрібно вирішити на даному етапі:

- а) визначити найбільш привабливі сторони компанії для цільової групи;
- б) визначити важливість різних факторів робочого середовища компанії для цільової аудиторії;
- в) визначити рівень лояльності працівників.

Природно, що опис і сегментація цільових груп ще не дозволяє сформулювати чітке звернення до цієї групи. З усієї сукупності характеристик необхідно визначити головні, є унікальними для даної компанії, що відповідають її принципам і місії, її

баченню власного бренду на ринку праці. Щоб виявити ключові рушійні фактори бренду роботодавця і ключові аспекти залучення та утримання персоналу в організації, необхідно проводити як кількісні, так і якісні дослідження. За допомогою, наприклад, анонімних онлайн-опитувань серед нинішніх співробітників або дослідження цільової аудиторії можна виявити джерела, на основі яких будуть виявлені ключові фактори залучення, залучення та утримання. На цьому етапі оцінюється цикл роботи співробітника в компанії, починаючи з першого контакту з організацією аж до звільнення. Це дозволяє сегментувати весь цикл перебування працівника на посаді на різні стадії, де потреби і стимули можуть змінитися відповідно до того, на якій стадії циклу він знаходиться і який її трудовий стаж організації [14].

Не менш важливим є позиціонування, що пропонує побудову моделі бачення бренду роботодавця, завдання якого полягає у визначенні типу бренду роботодавця, який би хотіла побудувати організація для підвищення привабливості на ринку праці. Для визначення фокусу позиціонування необхідно розробити пропозицію бренду - причина, по якій компанія буде приваблива для співробітників і потенційних кандидатів. Однак пропозиція бренду роботодавця знаходиться в безпосередньому зв'язку з місією організації. Якщо така цінність не перебуває серед бачення організації, то можна звернутися до споживчого бренду - це дозволить встановити зв'язок між споживчим брендом і брендом роботодавця. Якщо такий підхід не працює, то можна звернутися до існуючої сильної сторони організації. Це можуть бути: кар'єрний ріст, особистісний ріст, виклики, міжнародне охоплення, дух компанії, впевненість, інтелект, привабливість галузі тощо [14].



Рисунок 1.6 - Класифікація цільових груп для дослідження HR-бренду

Джерело: створено автором

З приводу принципів ефективного позиціювання компанії на ринку праці, іноземний науковець Д. Гронлунг виділяє 5 факторів [16]:

- 1) Розуміння суті бренду, тобто вивчення корпоративного іміджу, культури, сприйняття організаційних чинників співробітниками компанії;
- 2) Залучення топ-менеджерів у процес розробки позиціонування організації;
- 3) Відповідність бренду роботодавця загально-корпоративному та споживчому бренду;
- 4) Залучення співробітників до процесу формування бренду роботодавця;
- 5) Своєчасна оцінка з побудови HR-бренду підприємства на ринку праці.

Інформація, зібрана в ході аудиту HR-бренду, дозволяє перейти до наступного етапу, а саме розробки загальної концепції HR-бренду та формулювання EVP.

На даному етапі формування HR-бренду вкрай важливо виявити, усвідомити і сформулювати ключові цінності компанії за допомогою узагальнення і зіставлення цінностей різних співробітників, лідерів думок і керівництва компанії. У міру зростання компанія стає набагато більш різноманітною в сенсі поєднання ціннісних установок своїх співробітників. Люди з різних соціальних груп, тим більше з різних країн, по-різному сприймають компанію і її цінності, на різних потенційно придбаних переваги ставлять акценти, незважаючи на те що безпосередньо набір ці цінностей залишається єдиним. Іншими словами, залежно від особистих пріоритетів і від пріоритетів, характерних для певної соціальної групи, цільові аудиторії надають більшого або меншого значення конкретним плюсів компанії [14].

Таким чином, відсутність інтересу працівників може привести до заплутаних цінностей, суперечливого образу компанії, як в очах поточних співробітників, так і в очах претендентів на вакансії. Така ситуація найбільш складна з точки зору трансляції цінностей HR-бренду. Для формування грамотного ядра бренду на глобальному рівні необхідно виконати два ключові завдання:

- 1) визначити ключові переваги компанії, які повинні бути збережені для всіх країн;
- 2) визначити ключові точки, які повинні відрізнятися, тобто пропонувати власне ціннісне пропозицію роботодавця для локального ринку.

Фрейворк досконалого бренду роботодавця зможемо оглянути на рис. 1.7.

Як бачимо, центром бренду роботодавця є ціннісна пропозиція роботодавця (EVP — employer value proposition) [4].

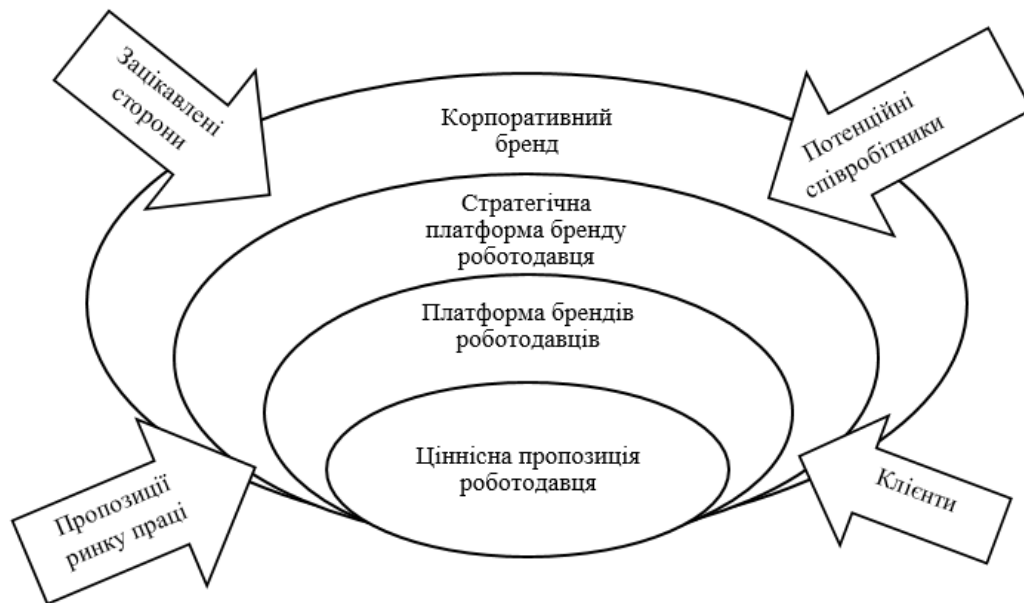


Рисунок 1.7 - Фреймворк досконалого бренда роботодавця

Джерело: [17]

EVP є своєрідним договором між співробітником та роботодавцем: роботодавець пропонує певний довід, блага та умови праці, а співробітник в свою чергу розділяє корпоративні цінності та створює досвід для оточуючих, а також працює для досягнення успіху (як власного, так і всієї організації). Її основною метою є приваблення, мотивація та утримання співробітників, підвищення лояльності персоналу, донесення цінностей підприємства до наявних та потенційних співробітників. EVP — це набір переваг, які співробітники сприймають як цінність, яку вони отримують, працюючи в компанії [18].

Платформа бренду роботодавця включає в себе: підбір персоналу та офіційне працевлаштування; винагороди та переваги; кар'єрне та професійне зростання; дослідження працівників; нагороду та визнання; умови праці [17].

Стратегічна платформа роботодавця є вищим рівнем, і включає місію та цінності компанії, корпоративну соціальну відповідальність, політику управління людьми, інновації тощо. Сукупність цих складових формує зацікавленість до компанії клієнтів та потенційних співробітників. Основні складові EVP наведено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 - Складові ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)

Джерело: створено автором за [19]

Щоб сформуванати якісну ціннісну пропозицію роботодавця, доцільно дотримуватися наступних базових правил:

- погодженість EVP з бізнес-стратегією і HR-стратегією компанії,
- відповідність реальній ситуації в компанії,
- зрозумілість для цільової аудиторії та врахування їх потреб;
- включення раціональних (рівень заробітної плати, страхування, автомобіль) та емоційних (місія, концепція розвитку та цінності компанії, соціальна відповідальність, корпоративна репутація і культура) складових;
- унікальність, тобто EVP має відрізнятися від пропозицій конкурентів за змістом, форматом та візуалізацією [18].

Більшість великих компаній, формуючи свої ціннісні пропозиції, вибирають поширені та звичні. Але зазвичай додають 1-2 цінності, які справді виокремлюють компанію з-поміж інших, орієнтуючись на певну цільову групу і створюють конкурентні переваги на ринку праці [18].

Визначивши ключові переваги компанії і сформулювавши EVP, необхідно перейти до створення креативної концепції, тобто втілення ціннісної пропозиції роботодавця в текстову і візуальну форму. Для цього розробляються моделі сприйняття і елементи наповнення бренду, оформляються ідеї, які будуть привабливі і близькі цільовим аудиторіям. У результаті формується фірмовий стиль бренду, на основі якого створюються матеріали для різних аудиторій і каналів комунікації.

Вибір каналів і форматів комунікації відбувається на четвертому етапі визначення стратегії просування і створення плану дій. Залежно від цілей HR-бренду підприємства стратегія може бути сфокусована на корпоративній PR-кампанії або на просуванні на ринку праці, або ж на роботу по обох напрямках. Сучасна стратегія просування передбачає використання не тільки стандартних каналів і форматів (корпоративний сайт, публікації в пресі), але і вірусний маркетинг, мобільні додатки, спеціальні онлайн-проекти тощо [20].

Однак не можна забувати про працюючих співробітників. Для них теж потрібно запланувати формати і заходи, що сприяють просуванню бренду роботодавця. Цілеспрямована комунікація може бути також використана, для того щоб повідомити про ті області бренду роботодавця, на які компанія хоче звернути особливу увагу аудиторії, наприклад, заробітна плата, соціальний пакет, корпоративна культура, культурне розмаїття, гнучкий графік роботи тощо.

Після того, як просування збудовано і сплановано, настає етап реалізації, а потім, через певний проміжок часу, цикл може бути повторений. Зауважимо, що постійна адаптація HR-бренду до існуючих умов, по суті, процес постійний, і він не втрачає своєї актуальності після виходу компанії на ринок або зміни позиціонування.

За підсумками проекту необхідно оцінити ефективність HR-бренду, використовуючи чіткі і вимірні показники успішності роботи. Варто відзначити, що оцінка ефективності і питання повернення інвестицій в бренд в цілому часто сприймаються як одна з ключових проблемних зон HR-бренду [20].

Щоб визначитися з критеріями оцінки ефективності, потрібно відштовхуватися від цілей HR-бренду. Наприклад, якщо фокус компанії спрямований на залучення нових співробітників, можна відстежувати такі показники, як: впізнаваність і привабливість на ринку праці; витрати на залучення одного співробітника; термін закриття вакансії; число якісних вхідних резюме; коефіцієнт прийняття пропозицій; плинність персоналу в період випробувального терміну і т.п.

Для оцінки внутрішнього HR-бренду найчастіше використовується індекс залученості, який вимірюється спеціальними дослідженнями. Як непрямий показник використовується число претендентів, рекомендованих співробітниками для роботи в компанії. Також застосовуються індикатори, пов'язані з утриманням працівників, серед яких варто виокремити: коефіцієнт звільнень по ініціативі співробітника; середній стаж роботи в компанії; повернення колишніх співробітників в компанію. Більш детально ці та інші показники розглянемо в наступному пункті [21].

1.3 Методичні підходи до оцінки бренду роботодавця

Якщо багато компаній вже використовують інструменти з побудови сильного бренду роботодавця і розуміють необхідність його просування, то методи оцінки ефективності від введення тих чи інших HR-програм залишаються не вивченими. Як і раніше немає чітких показників оцінки ефективності від формування та запровадження бренду роботодавця. Проте, практикуючі фахівці використовують деякі якісні та кількісні підходи до оцінки HR-бренду. На підставі цієї інформації спробуймо узагальнити основні метрики оцінки ефективності бренду роботодавця.

Показники оцінки бренду роботодавця можна поділити на кількісні та якісні (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 - Узагальнена схема показників оцінки HR-бренду

Джерело: створено автором за [22-26]

Побудова бренду роботодавця вимагає фінансових витрат, у зв'язку з чим в першу чергу важливі саме кількісні показники, що показують ефективність вкладених інвестицій.

Один найбільш важливих показників є *дохід на кожного співробітника*, що показує, скільки кожен співробітник привернув до компанії фінансових ресурсів. Розрахувати показник можливо шляхом ділення загального доходу компанії на кількість співробітників, що працюють на повній ставці. Показник доходу компанії на кожного співробітника безпосередньо пов'язаний з продуктивністю праці, для його розрахунку можна подивитися результати в динаміці, тобто на скільки інвестиції в HR-бренд роботодавця в минулому році збільшили загальну продуктивність персоналу в поточному році.

Не менш важливим показником оцінки бренду роботодавця, який відображає якість підбору кандидатів, є *динаміка продуктивності праці нових співробітників або виручка на одного нового співробітника*. У разі якщо спостерігається позитивна динаміка зростання показника, можна констатувати, що розвиток HR-бренду йде в правильному напрямку [22].

Наступний кількісний показник досить часто використовується в багатьох областях бізнесу - *оцінка ROI (return on investment)* за програмою бренду роботодавця. Даний показник дозволяє порівнювати дохід, отриманий від інвестицій в різних проектах. Він розраховується як відношення чистого доходу, отриманого в результаті реалізації програм, спрямованих на бренд роботодавця до вартості проекту.

Основна формула для розрахунку повернення інвестицій в бренд роботодавця (ROI) виглядає наступним чином:

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} * 100\%. \quad (1.1)$$

Найважливішим в методиці розрахунку є питання, що саме вважати за дохід і що включати до витрат. За дохід пропонуємо приймати зекономлені ресурси на: пошук і залучення співробітників; вартості закриття вакансії; економія на зниженні терміну закриття вакансії тощо. Для початку необхідно проаналізувати, скільки було витрачено на початку роботи над проектом HR-бренду, і порівняти з тим, скільки витрачається в поточний момент. Статті витрат також будуть індивідуальні для кожної компанії, найбільш часто зустрічаються такі витрати, як: розробка концепції, комунікацій, EVP, розробка кар'єрного сайту, реклама в соціальних мережах та ін. Показник більше 15% демонструє, що компанія ефективно витратила власні кошти [24].

Якщо в компанії є мережа філій, є можливість оцінити індекс розвитку HR-бренду в розрізі по підрозділам щодо середніх показників всієї компанії. Основними

параметрами для оцінки можуть служити: *кількість резюме на одну вакансію; кількість запрошених кандидатів на одну вакансію; швидкість закриття вакансії.*

Наприклад, для першого параметра, індекс розвитку бренду (ІРБР) можна порахувати за наступною формулою:

$$\text{ІРБР} = \frac{\text{Показник параметру в філіалі}}{\text{Показник параметру в цілому по компанії}} \quad (1.2)$$

Для зручності аналізу отриманих результатів рекомендується скласти зведену таблицю, при цьому середній індекс по компанії приймається за 100%.

Перейдемо до оцінки якісних показників бренду роботодавця. Якісні показники на відміну від кількісних не можна оцінити строго за коефіцієнтами, адже вони є сукупністю факторів, що впливають на бізнес-процеси в компанії. Розглянемо основні показники.

1. Залучення більшої кількості професіоналів.

При наявності сильного бренду роботодавця, здобувач, як правило, має сам прагнути працювати в компанії, і усвідомлює масштаби конкуренції, а значить, роботодавець вибирає співробітників серед більшої кількості професіоналів.

2. Аналіз воронки підбору працівників.

Важливо розуміти, що всі параметри необхідно аналізувати в розрізі за категоріями співробітників і в динаміці. Основними метриками воронки підбору є середня кількість переглядів вакансій, середня кількість відгуків на вакансію, співвідношення кількості відгуків на вакансію на кількість переглядів, відношення числа прийнятих до кількості відгуків. Зауважимо, що найбільш інформативним є останній показник [25].

3. Швидкість закриття вакансії.

Компанії, що володіють сильним брендом роботодавця, майже не вдаються до послуг рекрутингових агентств для пошуку персоналу, так як при появі вакансії на

сайті компанії або робочих сайтах, кількість відгуків завжди велика, є з кого вибрати і вакансії закриваються швидко. Крім цього, як правило, у компаній, що володіють сильним брендом роботодавця, є кадровий резерв, який дозволяє закрити вакансії.

Під швидкістю закриття розуміємо час від моменту відкриття вакансії до виходу кандидата на роботу. Важливо розуміти, що не можна вимірювати середню швидкість по всій компанії, так як на пошук різних категорій персоналу витрачаються різні часові ресурси. Найбільш доцільно аналізувати в розрізі за категоріями: робітники, фахівці, лінійний менеджмент, середня ланка (дана розбивка повинна бути адаптована під особливості кожного підприємства). При цьому важливо врахувати, що дана метрика не може бути використана при пошуку керівників вище середньої ланки [25].

4. Вартість закриття вакансії.

При розрахунку даного показника необхідно врахувати всі матеріальні витрати: вартість каналу пошуку (робочі сайти, реклама в соціальних мережах), витрати на навчання і адаптацію нових співробітників, витрати працівників, залучених в процес підбору: рекрутерів, керівників, служби безпеки тощо. Оцінка проводиться аналогічно за категоріями персоналу і в динаміці.

5. Співвідношення кількості зроблених пропозицій про роботу до кількості прийнятих, %.

При сильно розвиненому HR-бренді це співвідношення має бути досить високим (конкретні цифри будуть залежати від галузі підприємства). Тут важливо розуміти, що якщо співробітник, якому зроблено пропозицію, відмовляється від нього тільки тому, що йому зробили аналогічну пропозицію з незначно великим сукупним доходом, це характеризує слабо відбудований бренд роботодавця [26].

6. Показник утримання співробітників.

Показник утримання співробітників пов'язаний, перш за все, з показником плинності кадрів. У компаніях з сильним HR-брендом середній термін роботи співробітника в кілька разів вище, ніж в компаніях, що не розвивають брендом роботодавця.

Зауважимо, що плинність важливо аналізувати її в розрізі за категоріями співробітників, а також стажу роботи. В даному випадку логічно розділити звільнених співробітників по тривалості роботи в компанії на наступні групи: звільнення в період випробувального терміну, 3-6 місяців, 6-9 місяців, 9-12 місяців, від 1 року до 3 років, більше 3 років [26].

7. Аналіз причин звільнення співробітників.

При оцінці даного показника важливо розуміти, що для нас будуть абсолютно неінформативними наступні причини звільнення: за власним бажанням, з ініціативи роботодавця; потрібне розуміння реальних причин, чому співробітники залишають компанію. Причини можуть різними: низький рівень заробітної плати, нездорова атмосфера в колективі, відсутність перспективи кар'єрного росту тощо. Найбільш ефективним інструментом для збору такої інформації є інтерв'ю при звільненні, яке проводиться в останній день роботи співробітника. У такому випадку працівник не боїться сказати істинну причину звільнення, і атмосфера проведення інтерв'ю стає максимально відкритою.

8. Зростання кількості позитивних відгуків від колишніх співробітників компанії.

Очевидно, що талановитий здобувач не вибере компанію, про яку в ЗМІ превалюють негативні відгуки колишніх співробітників. Тому першочергово важливо, щоб колишні співробітники, йдучи з компанії, залишалися задоволені своєю минулою роботою і, виступаючи в ролі референтів, поширювали про компанію тільки позитивні відгуки та рекомендації [26]. Це можливо, при дотриманні всіх положень і домовленостей, відображених в трудовому договорі, а також, якщо атмосфера в колективі була доброзичливою, а умови роботи комфортними.

9. Кількість співробітників, прийнятих по рекомендації.

Залежність в даному випадку пряма, тобто зростання числа співробітників, які прийшли в компанію за рекомендаціями вже працюючих співробітників, свідчить про сильний HR-бренд.

10. Показник притоку кандидатів з «топових» компаній (на підставі попереднього досвіду роботи здобувача).

Даний показник можна отримати, оцінивши досвід роботи претендентів на підставі їх резюме на етапі пошуку. Володіючи сильним брендом роботодавця, невелика компанія може залучити фахівців з великим досвідом, які раніше працювали в «топових» компаніях [26].

Висновки до розділу 1

У ході дослідження було з'ясовано, що бренд роботодавця - це сукупність матеріальних і нематеріальних ознак компанії як роботодавця, що сформувалися у свідомості громадськості, націлених на залучення кваліфікованих людських ресурсів і дозволяють організації виділятися серед конкурентів.

Основним завданням бренду роботодавця є донесення потенційним співробітникам того факту, що саме дана компанія є найкращим місцем для їх трудової діяльності.

Центром бренду роботодавця є ціннісна пропозиція роботодавця (EVP — employer value proposition), що є своєрідним договором між співробітником та роботодавцем: роботодавець пропонує певний довід, блага та умови праці, а співробітник в свою чергу розділяє корпоративні цінності та створює досвід для оточуючих, а також працює для досягнення успіху. Її основною метою є приваблення, мотивація та утримання співробітників, підвищення лояльності персоналу, донесення цінностей підприємства до наявних та потенційних співробітників.

Основною метою бренду роботодавця є, з одного боку, залучення, тобто мобілізація нових висококваліфікованих співробітників, що тягне за собою зниження витрат на підбір персоналу і збільшення потоку релевантних кандидатів, а з іншого, утримання персоналу, формування його задоволеності та лояльності.

Розглянувши процес формування HR-бренду, можна сказати, що системна робота з HR-брендом передбачає не лише набір заходів та проектів, спрямованих на поліпшення іміджу роботодавця. Повноцінна робота повинна вестися відповідно до чітко спланованою покрокової стратегії. В іншому випадку складно створити бренд роботодавця, який буде успішно виконувати свою функцію, а також правдиво відображати цінності організації.

Переоцінити економічний ефект для компанії, що володіє позитивним HR-брендом, складно. Крім очевидних перерахованих вище переваг, компанія отримує додаткові можливості щодо компенсаційної політики, і може собі дозволити встановлювати рівень заробітної плати на 20-30% нижча за середньоринкову, заповнюючи різницю привабливим компенсаційним пакетом, багатою корпоративною культурою, можливістю професійного зростання для працівників. Компанії, що приділяють не так багато уваги своєму HR-бренду, дійсно найчастіше пропонують заробітну плату вище середньоринкової, тим самим як би компенсуючи відсутність можливостей, які може надати компанія з сильним HR-брендом.

У висновку можна сказати, що побудова сильної HR-бренду вимагає системного підходу і узгодженості процесів на всіх етапах: від первинного позиціонування компанії на ринку праці до інтерв'ю зі співробітником, що йде з компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» У СФЕРІ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

2.1 Загальна характеристика ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

ТОВ Фірма «Астарта-Київ» була заснована у 1993 році і спеціалізувалась на торгівлі цукром. У 1997 році засновники купили першу агрофірму «Пустовойтово» у Полтавській області та Яреськовський цукровий завод. Протягом 2003-2005 років ще три цукрових заводи увійшли в склад об'єднання. Уже в 2006 році «Астарта-Київ» вийшла на Варшавську фондову біржу; зауважимо, що вона стала першою в Україні та східній Європі. Через рік фірма придбала Наркевицький цукровий завод – свій перший завод у Західній Україні. У 2012 році почалося створення проекту будівництва заводу з переробки сої та біогазового заводу. Уже через рік було придбано ще один завод – Новооржицький цукровий, а також відповідно до найкращих доступних технологій здійснено розробку 5-річної інвестиційної програму з енергоефективності. «Астарта» інвестувала понад 80 млн гривень у проекти, мета яких полягала в підвищенні якості цукру, енергоефективності, зростанні переробної потужності та зменшенні впливу на довкілля. А у 2014 році розпочали роботу 2 заводи: біогазовий та з переробки сої [27].

Достатньо складна та конкурентна кон'юнктура ринку аграрної продукції, щорічне зростання кількості агрохолдингів, перерозподіл земель – все це вимагало початку роботи з приводу зниження собівартості й забезпечення оптимальних технологій виробництва. У зв'язку з цим, у 2015 року компанія змогла скоротити витрати газу на переробку цукрових буряків на 7%. Окрім цього, «Астарта» почала стрімко розвивати органічне землеробство й започаткувала пілотний проект з органічного землеробства. Таким чином, починаючи з нуля, з невеликої торгової фірми, «Астарта» поступово перетворилася на провідного національного гравця у виробництві цукру, переробці сої та у молочному тваринництві [27].

Сьогодні «Астарта-Київ» - це провідний агропромисловий холдинг. Основний бізнес компанії пов'язаний не лише із забезпеченням національних промислових клієнтів та населення молоком і високоякісним цукром, а й з вирощуванням, переробкою та торгівлею сільськогосподарською продукцією. Фірма активно співпрацює з Канадським інвестиційним фондом Fairfax, який 2017 року купив понад 28% «Астарті» [28].

У рейтингу агрохолдингів по площі зембанку, ТОВ Фірма «Астарта-Київ» займає 5-те місце (додаток А, Б).

Отже, можемо зробити висновок, що найбільшими конкурентами агрохолдингу «Астарта-Київ» є Кернел, Ukrlandfarming та МХП. Розгляньмо їх конкурентні переваги, щоб зрозуміти, які загрози можуть стояти перед «Астарта-Київ».

Один із найбільших агрохолдингів, Кернел, здійснює свою діяльність на території 11 областей, які охоплюють площу с/г угідь в розмірі 530 га. З кожним роком Кернел примножує земельний банк та націлений на абсолютне лідерство у сфері АПК. Упродовж останніх років компанія активно займається інвестуванням в інфраструктуру АПК, зокрема у розвиток комплексів з переробки та зберігання зернових та у розбудову елеваторів. «Кернел Груп» планує нарощувати експорт соняшникової олії та зерна, а також розвивати потужності з перевалки зерна [29].

Зовсім інша ситуація прослідковується з Ukrlandfarming, яка з 2011 року була лідером на ринку, але у 2018 році почала скорочувати власний земельний банк поступилася першою позицією компанії Кернел. Перспективи розширення можна побачити в нарощуванні експорту яєчного порошку, оскільки його виробництво в Україні є найдешевшим у світі. З метою розширення виробничих потужностей, керівництво сподівається укласти угоди з глобальними світовими гравцями з виробництва продуктів харчування [30, 33].

Стійкими гравцями залишаються Агропросперіс та МХП. «Миронівський хлібопродукт» є четвертою аграрною компанією в Україні за обсягом земельного банку в оперативному управлінні. МХП займає лідируючі позиції на ринку курячого

м'яса, охоплює приблизно 35% загального споживання курятини та близько 50% її промислового виробництва в Україні. Фактично виробництво і реалізація курятини є стержнем бізнесу МХП. Глобальна стратегія агрохолдингу передбачає купівлю активів у Європі з метою розширення ринку охолодженої курятини, основна конкурентна перевага полягає у близькості виробництва курятини до ринку її споживання [32].

Порівняно з іншими компаніями, «Астарта-Київ» має ряд власних сильних та слабких сторін. Розгляньмо їх в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 -SWOT аналіз ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Серйозна позиція на ринку (входить в топ-5 агрохолдингів України). • Широкий перелік видів діяльності компанії. • Працює на ринку України з 1993 року, що свідчить про стабільність компанії. • Наявність кваліфікованого персоналу. • Високий рівень технічного забезпечення. • Політика мінімізації відходів виробництва та зменшення використання водних, енерго ресурсів. • Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії.	• Залежність попиту на продукцію компанії від сезону. • Зниження ефективності діяльності компанії протягом останніх трьох років. • Брак кваліфікованого та компетентного персоналу (в основному через небажання молодих розвиватися в агросфері). • Залежність від змін світових цін. • Залежність від змін клімату.
Можливості	Загрози
• Розширення видів діяльності компанії. • Можливість швидкої кооперації та ефективного функціонування з іншими агрохолдингами. • Зростання попиту на продукцію компанії. • Розширення або вихід на нові ринки збуту. • Відкриття підприємств в інших областях України. • Позитивна зміна курсу національної валюти. • Розширення частки ринку.	• Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. • Прийняття несприятливого земельного законодавства. • Нестабільна економічна ситуація в країні. • Зниження попиту на продукцію компанії. • Нестабільна політична ситуація в країні. • Посилення інфляції. • Недобросовісна конкуренція.

Джерело: створено автором на основі [35]

За результатами SWOT-аналізу ми бачимо, що компанія досить конкурентоспроможна, але, незважаючи на існуючі загрози і слабкі сторони, у фірми є можливості і сильний потенціал до перспектив подальшого зростання і розвитку.

Холдинг «Астарта-Київ» включає в себе 14 компаній, кожна з яких унікальна (Додаток В).

Основна місія «Астарта-Київ» виражається в наступному: побудувати сильну Україну і зміцнити довіру до неї у світі, розкриваючи і примножуючи потенціал української землі і людей, та надихаючи суспільство своїм прикладом ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і розвитку. Компанія виконує свою місію, базуючись на таких цінностях, як [35]:

- 1) бездоганна ділова репутація;
- 2) соціальна відповідальність;
- 3) повага до гідності людини;
- 4) синергетичне партнерство з орієнтацією на результат;
- 5) особиста ефективність;
- 6) прагнення до неможливого, щоб досягти максимального;
- 7) позбавлення конформізму і страху перед змінами, небережливого ставлення до ресурсів компанії та переважання власних інтересів над командними.

«Астарта-Київ» створила власну бізнес-модель, що об'єднує основні сегменти на базі галузевих знань, операційного потенціалу та вивчення ринкової кон'юнктури. Кожен із представлених нижче сегментів моделі представляє конкретних споживачів та постачальників матеріалів або послуг іншого сегмента бізнесу, спрямованого на забезпечення необхідного рівня самодостатності. Завдяки цій бізнес моделі компанія входить до рейтингу найбільших виробників цукру, зернових та олійних культур в країні, а також є провідним постачальником молочної та соєвої продукції, послуг зі зберігання/переробки зернових та олійних культур, і виробником біогазу [35] (рис. 2.1).

Холдинг «Астарта-Київ» працює у 8-ми регіонах України, до яких відносяться: Тернопільська, Хмельницька, Житомирська, Вінницька, Чернігівська, Харківська, Полтавська та Черкаська області (додаток Г) [35].

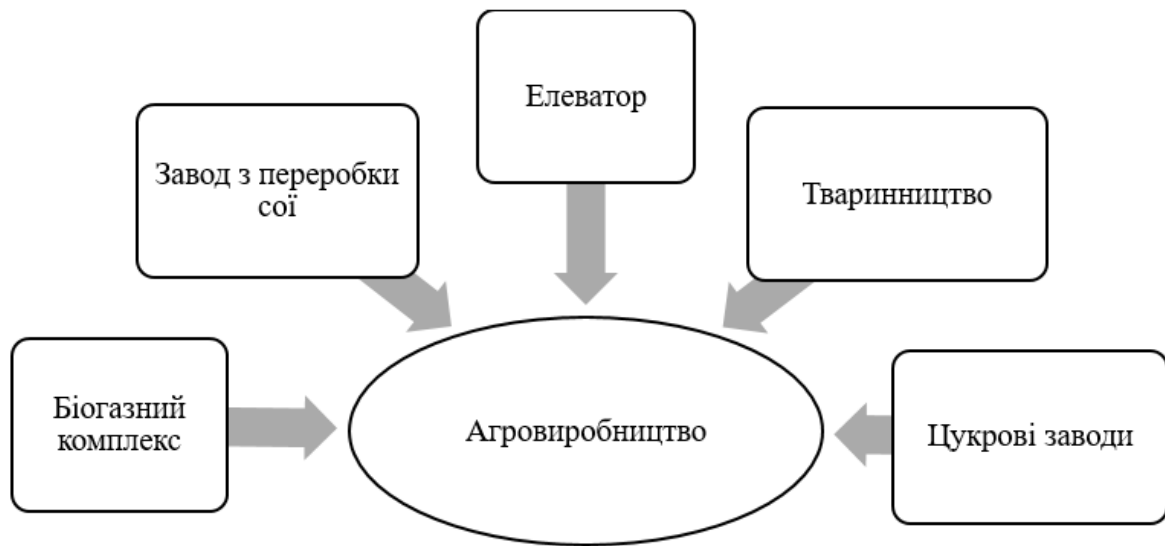


Рисунок 2.1 - Бізнес-модель ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

На базі ефективної взаємодії із основними стейкхолдерами, АСТАРТА оцінює суттєві питання, що можуть вплинути на компанію та представляють значний інтерес для зацікавлених сторін. Безумовно, найбільш важливими та значущими питаннями (ті, що мають оцінку вище 9 зі сторони стейкхолдерів та компанії) для холдингу є фінансові та операційні результати діяльності компанії, що не дивно, адже будь-яка приватна організація розпочинає свою діяльність з метою отримання певного прибутку чи користі. Однак не меншу значущість для компанії представляють такі питання, як [35]:

- навчання персоналу та підвищення кваліфікації;
- зайнятість та плинність кадрів;
- орендна плата на землю та пільги для пайовиків;
- споживання та використання водних ресурсів, енергії;
- вплив глобальної зміни клімату на бізнес компанії;

- структура акціонерів та інформація про основних акціонерів, бізнес модель компанії;
- забезпечення безпеки праці в компанії;
- антикорупційна політика компанії;
- зміни в законодавстві, що стосуються галузі;
- стратегія розвитку компанії [35].

Тобто, можемо зробити висновок, що компанія націлена на підтримку своїх працівників, своєї репутації на ринку та збереження навколишнього середовища [35].

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства варто розпочати з проведення структурно-динамічного аналізу джерел формування активів підприємства, тобто аналізу джерел коштів, які вкладено в майно підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Джерела фінансування діяльності ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за 2017-2019 роки, тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018 /2017	2019 /2018	2018 /2017	2019 /2018
Власний капітал	11649790	11601725	11592812	-48065	-8913	0,995	0,999
Довгострокові зобов'язання	1974142	2960613	3036204	986471	75591	1,499	1,025
Короткострокові зобов'язання	4239144	9061078	5432423	4821934	3628655	2,137	0,599
Кво (наявність власного оборотного капіталу)	2720264	-1215877	-884675	-3936141	331202	-0,446	0,727
Кп (наявність перманентного капіталу)	13623932	14562338	14629016	938406	66678	1,068	1,004

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Проаналізувавши джерела фінансування діяльності підприємства, було з'ясовано, що основну частину пасивів складає власний капітал, сума якого з кожним роком поступово зменшується. Однак прослідковується чітка тенденція зростання довгострокових зобов'язань, тобто компанія запозичує все більше коштів із зовнішніх джерел, при чому на довше, ніж на один рік. У той же час сума короткострокових запозичень коливається: у 2018 році компанія запозичила 9061078 тис. грн., тоді як у 2019 році даний вид запозичень становив уже у 0,59 разів менше. Показник наявності власного оборотного капіталу показує те, що останні два роки компанії не вистачає власних коштів для фінансування оборотних активів, тому вона змушена витратити частину позикових коштів на даний вид активів. Показник наявності перманентного капіталу показує обсяг джерел фінансування, якими фірма може розпоряджатися протягом тривалого періоду (більше 1 року). Ця сума зростає з кожним роком, що показує зміцнення фінансового стану компанії.

Не менш важливим є аналіз складу майна агрохолдингу, який зможемо розглянути у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз складу майна ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018 /2017	2019 /2018	2018 /2017	2019 /2018
Усього майна (валюта балансу)	17863076	23623416	20061439	5760340	-3561977	1,322	0,849
необоротні активи	8929526	12817602	12477487	3888076	-340115	1,435	0,973
оборотні активи	8933550	10805814	7583952	1872264	-3221862	1,210	0,702
Запаси	6522474	7450931	5117473	928457	-2333458	1,142	0,687
дебіторська заборгованість	1294871	2410571	1640657	1115700	-769914	1,862	0,681
кошти та їх еквіваленти	479990	418882	326046	-61108	-92836	0,873	0,778

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Проведений аналіз засвідчив, що валюта балансу зростала до 2018 року, але наприкінці 2019 року скоротилася на 3561977 тис. грн або на 15,1%, порівняно з минулим роком.

Спостерігається тенденція до зростання необоротних активів, що свідчить про те, що компанія закуповує все більше основних засобів. Однак неоднозначна ситуація прослідковується з оборотними активами: у 2018 році їх сума становила 10805814 тис. грн., що у 1,21 рази більше ніж у 2017 році, але у 0,70 разів менше, ніж у 2019 році. Дана інформація засвідчує, що попит на продукцію компанії не є однаковим кожен рік, тому власне сума оборотних активів і коливається. Відмітимо аналогічну ситуацію з запасами компанії та дебіторською заборгованістю.

З таблиці можемо зробити висновок, що обсяг коштів та їх еквівалентів поступово скорочується. Це говорить про те, що компанія припиняє «заморожувати» свої кошти та почала спрямовувати їх у більш прибуткову сферу.

Порівняння обсягів необоротних та оборотних активів компанії розглянемо на рисунку 2.2.

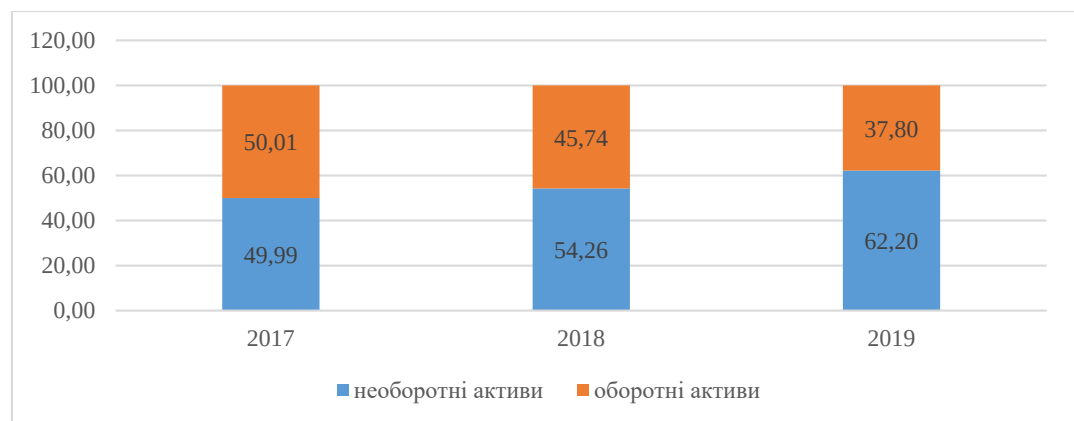


Рисунок 2.2 - Відношення необоротних активів до оборотних, 2017-2019 рр, %

Джерело: створено автором на основі [37-38]

Отже, з рисунку можемо зрозуміти, що компанія націлена на нарощування необоротних активів у своїй валюті балансу. Якщо станом на 2017 рік оборотні активи на 0,02% перевищували необоротні, то станом на 2019 рік ситуація змінилася і на той

час необоротні активи становили 62,2%, що на 24,4% більше, ніж оборотних. Однак, переглянувши структуру необоротних активів, можна зробити висновок, що сума необоротних активів збільшилася у 2019 році на 446962 тис. грн або ж на 6,1% порівняно з 2017 роком. Це свідчить про те, що зміна структури активів пов'язана не зі збільшенням основних фондів, а з наступним:

1) активи у формі права користування у 2019 році становили 3752857 тис. грн, тоді як у 2017 році їх взагалі не було. Зауважимо, що до активів у формі права користування компанія відносить: сума первісного виміру зобов'язання з оренди; будь-які орендні платежі, здійснені до дати початку, за вирахуванням будь-яких заохочувальних стимулів; будь-які початкові прямі витрати, понесені орендарем; кошторис витрат, які має понести орендар для демонтажу та вилучення основних активів або відновлення майданчика, на якому знаходяться активи.

2) інвестиційна нерухомість станом на 2019 рік становила 70 690 тис. грн, тоді як у 2017 році її також не було. Інвестиційна нерухомість оцінюється за собівартістю будівель за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених збитків від знецінення. Амортизація інвестиційної нерухомості нараховується у звіті про прибутки та збитки прямолінійно протягом передбачуваного строку корисного використання окремих активів.

3) податок на додану вартість відсутній в балансі за 2019 рік, однак у 2017 році даний актив становив 570 925 тис. грн. Податок на додану вартість, пов'язаний з продажем, підлягає сплаті податковим органам на початку стягнення дебіторської заборгованості від клієнтів або доставки товарів чи послуг споживачам.

4) відстрочені податкові активи у 2019 році становили 25 095 тис. грн, тоді як у 2017 році їх взагалі не було.

5) кількість товарно-матеріальних запасів знизилася на 1 405 001 тис. грн або на 21,6% у 2019 році порівняно з 2017 роком, що пов'язано з нестабільним попитом на продукцію холдингу.

6) суттєво зросла дебіторська заборгованість (торгова та інша), а саме на 345786 тис. грн або на 26,7% порівняно з 2017 роком.

7) сума грошових коштів та їх еквівалентів знизилася на 153 944 тис. грн або на 32% у 2019 році порівняно з 2017 роком, що спричинено бажанням холдингу витратити кошти більш ефективно, а не «заморожувати» їх у балансі.

Проведений аналіз показує, що компанія залишається незалежною від позикових джерел фінансування, адже коефіцієнт автономії становить більше 0,5. Однак таким переломним роком був 2018, адже саме тоді позикові кошти становили більшу частину фінансування компанії. Водночас ступінь покриття позиковими коштами власного капіталу залишається в нормі лише у 2017 та 2019 роках, що свідчить про те, що саме в ці роки обсяг власного капіталу перевищував обсяг запозичених коштів. Частка постійного капіталу наближається до нормативного значення, що показує стабільність фінансового становища компанії. Дослідження показників фінансової стійкості агрохолдингу зможемо розглянути у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018 /2017	2019 /2018
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,652	0,491	0,577	0,753	1,176
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,533	1,036	0,730	1,943	0,704
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	1,875	0,965	1,368	0,514	1,418
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,75	0,763	0,616	0,729	0,808	1,182
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів		0,317	0,246	0,358	0,775	1,455
Коефіцієнт маневреності		0,344	0,119	0,147	0,347	1,227
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	[0,6;0,8]	0,304	-0,112	-0,115	-0,369	1,030

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Частка позикових коштів, що припадає на довгострокове залучення, складає, відповідно, 24,6% у 2018 році та 35,8% у 2019 році. А для фінансування оборотних активів використовувалося лише 14,7% перманентного капіталу. На основі цього логічно зробити висновок, що свої оборотні активи компанія фінансує насамперед за допомогою короткострокових позик. Слід звернути увагу на несприятливе скорочення частки довгострокових зобов'язань у загальній структурі позикових коштів. Також варто зауважити на небезпечне зниження коефіцієнтів маневреності та забезпеченості власними оборотними коштами, особливо у 2018 році.

Значно гірша ситуація прослідковується із коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними коштами. Протягом досліджуваних років показник жодного разу не потрапив в нормативне значення. Це показує певні ризики для компанії (можливість неплатоспроможності або банкрутства), адже в основному оборотні активи не закупаються за власні кошти компанії. Щоб це підтвердити чи відхилити, проаналізуємо стан платоспроможності агрохолдингу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз показників платоспроможності та активності ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018 /2017	2019 /2018	2018 /2017	2019 /2018
Коефіцієнт платоспроможності	≥ 1	1,312	0,855	0,865	-0,457	0,010	0,65145	1,01231
Коефіцієнт загальної ліквідності		1,848	1,116	1,320	-0,732	0,204	0,604001	1,182649
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	2,107	1,193	1,404	-0,914	0,211	0,56589	1,177324
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 0,75$	0,427	0,313	0,365	-0,114	0,052	0,733308	1,166454
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	[0,2;0,25]	0,122	0,047	0,063	-0,075	0,016	0,387934	1,342353

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Здійснивши аналіз показників платоспроможності та активності, можна зробити наступні висновки:

- оборотні кошти в повній мірі перекривали зобов'язання фірми лише в 2017 році, тоді як у 2018 та 2019 роках ситуація змінилась на протилежну;
- загальна ліквідність компанії перебуває в нормальному стані, тобто ступінь покриття поточних зобов'язань і забезпечень оборотними коштами достатній; поточні зобов'язання покривалися оборотними коштами лише у 2017 році;
- лише 42,7% у 2017 році та, відповідно, 36,5% у 2019 році поточних зобов'язань мало бути погашено протягом 1-2 місяців;
- лише 12,2% у 2017 році та 6,3% у 2019 році поточних зобов'язань мало бути погашено протягом декількох днів.

Отже, стає зрозуміло, що такий стан означає суттєве погіршення спроможності компанії погасити поточні зобов'язання. Якщо ситуацію не виправляти та слідувати такій тенденції і надалі, це може негативно позначитися на холдингу, наприклад, призвести до неможливості виплатити власні зобов'язання перед кредиторами.

Наступним кроком є проведення аналізу ділової активності підприємства (табл.2.6). Виходячи з результатів розрахунків у таблиці, можна стверджувати, що ефективність використання оборотних активів компанії знижується. Якщо у 2017 році на кожную гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 1,51 грн, то у 2019 році – уже 1,41 грн. Даний факт свідчить про недостатньо ефективну політику холдингу стосовно оборотних активів. Оборотність запасів лишається стабільною, і в середньому 1 гривня запасів обертається 194-197 днів. Однак чітко прослідковується тенденція зростання строку погашення дебіторської заборгованості, що свідчить про те, що покупці почали повільніше виплачувати кошти за придбану продукцію, а тому зростає ймовірність виникнення сумнівної заборгованості. З іншого боку, так само зростає строк погашення кредиторської заборгованості з 31 дня у 2017 році до 50 днів у 2019 році, тобто холдинг почав повільніше виплачувати взяті з зовнішніх джерел

кошти. Можливо, це могло статися через погіршення стосунків з клієнтами, тобто через зменшення кількості покупців продукції.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників ділової активності підприємства ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018 /2017	2019 /2018	2018 /2017	2019 /2018
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,518	1,212	1,412	-0,306	0,199	0,799	1,164
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	240,439	301,057	258,559	60,618	-42,498	1,252	0,859
Коефіцієнт оборотності запасів	1,872	1,490	1,844	-0,383	0,354	0,796	1,238
Тривалість обороту запасів, днів	194,929	244,980	197,936	50,052	-47,044	1,257	0,808
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,143	6,459	6,408	-2,685	-0,051	0,706	0,992
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	39,921	56,514	56,960	16,593	0,446	1,416	1,008
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,483	8,192	7,279	-3,290	-0,913	0,713	0,888
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	31,787	44,553	50,145	12,767	5,591	1,402	1,125

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Однією з найважливіших складових фінансового аналізу є оцінка показників рентабельності підприємства. Показники рентабельності характеризують ефективність виробництва та доповнюють аналіз ділової активності підприємства. Аналіз показників рентабельності підприємства наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників рентабельності ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за 2017-2019 роки

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Рентабельність активів	2,58	-	0,19
Рентабельність власного капіталу	3,49	-	0,31
Рентабельність продажу	7,26	3,31	2,18
Рентабельність виробництва	9,51	7,78	7,94
Рентабельність продукції	8,83	3,80	2,44

Джерело: створено автором на основі [37-39]

За допомогою аналізу рентабельності підприємства ми можемо визначити ефективність вкладання коштів у підприємство та раціональність їх використання. Проведений аналіз показує, що абсолютно усі показники знижуються з кожним роком. Наприклад, показник рентабельності активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Значення даного показника з кожним роком зменшується: якщо у 2017 році він становив 2,58%, то у 2019 році – уже 0,19%. У 2018 році дані по даному показнику відсутні, так як холдинг вів збиткову діяльність. Це означає, що у 2019 році на кожную гривню використаних активів отримали 0,19 копійок чистого прибутку. Тому можна зробити висновок, що протягом останніх років ефективність процесу управління підприємства значно знизилась.

Значення показника рентабельності власного капіталу теж з кожним роком падає. Дане явище є результатом зниження ефективності використання власного капіталу, а також щорічного спаду величини чистого прибутку.

Показник рентабельності продажу показує, що у 2017 році з кожної гривни проданої продукції холдинг отримував 7,26 грн. операційного прибутку, тоді як у 2019 році – лише 2,18 грн. Тобто, можемо підсумувати, що сума, яка залишається в підприємства після покриття собівартості продукції, з кожним роком зменшується, а, як наслідок, ефективність операційної та стратегічної діяльності компанії значно знижується.

Доцільно зауважити, що погіршення фінансових показників в 2018 році Астарта пов'язує з несприятливою кон'юнктурою як на ринку цукру, так і на ринку зернових.

Отже, з проведеного аналізу можемо зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ Фірма «Астарта-Київ» знаходиться на недостатньо стабільному рівні.

2.3 Дослідження персоналу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» та заходів, що направлені на розвиток бренду роботодавця

Результативне функціонування підприємства, забезпечення його сталої конкурентоспроможності залежить передусім від здатності його персоналу виконувати поставлені завдання. З усіх елементів соціально-економічної системи лише персонал наділений здібністю активно і самостійно реагувати на виклики динамічного господарського середовища, поєднуючи у часі і просторі інші складові виробничих ресурсів.

«Астарта-Київ» втілює свою місію на основі цінностей бездоганної ділової репутації, корпоративної соціальної відповідальності, поваги до людської гідності та синергетичного партнерства. Бренд «Астарта-Київ», як роботодавця, містить внутрішні та зовнішні виміри, успіх компанії залежить від мотивації та залучення кожного працівника, а також від лояльності всіх зацікавлених сторін. Компанія керується кадровою та соціальною політикою, спрямованою на забезпечення рівних можливостей та підтримку довгострокової стратегії компанії. Важливе гендерне різноманіття, так само як вік, етнічна приналежність та ін. Співробітників приймають на роботу та підвищують відповідно до їхньої кваліфікації та результатів [35].

Важливим аспектом етапу оцінювання персоналу є дослідження динаміки його структури. При цьому працівників групують за такими ознаками, як: належність до видів діяльності; характер виконуваних функцій; рівень кваліфікації; вік; стать; стаж роботи, ступінь механізації праці, шкідливість умов праці тощо. Тож розгляньмо

структуру працівників за такими критеріями, як вік, стать та рівень, ТОВ Фірма «Астарта-Київ» протягом останніх трьох років у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Структура персоналу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за критеріями вік, стать та рівень протягом 2017-2019 рр.

Критерій	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
за віком							
до 30 років	1606	1208	824	-398	-384	0,752	0,682
%	17	17	15				
30-50 років	4798	3717	3025	-1081	-692	0,775	0,814
%	52	53	55				
понад 50 років	2799	2116	1621	-683	-495	0,756	0,766
%	31	30	30				
за статтю							
чоловіки	6167	4669	3458	-1498	-1211	0,757	0,741
%	67	66	63				
жінки	3036	2372	2012	-664	-360	0,781	0,848
%	33	34	37				
за рівнем							
менеджери	975	952	790	-23	-162	0,976	0,830
%	11	14	14				
спеціалісти	1642	1511	1285	-131	-226	0,920	0,850
%	18	21	23				
інші службовці	326	271	159	-55	-112	0,831	0,587
%	4	4	3				
робітники	6260	4307	3236	-1953	-1071	0,688	0,751
%	68	61	59				
Усього	9203	7041	5470	-2162	-1571	0,765	0,777

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Отже, виходячи з вищенаведених даних, можемо зробити наступні висновки:

1) компанія щороку скорочує кількість власних працівників: наприкінці 2019 року нараховується всього лиш 5470 співробітників, що на 40,5% менше, ніж у 2017 році. Дане скорочення можна пояснити все більшою автоматизацією процесів, а

також нестабільним становищем у 2018 році, в результаті чого довелося вивільнити частину працівників;

2) в розрізі вікової структури найбільшу частку працівників складають люди у віці 30-50 років – 55% станом на 2019 рік та люди понад 50 років – 30%. Працівники до 30 років займають мізерну частку – 15%, що може свідчити про те, що компанії досить важко залучати молодих та високо потенційних працівників до своєї команди;

3) у розрізі гендерної структури серед працівників компанії чоловіків на 26% більше, ніж жінок наприкінці 2019 року. Однак, якщо проглянути тенденцію, то компанія намагається вирівняти структуру та прийти до певного гендерного балансу;

4) спостерігається тенденція скорочення усіх працівників, незалежно від їх рівня в компанії, однак бачимо, що частка менеджерів та спеціалістів зросла із 11% та 18% у 2017 році до, відповідно, 14% та 23% у 2019 році. Однак в той же час падають частки інших службовців та робітників, які у 2017 році становили 4% та 68%, а у 2019 році, відповідно, 3% та 59%.

У табл. 2.9 розгляньмо структуру персоналу за сегментом бізнесу та типом та зробимо наступні висновки:

1) в аграрному виробництві залучена майже половина працівників компанії, а саме 46% станом на кінець 2019 року, однак за 3 роки кількість працівників у даному сегменті зменшилася на 2787 особи або на 52,4%. Дане явище пояснюється насамперед все більшою автоматизацією процесів в аграрному виробництві та, відповідно, зникненням необхідності в додаткових людських ресурсах;

2) зростає кількість працівників в сегменті переробки сої, що свідчить про стрімкий розвиток даного напрямку бізнесу;

3) стрімко скорочується кількість постійних працівників в компанії, наприклад, у 2019 році їх було уже на 3423 особи або на 42,8% менше, ніж у 2017 році.

Таблиця 2.9 - Структура персоналу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за критеріями сегмент бізнесу та тип протягом 2017-2019 рр.

Критерій	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
сегмент бізнесу							
цукор	1968	1080	1073	-888	-7	0,549	0,994
%	21	15	20				
аграрне виробництво	5311	3916	2524	-1395	-1392	0,737	0,645
%	58	56	46				
переробка сої	180	204	204	24	0	1,133	1,000
%	2	3	4				
молочне тваринництво	1443	1382	1246	-61	-136	0,958	0,902
%	16	20	23				
інше	301	459	423	158	-36	1,525	0,922
%	3	7	8				
тип							
постійні	7989	6064	4566	-1925	-1498	0,759	0,753
%	87	86	83	-1	-3	0,989	0,965
сезонні	1214	977	904	-237	-73	0,805	0,925
%	13	14	17	1	3	1,077	1,214
Усього	9203	7041	5470	-2162	-1571	0,765	0,777

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Динаміку зміни трудомісткості виробництва (реалізації) продукції в ТОВ Фірма «Астарта-Київ» розглянемо у табл. 2.10.

Розрахунки, наведені у таблиці свідчать, що продуктивність праці поступово зростає: у 2018 році – на 14,1% порівняно з 2017 роком, у 2019 році – на 39,6% порівняно з 2018 роком.

У той же час прослідковується зниження показника трудомісткості (що логічно, так як це обернений показник), і ми бачимо, що якщо у 2017 році 1000 тис. грн виручки від реалізації продукції було створено 6,7 працівникам, то у 2019 році – 4,2 працівниками.

Таблиця 2.10 - Зміна трудомісткості виробництва (реалізації) продукції в ТОВ
Фірма «Астарта-Київ» за 2017 – 2019 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	13713456	11965965	12980155	87,3	108,5	94,7
Фонд робочого часу, людино-годин	18277158	14032713	10901710	76,8	77,7	59,6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	9203	7041	5470	76,5	77,7	59,4
Продуктивність праці, тис.грн.	1490,11	1699,47	2372,97	114,1	139,6	159,2
Трудомісткість, людино-годин	0,00067	0,00059	0,00042	87,7	71,6	62,8

Джерело: складено автором на основі [37-39]

Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати працівника та продуктивності праці на досліджуваному підприємстві розгляньмо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці в ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	13713456	11965965	12980155	87,3	108,5	94,7
Фонд оплати праці, тис.грн. (без ЄСВ)	439054,2	399 082	333 526	90,9	83,6	76,0
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	9203	7041	5470	76,5	77,7	59,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	11,359	13,495	14,518	118,8	107,6	127,8
Продуктивність праці, тис.грн.	1490,107	1699,470	2372,972	114,1	139,6	159,2
Продуктивність праці середньомісячна, тис. грн.	124,176	141,622	197,748	114,1	139,6	159,2

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Незважаючи на те, що фонд оплати праці скорочується, середньомісячна заробітна плата продовжує зростати. Бачимо, що ріст продуктивності праці випереджає ріст середньої заробітної плати.

Аналіз руху персоналу розгляньмо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Рух персоналу на досліджуваному підприємстві ТОВ Фірма «Астарта-Київ» за 2017 – 2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				Абсолютне, (+,-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	9203	7041	5470	-3733	59,4
Прийнято нових працівників протягом р., осіб	2983	2783	2183	-800	73,2
Вибуло працівників протягом р., осіб	3896	3973	2881	-1015	73,9
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання	32,413	39,526	39,909	7,495	123,124
- зі звільнення	42,334	56,427	52,669	10,335	124,413
Коефіцієнт плинності кадрів	5,9111	6,4479	7,9342	2,023	134,225
Коефіцієнт загального обороту	76,566	70,048	75,772	-0,793	98,964

Джерело: створено автором на основі [37-39]

Отже, проведений аналіз засвідчує високий рівень плинності кадрів, що обумовлений в основному сезонним характером сільськогосподарських та цукрових операцій. Окрім цього, бачимо, що все ж таки компанія більше звільняє працівників, ніж наймає, що свідчить про оптимізацію усіх процесів холдингу. Значний показник коефіцієнту загального обороту персоналу засвідчує не досить позитивну тенденцію: холдинг майже кожного року повністю змінює свій персонал, однак, як і засвідчували раніше, дане явище обумовлене сезонним характером сільськогосподарських та цукрових операцій.

Коефіцієнт плинності персоналу залишається досить низьким, однак, поступово зростає з кожним роком. Проаналізувавши відгуки персоналу про «Астарта-Київ», можна навести такі негативні фактори, що змушують працівників іти з компанії [40]:

- 1) робота на вихідних за оплату в одинарному розмірі – 35%;
- 2) здійснення поїздок за власний рахунок – 25%;
- 3) низький рівень заробітної плати – 20%;
- 4) високий рівень бюрократії, що досить часто проявляється в роботі на процес – 15%;
- 5) недостатність курсів по особистісному та професійному розвитку – 5%.

У захист компанії, можна сказати, що на жаль, робота на вихідних – це нормальне явище агробізнесу, особливо в так звані «пікові» періоди часу: посівна, збір урожаю, обробка гербіцидами тощо. Однак той момент, що робота на вихідних оплачується в одинарному розмірі, пригнічує працівників та не надає додаткової мотивації. Окрім цього, працівники холдингу скаржаться також на значний розрив в оплаті (більше ніж 25 разів) звичайного спеціаліста та керівника відділу, що демотивує робітників виконувати свою роботу якісно та з задоволенням.

Зважаючи на саму специфіку агробізнесу, що проявляється в постійній потребі в працівниках (як постійних, так і сезонних), навантаженому та досить часто нелегкому графіку роботи тощо, «Астарта-Київ» відчуває брак кваліфікованого персоналу на ринку України. Важливий для країни агробізнес потребує працівників різного рівня: польових сезонних робітників, наукових співробітників, молодих «білих комірців» та інших.

Однак знайти хороших фахівців на місцях наразі досить непросто, та й залучати молодь вдається не дуже успішно, адже тривала криза в АПК, важкі умови праці та низький рівень заробітних плат відіграють свою негативну роль в депопуляризації цієї галузі. Досить часто, після випуску, здобувачі вищої освіти аграрних вузів охоче вибирають іншу професійну галузь, вибираючи, як їм здається більш перспективні і модні напрями.

У зв'язку з цим, агрохолдинг активно просуває власний бренд роботодавця з ціллю приваблення якомога більшого числа досвідчених працівників. У 2016 році холдинг почав реалізовувати концепцію сталого розвитку у рамках Стратегії соціальної відповідальності та бізнес-стратегії, зосередившись на таких чотирьох напрямках, як [41]:

- краший роботодавець: професійний розвиток працівників; охорона праці; покращення лояльності сезонних робітників; розвиток власного бренду;
- краща інвестиція: корпоративне управління, протидія корупції;
- краший партнер: охорона навколишнього середовища, розвиток сталого сільського господарства і промисловості, робота з постачальниками;
- краший сусід (у агросекторі): якість життя громади, розвиток територій.

Згідно рейтингу «Бренд роботодавця», де були представлені топ-100 найкращих роботодавців України, «Астарта-Київ» займає 5-те місце. Даний рейтинг формувалася з трьох оцінок: голосування читачів на сайті Delo.ua (20%), експертного журі (60%) і редколегії (20%) [42]. Найближче до «Астарта-Київ» наблизилися МХП та Данон Україна, які займають, відповідно, 15 та 16 місця в рейтингу [42].

Отже, для більш повного та детального аналізу варто розглянути заходи «Астарта-Київ», що направлені на розвиток бренду роботодавця.

«Астарта-Київ» вчить співробітників адаптуватися до швидких змін навколишнього світу. Компанія створила внутрішню систему навчання, використовуючи передові як міжнародні, так і українські практики. Важливу роль у формуванні та утриманні команд відіграють програми наставництва (старші діляться досвідом з молодшими, водночас як молодші допомагають старшим працювати з цифровими технологіями), кадровий резерв, навчальні та інтеграційні заходи, участь працівників в стратегічних проектах. У 2019 році навчання пройшли 4489 працівників за наступними напрямками (порівняно з 5852 працівниками у 2018 році), що становить 56% від середньої кількості працівників [35]:

- 1) професійні тренінги — 2430 працівників;

- 2) розвиток особистих та управлінських компетенцій — 688 працівників;
- 3) охорона праці — 976 працівників;
- 4) забезпечення якості продукції — 249 працівників;
- 5) охорона навколишнього середовища — 80 працівників;
- 6) попередження дискримінації та порушень прав людини — 66 працівників.

Доцільно зауважити, що середня кількість навчальних годин на одного працівника у 2019 році становила 11,7 годин, включно для: керівників — 13 годин; спеціалістів — 11,1 години; робітників — 11,2 години. В 2019 році загальні витрати на тренінги склали 0,2 млн євро [35].

Кожен лінійний працівник має можливість зробити свій внесок у роботу компанії за допомогою програми "Фабрика ідей". Так, одна з ідей працівника регіонального підприємства допомогла компанії заощадити близько 1 млн грн. У компанії переконані, що таких ідей буде ще багато, тому підключають до командної роботи не тільки керівників, а й співробітників з регіонів [43].

Окрім цього, «Астарта-Київ» реалізує політику соціального партнерства, спрямованого на розвиток сільських регіонів, забезпечення їх об'єктами соціальної інфраструктури, гарантування мешканцям села рівного доступу до медичних послуг, шляхом підписання Меморандумів соціальної співпраці з об'єднаними громадами.

Питання оплати праці врегульовані відповідно до чинного законодавства та Політикою оплати праці. Матеріальна винагорода працівника складається з заробітної плати та соціального пакету. До того ж з 2018 року у компанії було запроваджено нову систему оплати праці (50% доходу – ставка, 50% – бонуси за виконання щомісячного плану). Внаслідок здійснення даної політики, продуктивність працівників зросла майже на 24% [35].

«Астарта-Київ» стимулює розвиток у співробітників сучасних навичок та знань. Працівники виробничих професій відвідують усі необхідні курси, для прикладу, за стандартами якості, охорони праці та техніки безпеки. Серед загальнокорпоративних програм професійного розвитку: "Англійська мова", "Ефективна робота в команді",

«Розвиток презентаційних навичок», «Розвиток особистої ефективності», «Управління ефективністю». З 2017 року була введена корпоративна електронна бібліотека, банк якої поповнюється щомісяця [35].

«Астарта-Київ» практикує організацію зустрічей з надихаючими спікерами – викладачами прогресивних організацій чи видатними діячами. Усього у тренінгових програмах взяли участь 418, у робочих сесіях – 420 осіб, а витрати на навчання становили 4,9 млн. грн, що на 20 % більше, ніж у 2018 році [35].

Близько 68 % співробітників щороку беруть участь в Оцінці досягнень і розвитку персоналу, яка діє з 2010 р. Співробітники отримують оцінку власної ефективності за OKR (Objectives & Key Results) і компетенціями. За результатами оцінювання формуються індивідуальні плани професійного розвитку [35].

«Астарта-Київ» дбає про безпечне і комфортне робоче середовище. Першим кроком було впровадження у 2012 р. системи менеджменту охорони праці та промислової безпеки OHSAS 18001. В компанії також діє програма “П’ять кроків до безпеки”, цілями якої є підвищення рівня відповідальності за безпеку на робочому місці, усунення небезпечних умов праці і травматизму [35].

Отже, стратегія розвитку холдингу «Астарта-Київ» є системною та комплексною, а надважливу роль в її реалізації відводиться персоналу, що згуртований навколо базових корпоративних цінностей.

«Астарта-Київ» спрямовує свої заходи не лише на внутрішніх працівників, а й на потенційних зовнішніх. Щорічно на сайті компанії оприлюднюється звіт зі сталого розвитку, що забезпечується політикою корпоративної соціальної відповідальності. «Астарта-Київ» з кожним роком збільшує бюджет соціальних програм, що призначається для підприємств у дев’яти областях України. Через меценатство, волонтерство та корпоративну культуру холдинг розвиває програми зовнішньої та внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності. Велику увагу компанія приділяє питанням розвитку корпоративної культури. Розглянемо даний напрямок більш детально [35].

«Астарта-Київ» має успішний досвід залучення громад завдяки відкритій та прозорій комунікації з представниками місцевих громад. Прозора взаємодія з зацікавленими сторонами дозволяє Компанії виявляти можливості, а також розуміти та управляти ризиками. У 2019 році Компанія інвестувала близько 33 млн грн (1,2 млн євро) в ініціативи місцевих громад. Компанія реалізує політику соціального партнерства у співпраці із місцевими громадами. До того ж, на кожному підприємстві Компанії, впроваджуються детальні плани взаємодії зі стейкхолдерами, що окреслюють графіки та частоту заходів взаємодії, канали зв'язку з місцевими громадами в кожному регіоні (Додаток Д) [35].

Серед освітніх програм, започаткованих агрохолдингом, варто виокремити наступні.

1. «Моє майбутнє в агро». «Астарта-Київ» почала реалізувати дану програму у 2018 році з ціллю зацікавлення школярів сучасним агросектором та показати його потенціал. Загальною метою проекту є ознайомлення школярів із можливостями та перспективами сільського господарства в Україні, вироблення навичок проектної діяльності, а також комунікації в агровиробництві. Наразі навчання проходять 420 учнів 7-9 класів у гуртках-факультативах, де школярі вивчають теоретичну та практичну частину аграрних технологій [35].

2. «Гуманна педагогіка». З 2016 року «Астарта-Київ» впровадила проект «Гуманна педагогіка» заснований на вченні Шалви та Паати Амонашвілі – великих гуманістів сучасної педагогіки, які руйнують стереотипи щодо шкільної освіти. Стартувавши з 10 шкіл, у 2019 році проект «Гуманна педагогіка» охоплює 32 школи: участь беруть 203 вчителів та 4000 дітей [35].

3. ІТ-освіта. Вже 3 рік продовжується реалізація проекту з ІТ-освіти у сільській місцевості. Наразі проект охоплює 33 локації у 5-ти областях України. За результатами опитування, 97% учасників дорослої цільової групи відмічають ефективність отриманих навичок для використання у побуті та на роботі, 93%

учасників дитячої цільової групи мають бажання у майбутньому пов'язати свою професію з ІТ-технологіями та інноваціями [35].

4. Проект «Підйом!». У 2018 році «Астарта-Київ» розпочала проект «Підйом!» для досягнення високої мети - активізувати сільську молодь до участі в житті своїх громад шляхом виховання лідерських навичок та проектного мислення. 29 соціальних проектів - це результат «Підйому!», який об'єднав державні, громадські організації та бізнес, і дав можливість молодим людям «піднімати» громади в своїх селах для створення кращих, комфортних умов [35].

5. «Рід: розвивайся, інтегруйся, дій». У 2019 році у фокусі проекту була інклюзія. В рамках проекту учні Жданівської школи відкрили ресурсну кімнату, яку відвідуватимуть діти з особливими потребами [35].

6. Безкоштовний освітній онлайн-курс з корпоративної соціальної відповідальності.

Окрім освітніх заходів, до Дня довкілля «Астарта-Київ» щороку проводить екологічні заходи. Так, у 2019 році в заходах взяли участь 3420 осіб, прибрано 48,1 га територій, висаджено 3572 дерев та 664 інших зелених насаджень [35].

Незважаючи на досить ефективне позиціонування компанії на ринку АПК, її позиціонування як привабливого роботодавця не є достатньо ефективним. Серед слабких сторін практики розвитку компанією Астарта-Київ власного бренду роботодавця доцільно звернути увагу на наступні:

1. Компанія є досить закритою для зовнішньої аудиторії, а саме не практикуються дні відкритих дверей, презентації компанії як роботодавця, семінари для студентів, екскурсії на виробництво.

2. У компанії бракує корпоративного видання (журнал, онлайн бібліотека, дайджест тощо).

3. Бракує ефективної внутрішньої корпоративної системи поширення інформації, а у зв'язку з тим, що компанія диверсифікована та велика, створення такої системи є першочерговою необхідністю.

4. Просування бренду роботодавця в соціальних мережах перш за все зосереджено на пошуку необхідних фахівців (наприклад, розміщення вакансій), тоді як компанія мало висвітлює новини, програми, конкурси тощо.

Висновки до розділу 2

У даному розділі проведено аналіз діяльності «Астарта-Київ» - провідного агропромислового холдингу, основний бізнес якого пов'язаний не лише із забезпеченням національних промислових клієнтів та населення молоком і високоякісним цукром, а й з вирощуванням, переробкою та торгівлею сільськогосподарською продукцією.

Найбільшими конкурентами агрохолдингу «Астарта-Київ» є Ukrlandfarming, Кернел та МХП. Однак, «Астарта-Київ» не відстає від зазначених компаній і вирізняється сильними сторонами, серед яких було варто зазначити: серйозна позиція на ринку; широкий перелік видів діяльності компанії; стабільність компанії, адже працює уже більше 27 років на ринку України; наявність кваліфікованого персоналу; високий рівень технічного забезпечення; політика мінімізації відходів виробництва, зменшення використання водних та енергоресурсів; високий рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії.

З'ясовано, що досить складним роком виявився для компанії 2018. Погіршення фінансових показників в цьому році Астарта пов'язує з несприятливою кон'юктурою як на ринку цукру, так і на ринку зернових. Однак уже в 2019 році ситуація поступово почала стабілізуватися.

«Астарта-Київ» втілює свою місію на основі цінностей бездоганної ділової репутації, корпоративної соціальної відповідальності, поваги до людської гідності та синергетичного партнерства. Бренд «Астарта-Київ», як роботодавця, містить внутрішні та зовнішні виміри, успіх компанії залежить від мотивації та залучення кожного працівника, а також від лояльності всіх зацікавлених сторін. Згідно рейтингу

«Бренд роботодавця», де були представлені топ-100 найкращих роботодавців України, «Астарта-Київ» займає 5-те місце. Компанія задіяна в багатьох напрямках соціальної відповідальності та надає допомогу різним категоріям населення, тим самим будує лояльність населення до свого бренду.

Незважаючи на досить ефективне позиціонування компанії на ринку АПК, її позиціонування як привабливого роботодавця не є достатньо ефективним. Серед слабких сторін практики розвитку компанією «Астарта-Київ» власного бренду роботодавця було виявлено наступні: компанія є досить закритою для зовнішньої аудиторії; у компанії бракує корпоративного видання; бракує ефективної внутрішньої корпоративної системи поширення інформації; просування бренду роботодавця в соціальних мережах перш за все зосереджено на пошуку необхідних фахівців (наприклад, розміщення вакансій), тоді як компанія майже не висвітлює новини, програми, конкурси тощо.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

3.1 Розробка ціннісної пропозиції бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Центром будь-якого бренду роботодавця є ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), яка є своєрідним договором між співробітником та роботодавцем: роботодавець пропонує певний довід, блага та умови праці, а співробітник в свою чергу розділяє корпоративні цінності та створює досвід для оточуючих, а також працює для досягнення успіху (як власного, так і всієї організації). EVP — це набір переваг, які співробітники сприймають як цінність, яку вони отримують, працюючи в компанії [44].

Цінність пропозиції роботодавця обумовлена тим, що баланс між заявниками та роботодавцями змінився. В останні роки роботодавцям доводилося робити все можливе, щоб забезпечити не просто отримання претендентів на роль, а найкращих з них. Ця концепція «війни за талант» повністю змінила ігрове поле. Компаніям тепер потрібно сформулювати аргумент, чому «найкращі та найяскравіші» працівники повинні вибирати їх серед інших привабливих компаній.

Зрештою, кваліфіковані працівники та талановиті люди часто можуть вибирати між компаніями. Отже, потенційний роботодавець повинен не тільки показати себе в найкращому світлі, але і позиціонувати себе до цього. Щоб зацікавити найкращих співробітників, компанії потрібно мати власну EVP та активно її просувати серед своїх цільових аудиторій. На жаль, в ТОВ Фірма «Астарта-Київ» немає сформованої ціннісної пропозиції, тому пропонуємо розробити її прямо зараз.

Але спершу, щоб сформулювати дійсно привабливу EVP, проведемо аудит бренду роботодавця найближчих конкурентів Астарті – Кернел, МХП та Укрлендфармінг. та Узагальнену інформацію наведено в додатку Е.

Отже, провівши аудит бренду роботодавця Астарті та її найближчих конкурентів, було з'ясовано, що Астарта не найкращим чином розвиває свій HR-бренд та у деяких моментах поступається своїм конкурентам (наприклад, немає свого ютуб-каналу, нерозвинена представленість компанії в Instagram, безліч негативних відгуків про компанію тощо).

Якщо дивитися з точки зору кандидата, можна зробити висновок, що Астарта у своїх вакансіях (на робочих сайтах, власному кар'єрному сайті) вказує достатньо інформації про обов'язки, вимоги та умови працевлаштування в компанії. Найбільш активно агрохолдинг використовує саме платформу rabota.ua. Однак аналогічна ситуація прослідковується і в конкурентів Астарті, тому не можна сказати, що Астарта отримує у даному моменті певну перевагу.

Окрім цього, було з'ясовано, що для різних цільових груп (наприклад, студентів, топ-менеджерів, розробників, польових співробітників) оголошення про вакансії по суті не відрізняються і не містять різні ключові повідомлення для різних цільових сегментів. Тобто структура оголошень про підбір працівника класична (вимоги, обов'язки та умови праці), а інформація про умови працевлаштування абсолютно однакова для різних вакансій.

Натомість у конкурентів – Укрлендфармінг, Кернел, МХП – оголошення про вакансії більш якісні, адже там наведена інформація про компанію (чому саме на цю компанію має звернути увагу потенційний кандидат), чітко визначені умови праці, що різняться для різних позицій, та зрозумілі вимоги до кандидата (як з точки зору soft, так і hard навичок).

Отже, підсумуємо: Астарта поступається своїм конкурентам у багатьох аспектах, а це означає, що залучати та утримувати найкращих співробітників стає все важче. Однак, окрім недоліків, є і переваги роботодавця «Астарта-Київ», на яких, власне, і заснована ціннісна пропозиція (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1 - Ціннісна пропозиція роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Атрибут EVP	Що пропонує «Астарта-Київ»
Компанія	Серйозна позиція на ринку (входить в топ-5 агрохолдингів України). Широкий перелік видів діяльності компанії (виращування буряку, зернових і олійних культур, виробництво високоякісного цукру, переробка сої та виробництво біогазу). Працює на ринку України з 1993 року, що свідчить про стабільність компанії. Політика мінімізації відходів виробництва та зменшення використання водних, енергоресурсів. Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії.
Колектив	Персонал віком до 30 років складає 15%. 55% усього персоналу – працівники віком від 30 до 50 років, 30% - працівники віком від 50 років.
Зміст роботи	Робота складається з постійних та сезонних робіт (польові служби).
Розвиток	Компанія створила внутрішню систему навчання, використовуючи передові міжнародні та українські практики. Важливу роль у формуванні та утриманні команд відіграють програми наставництва, кадровий резерв, навчальні та інтеграційні заходи, участь працівників в стратегічних проектах
Винагорода	Середня заробітна плата є вищою за ринкову та становить 14,518 тисяч гривень в місяць. Окрім цього, є бонусна система, що залежить від KPI.
Умови праці	Компанія надає офіційне працевлаштування, комфортне робоче місце.

Джерело: складено автором за [7, 18, 35]

Зауважимо, що чим конкретніше буде сформульовано EVP, тим більш надійним та потужним воно буде. Надзвичайно важливо уникати таких загальних фраз, як «хороші можливості для кар'єрного зростання» або «широкий спектр обов'язків», адже заявники вже прочитали їх незліченну кількість разів. Тому роботодавці повинні точно визначити, які їх аргументи справді привабливі, а які звучать дещо взаємозамінно. Нескінченний потік самозвеличення менш вірогідний, ніж детальний опис кількох ключових моментів. Зрештою, чесність EVP, що представляє реалістичний погляд на компанію, окупиться, адже працівники, розчаровані даними обіцянками, можуть заподіяти велику шкоду, поширюючи негативне враження від бренду роботодавця. Добре продуманий EVP підтримує найм, утримання та мотивацію працівників [44].

Підкреслимо ще й той момент, що ціннісна пропозиція роботодавця має відрізнятися залежно від того, на яку цільову аудиторію компанія орієнтується.

Приклади ціннісних пропозицій для різних категорій персоналу наведено у додатках Ж та К.

3.2 Розробка пропозицій щодо розвитку бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Як згадували у попередньому розділі, серед слабких сторін практики розвитку компанією «Астарта-Київ» власного бренду роботодавця було виявлено наступні: компанія є досить закритою для зовнішньої аудиторії; у компанії бракує корпоративного видання; бракує ефективної внутрішньої корпоративної системи поширення інформації; просування бренду роботодавця в соціальних мережах перш за все зосереджено на пошуку необхідних фахівців (наприклад, розміщення вакансій), тоді як компанія майже не висвітлює новини, програми, конкурси тощо. Щоб вирішити проблеми, розробимо проект заходів щодо удосконалення HR-бренду ТОВ Фірма «Астарта-Київ». Розпочнімо з визначення цільової аудиторії, що поділяється на зовнішню та внутрішню, та її основних потреб (рис. 3.1).

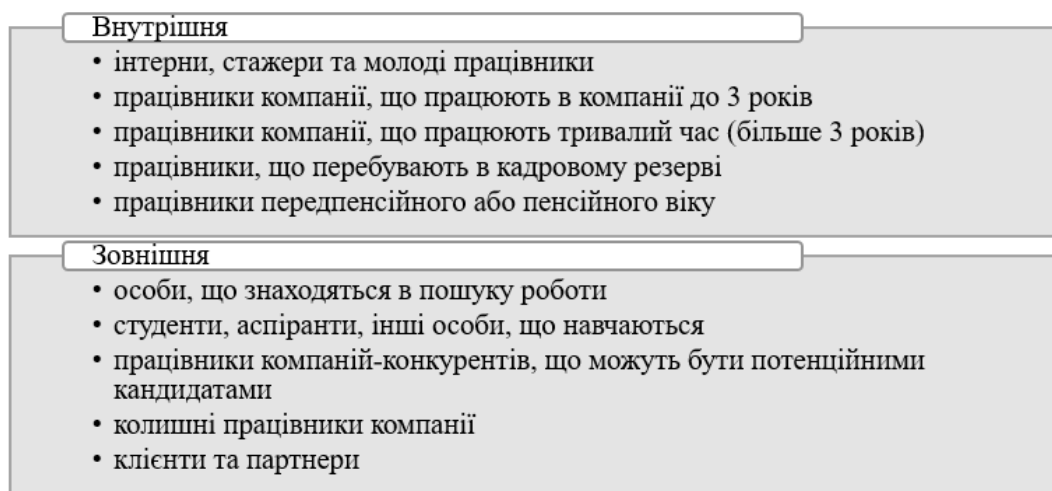


Рисунок 3.1 - Цільова аудиторія бренду роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Джерело: складено автором за [45]

Основні потреби зовнішньої цільової аудиторії по групах наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні потреби зовнішньої цільової аудиторії по групах

Група зовнішньої цільової аудиторії	Потреби
Особи, що знаходяться в пошуку роботи	- гідна оплата праці - наявність соціального пакету
Студенти, аспіранти, інші особи, що навчаються	- наявність можливостей для працевлаштування - наявність перспектив розвитку - розташування офісу
Працівники компаній-конкурентів, що можуть бути потенційними кандидатами	- репутація та імідж компанії, її рейтинг на ринку - конкурентна заробітна плата та більш привабливий соціальний пакет - перспективи горизонтального/вертикального росту - можливість переїду закордон
Колишні працівники компанії	- позитивні рекомендації для подальшого працевлаштування - збереження нормальних відносин з компанією
Клієнти та партнери	- прозорість процесів, порядність - відповідальність компанії як замовника - вчасне виконання обіцянок

Джерело: складено автором за [45]

Щоб задовольнити дані потреби, пропонуємо провести наступні заходи:

- надання зворотного зв'язку після кожного етапу відбору кандидатів на відкриту вакансію, навіть у випадку негативного фідбеку (у даному випадку рекомендуємо ділитися враженнями, чого саме не вистачило, що потрібно доопрацювати кандидату, але лише у позитивному тоні та коректно);
- налагодження співпраці з рекрутинговими агентствами, середніми та вищими навчальними закладами (проведення днів кар'єри, стажування для студентів, ярмарок вакансій);
- проведення відкритих зустрічей з представниками компанії, конференцій, круглих столів, днів відкритих дверей;
- встановлення конкурентної заробітної плати та оновлення системи преміювання;

- удосконалення наповнення соціального пакету (можливі одразу декілька варіантів: формування соціальних заохочень за прикладом «кафетерію», відповідно до грейду працівника чи його заслуг/внеску в роботу компанії);
- прийняття участі в благодійних заходах (таким чином імідж та впізнаваність компанії зросте);
- обов'язкове та своєчасне виконання обіцянок перед клієнтами та партнерами.

Найбільш цікавою групою зовнішньої цільової аудиторії для «Астарта-Київ» є особи, що навчаються, так як агрохолдинг відчуває брак кваліфікованого персоналу на ринку України. Знайти хороших фахівців на місцях наразі досить непросто, та й залучати молодь вдається не дуже успішно, адже тривала криза в АПК, важкі умови праці відіграють свою негативну роль в депопуляризації цієї галузі. Часто, після випуску, здобувачі вищої освіти аграрних вузів охоче вибирають іншу професійну галузь, вибираючи, як їм здається більш модні напрями. Саме тому акцентуємо увагу на даній групі.

«Астарта-Київ» має розвивати відносини з даною цільовою аудиторією, має налагодити співпрацю з вищим навчальними закладами, що готують фахівців відповідних спеціальностей. У зв'язку з цим доцільно поділити працівників компанії на виробничий (працівники заводів, що займаються підготовкою сировини, виробництвом продукції тощо) та невиробничий (працівники, які займаються роботою з персоналом, маркетингом, збутом тощо) персонал.

Щоб залучити нових працівників відповідного профілю, потрібно орієнтуватися на відповідні навчальні заклади:

- з ВНЗ, що спеціалізуються у сфері харчових технологій можна залучити харчових технологів, товарознавців, фахівців з розробки упаковок тощо;
- з ВНЗ, що спеціалізуються у сфері економіки та менеджменту, можна залучити економістів, бухгалтерів, фінансистів, менеджерів, маркетингологів тощо.

Тому вважаємо за доцільне сформувати перелік навчальних закладів, з якими компанії «Астарта-Київ» варто співпрацювати зі студентами з приводу працевлаштування (додаток Л). Прийmemo до уваги, що холдинг «Астарта-Київ» працює у 8-ми регіонах України, до яких відносяться Тернопільська, Хмельницька, Житомирська, Вінницька, Чернігівська, Харківська, Полтавська та Черкаська області. Тому сформуємо перелік навчальних закладів саме з даних регіонів.

З даними навчальними закладами з ціллю залучення молоді пропонуємо ввести такі напрями співпраці:

- участь у ярмарках вакансій (розповідь про компанію, можливості працевлаштування, вакансії та стажування);
- організація екскурсій студентів на виробництво;
- надання кейсових завдань для студентів, зокрема через платформу Casers, та нагородження найкращих;
- надання студентам матеріалів компанії для написання курсових, бакалаврських чи магістерських дипломних робіт;
- організація проходження студентами практики та стажування в компанії, надання гнучкого графіку роботи за потреби;
- проведення лекцій-дискусій та тренінгів, наприклад, на необхідні soft та hard навички, що потрібні для працевлаштування в компанію.

План заходів з розвитку бренду роботодавця наведено у табл.3.3.

Таблиця 3.3 - Приклад плану заходів розвитку бренду роботодавця компанії

№	Заходи	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	3	4
1	Участь у ярмарках вакансій	2 рази на рік (весною та восени)	Служба персоналу
2	Організація проходження студентами практики та стажування в компанії	1 раз на рік (весною)	Служба персоналу
3	Проведення лекцій-дискусій та тренінгів	4 рази на рік	Служба персоналу, служба маркетингу, збуту, виробництва, ІТ

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
4	Видання корпоративного дайджесту, де будуть освітлені головні новини агрохолдингу (підвищення, нові співробітники, нові клієнти, інформація по виручці і т.д.)	4 рази на рік (1 дайджест на квартал)	Служба персоналу, служба маркетингу, збуту, ІТ
5	Запровадження лідерських програм у різних департаментах	1 раз на рік	Служба персоналу, служба маркетингу, збуту, виробництва, ІТ

Джерело: складено автором

Не менш значимою для компанії є її внутрішня аудиторія – усі нинішні працівники, адже теперішній успіх компанії залежить саме від них. Тому вважаємо за доцільне сформулювати пропозиції з удосконалення бренду роботодавця через пропозиції по конкретним точкам контакту згідно життєвого циклу співробітника (табл. 3.4).

Для будь-якої компанії, у тому числі і для Астарті, важливо донести інформацію про корпоративну культуру компанії ще на етапі адаптації працівника. Це можна зробити за допомогою книги новачка (welcome book), що допоможе закріпити перше позитивне враження співробітника і задовольнити потребу в базових речах для організації робочого процесу. «Книга новачка» - це один з найважливіших корпоративних матеріалів, тому що з її допомогою можна швидко і наочно донести правила і цінності компанії, а також будь-яку важливу інформацію для швидкого включення співробітника в роботу. По суті, це комплексний довідник-інструкція, який дозволяє співробітникові не робити типові помилки і не витрачати час на збір інформації стосовно базових питань (наприклад, де знаходиться їдальня, як виглядає структура компанії, до кого звертатися з приводу питання X, як замовити канцелярію, традиції компанії тощо), адже все було зроблено уже до нього [52].

Таблиця 3.4 - Аналіз та покращення досвіду співробітника

Етап	Точки контакту	Позитивний або негативний досвід	Ключові метрики	Можливі покращення
1	2	3		
Знайомство, оцінка та вибір	Пошукова видача; job-сайти; відгуки; сайт компанії; соціальні мережі; згадування в ЗМІ	«-» Недостатньо інформації про компанію на job-сайтах Багато негативних відгуків про компанію «+» Достатньо інформації про компанію на її сайті, наявність звітності (фінансової та соціальної), згадування в ЗМІ	Впізнаваність і привабливість бренду; час перебування на сайті і на сторінці компанії в соціальних мережах; глибина перегляду	Розписати більше інформації про компанію на job-сайтах, додати фото реальних співробітників Реагувати на відгуки, спростовувати неправдиву інформацію та провести заходи для виправлення існуючих неприємних моментів всередині компанії
Перший контакт, відгук	Відгук на сайті компанії; на job-сайті; в соціальних мережах; запрошення від рекрутера	«-» Не досить швидкий контакт з рекрутером по відклику резюме на job-сайтах або в соціальних мережах (1-3 дні) «+» Зручна форма відгуку на сайті компанії (потрібно вписати лише ім'я, емейл та повідомлення)	Відношення числа відвідувачів сайту, які виконали певні дії до загального числа відвідувачів. Кількість якісних відгуків.	Зобов'язати рекрутерів компанії відповідати на відгуки кандидатів протягом одного робочого дня, надавати зворотній зв'язок кандидату на його запит в соціальних мережах
Попередня підготовка до процесу адаптації, період від прийняття кандидатом пропозиції та його 1 робочим днем	Юридичне забезпечення; підготовка робочого місця; виділення наставника; корпоративна культура: - книга та набір новачка - лист-привітання	«-» Відсутність книги та набору новачка, листа привітання «+» Офіційне працевлаштування Кожному працівникові виділяється своє робоче місце		Запровадити книгу та набір новачка, листа привітання

Продовження таблиці 3.4

1	2	3		
Адаптація (onboarding)	Надання необхідної інформації для роботи, знайомство з колективом, наставником, ознайомлення з КРІ	«+» Кожного працівника знайомлять з колективом, наставником, своїми КРІ		
Безпосередня робота (performance) та утримання працівника	Постійна підтримка працівника з боку наставника, утримання мотивації зі сторони відділу персоналу, оцінка та відслідковування результатів працівника, у випадку постійного покращення – підвищення до вищої посади	«-» Відсутність підтримки з боку наставника Досить часто нездорова атмосфера в колективі, зневажливе ставлення менеджменту до працівників нижчої ланки «+» Можливість отримання посади вище при стабільній результативній роботі		Приділяти більше уваги працівникам з боку їх наставників (наприклад, проведення щотижневих зустрічей, щорічне анкетування задоволеністю роботи в компанії) Зобов'язати керівництво та менеджмент лояльно, з повагою відноситися до будь-якого співробітника компанії
Звільнення (offboarding)	Збереження нормальних відносин з компанією, надання позитивного відгуку для компанії	«-» Значна кількість негативних відгуків про компанію від колишніх працівників		Реагувати на відгуки, спростовувати неправдиву інформацію та провести заходи для виправлення існуючих неприємних моментів всередині компанії

Джерело: складено автором

Пропонуємо сформувати книгу новачка – welcome book (однакову для всіх новачків-співробітників), що відповідала б на основні типові питання про внутрішню діяльність компанії: її цінності, місії, команді, напрями роботи, актуальні проекти або продуктах, бенефітів. У цілому, її структура може виглядати наступним чином [52]:

- інформація про компанію: цінності, місія, історія, цілі на найближчий рік;
- організаційна структура: структура департаментів, хто чий підлеглий і начальник, принципи розподілу роботи в команді;
- команда: принципи спілкування як всередині команди, так і співробітників з клієнтами, заборони в комунікації і поведінці (наприклад, підвищення тону, використання нецензурної лексики);
- загальна інформація: правила використання техніки, потрібні для роботи програми і сервіси, де знаходиться парковка;
- організаційні нюанси: яким може бути кар'єрний ріст, хто саме буде займатися питаннями офіційного працевлаштування, які для цього потрібні документи.

Формат welcome book може бути будь-яким, але найчастіше це електронний pdf-файл в корпоративному стилі.

Невід'ємною частиною книги новачка є набір новачка – це вітальні подарунки від компанії новому співробітнику з тими речами, які допоможуть ще ближче ознайомитися з цінностями, корпоративною культурою компанії і відчувати себе причетним до команди. Всі предмети мають бути брендovanі: з логотипом чи слоганом компанії. Набір новачка використовується як іміджевий з метою розвитку HR бренду; він показує (особливо якщо в коробці є іменна листівка від директора), що співробітника в організації дійсно чекали, а це підвищує лояльність і залученість [52].

Набір новачка в Астарті, щоб був цікавим та корисним, може складатися з предметів, що умовно можна розділити на 3 категорії [52]:

- інформативні (пропуск в будівлю, невелика листівка з важливими нотатками і потрібними онлайн доступами, ключ від робочого кабінету або шафи, чек-лист, де описані основні завдання на випробовуваний період, очікувані результати);
- практичні (навушники, флешки, канцелярія (ручки, олівці, блокноти));
- розважальні або іміджеві (футболки, чохли для телефонів, рюкзаки або тканинні сумки, чашки, наклейки, підставки під чашку, солодоші, тощо).

Даний набір буде не просто цікавою дрібницею для новачка, а допоможе йому відчувати себе причетним до агрохолдингу, своєї команди, збільшить рівень лояльності, залученості та мотивації, полегшить процес адаптації.

Невід'ємною складовою розвитку бренду роботодавця є просування в мережі Internet та використання діджитал-маркетингу. За допомогою даних інструментів компанія зможе підвищити рівень поінформованості цільової аудиторії «потенційні співробітники» про існування компанії. Варто зазначити, що реалізація заходів по комунікації з потенційними співробітниками почнеться після успішного впровадження тактик, спрямованих на існуючих співробітників.

Стратегія для досягнення поставленої мети полягає в поінформованості цільової аудиторії про існування компанії і спонуканні надіслати резюме. Тактичні дії можуть бути наступні:

1) Робота в соціальних мережах Facebook, Instagram, LinkedIn.

На даний момент компанія підтримує активність в соціальних мережах Facebook, Instagram, LinkedIn. Найчастіше, там розміщуються вакансії, новини компанії, цікаві події ринку. Рідкісні пости з інформацією про внутрішньокорпоративне життя губляться серед цього. У даних групах необхідно частіше розміщувати фотозвіти про заходи в компанії, короткі замітки, що містять враження співробітників про дані події.

Крім того, доцільно активно залучати співробітників розміщувати в соціальну мережу Instagram фото з тегом #InfoAstarta. Це можуть бути як знімки з внутрішніх заходів або зовнішніх професійних подій, які вони відвідують, так і просто цікаві моменти в роботі, події в офісі і т.п.

Окрім цього, щоб активувати Instagram можна використати наступні заходи:

- синхронізація інформації з Facebook;
- конкурси та розіграші;
- прямі ефіри (спілкування з цікавими спікерами з галузі, наприклад) для працівників та підписників сторінки;
- публікації з повсякденного життя працівників, досягнень компанії (мінімум 2 рази у тиждень);
- використання послуг боту для економії часу та коштів.

2) Публікація іміджевих статей, експертних коментарів співробітників, інтерв'ю з ТОП-менеджментом в профільних ЗМІ.

3) Робота з майданчиками розміщення вакансій

- Кар'єрний сайт

«Астарта» розвиває свій сайт та створила окрему закладку в ньому – «Кар'єра в Астарті». У цілому, інформація на сайті достатньо, адже наведена інформація про вакансії, стажування для студентів 3-5 курсів та випускників, ідеального працівника компанії, історії нинішніх працівників про те, як вони потрапили до Астарти, корпоративні фото тощо. Однак, окрім того, ми б радили розмістити посилання на кар'єрний сайт на головній сторінці сайту компанії, в групах в соціальних мережах, в акаунтах компанії на сайтах з розміщення вакансій.

- Сайти по розміщенню вакансій

На даний момент, компанія використовує для розміщення вакансій основні майданчики, найбільш популярні серед фахівців галузі. Дані ресурси надають різні можливості для підвищення ефективності вакансій і просування HR-бренду.

Rabota.ua є основним каналом компанії при залученні нових кандидатів, адже на даній платформі розміщено найбільшу кількість вакансій. На даному ресурсі необхідно зробити наступне:

- Змінити інформацію про компанію відповідно до створеної концепцією HR-бренду, додати в опис посилання на кар'єрний сайт.

- Створити презентаційну сторінку, оформлену в корпоративному стилі. Така сторінка виділяє компанію в масі роботодавців-конкурентів і створює сприятливе перше враження у претендентів. Брендowana сторінка дозволяє додати фото, створити окремі розділи: «Кар'єра», «Наш офіс», «Місія та цінності» і ін.

- Інтерв'ю з представником компанії, яке здобувач зможе побачити на rabota.ua на сторінці з описом компанії, на сторінках з описами всіх вакансій компанії і у кожній вакансії компанії в результатах пошуку. Розміщення інтерв'ю на rabota.ua допоможе додатково виділити вакансії компанії серед вакансій-конкурентів, збільшити кількість відгуків і їх релевантність, підвищити інформованість потенційних кандидатів про компанію та умови роботи в ній.

- Реклама. Найбільш ефективними варіантами реклами на сайті Rabota.ua є розміщення банерів і рекламного блоку в розсилці, здійснюваної сайтом по передплатникам. Rabota.ua та HeadHunter надають гнучкий таргетинг реклами, що дозволяє вибрати аудиторію за будь-якої зазначеної в резюме інформації.

Окрім цього, варто зазначити, що «Астарта-Київ» не має власний YouTube канал, а зважаючи на те, що як мінімум 60% населення України користується даною соціальною мережею [53], вважаємо за необхідне створити та підтримувати власний канал на даній платформі.

Основні пропозиції щодо створення YouTube-каналу наступні:

- розміщення коротких роликів (до 10 хвилин, розповіді працівників різних відділів) для знайомства відвідувачів каналу із специфікою роботи в агроіндустрії;

- створення та підтримка відео-блогу, що буде розповідати про новини в діяльності агрохолдингу та виходитиме з певною періодичністю (1 раз на місяць);
- лайфхаки в офісі;
- презентації навчальних програм, стажувань, досягнень нинішніх працівників агрохолдингу тощо.

Оцінка ефективності програми з розвитку HR-бренду компанії «Астарта-Київ» буде проводитися з точки зору повноти досягнення поставлених цілей. Для оцінки вимірних цілей автором був обраний метод порівняння. Ефективність заходів по досягненню мети підвищення рівня задоволеності і лояльності співробітників буде проводитися в першу чергу шляхом повторного анкетування співробітників через півроку, що включає ті ж самі питання. Крім цього, необхідно проведення оцінки ефективності окремих заходів по досягненню цієї мети.

Так, потрібно фіксувати зміни кількості бажаючих виступити на конференціях, внутрішніх майстер-класах, написати статтю в блог. За цим показником буде видно, наскільки той чи інший вид активності в даній формі цікавий співробітникам, крім того, можна буде коригувати дії, що стимулюють співробітників до участі в даних заходах. Також, важливо відстежувати активність використання внутрішньої соціальної мережі і проводити регулярні опитування серед співробітників про те, яка інформація і онлайн-заходи їм найбільше подобаються.

Для відстеження ефективності заходів щодо підвищення рівня інформованості потенційних співробітників про існування компанії будуть використовуватися наступні метрики:

- 1) Зміна кількості резюме, що надходять в компанію, навіть якщо у неї немає відкритих вакансій. Вивчення того, по яких каналах кандидати дізналися про компанію.
- 2) Зміна кількості відгуків на розміщувані компанією вакансії.
- 3) Відстеження строків закриття вакансії.
- 4) Зміна відсотка залучення кандидатів за рекомендацією співробітників.

5) Контроль кількості передплатників в соціальних мережах після початку активного розміщення співробітниками заміток і фотографій.

6) Загальна кількість публікацій в друкованих виданнях і матеріалів в електронних ЗМІ.

7) Спостереження за кількістю відвідувань кар'єрного сайту і відсотка конвертації відвідувачів в здобувачів (через форму «Відповісти на вакансію» на сайті).

8) Відстеження кількості учасників конкурсу серед студентів; кількості згадок про нього в ЗМІ, на Інтернет-сайтах, в Інтернет-блогах і соціальних мережах; проведення інтерв'ю зі студентом за результатами стажування.

Оцінити ефективність заходів з розвитку бренду роботодавця пропонується за допомогою проведення оцінки індексу лояльності співробітників (eNPS – employee net promotion score) та повторити цю оцінку через 6 місяців після впровадження заходів з розвитку бренду роботодавця. А також вважаємо за доцільне визначити рентабельність інвестицій в окремі проекти з розвитку бренду роботодавця. Для прикладу, наведемо процес організації Дня відкритих дверей та визначення рентабельності інвестицій (ROI) за формулою 1.1.

Однією з цільових груп компанії визначено студентів вищих навчальних закладів. З метою формування позитивного бренду роботодавця серед студентів і залучення найперспективніших з них рекомендуємо компанії організувати День відкритих дверей в Полтавській Астарті, адже там розміщені найбільші виробничі потужності агрохолдингу, а отже, відкрито найбільше вакансій та відчувається найбільший брак персоналу.

Щоб показати доцільність такого заходу як день відкритих дверей, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства на його проведення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Витрати на проведення Дня відкритих дверей

Витрати	Сума, грн
Бонуси працівникам за прийняття участі в проведенні Дня відкрити дверей: 1 працівник з відділу управління персоналу – аналізує резюме та мотиваційні листи 1 працівник з відділу управління персоналу – розповідає про можливості працевлаштування в Астарті 3 працівники з виробництва – проводять безпосередню екскурсію, відповідають на запитання Усі працівники: обирають найкращих студентів з усіх, хто прийняв участь в заході	$1500 \cdot 2 + 2000 \cdot 3 = 9000$
Навчання персоналу підприємства (лише працівників з виробництва) на курсах підготовки екскурсоводів	$3 \cdot 1000 = 3000$
Друкована продукція (брошури, подарункові календарі), сувенірна продукція (ручки, цукерки, чашки)	2500
Компенсація витрат на транспортування студентів з Полтавської області до Астарті	2000
Витрати на стажування найкращих студентів (так як стажування передбачене на неповний робочий день, оплата стажування 1 працівника – 4000 грн у місяць)	$9 \cdot 4000 = 36000$
Нарахування на заробітну плату студентів, що проходять стажування (ЄСВ)	$36000 \cdot 0,22 = 7920$
Усього	58620

Джерело: складено автором

Спершу, для участі у цьому заході варто провести відбір найкращих серед студентів, які виявили бажання взяти участь в Дні відкритих дверей, на основі вивчення їх резюме та мотиваційного листа, у якому може бути прописане наступне: чому студент хоче потрапити на цей захід, що він/вона хоче дізнатися про Астарту, які питання він/вона хоче для себе з'ясувати під час проведення заходу. Залучати студентів варто насамперед з Полтавської області. Запланована кількість студентів на Дні відкритих дверей – 24 осіб.

На організацію Дня відчинених дверей заплановані витрати компанії становлять 14 700 грн. На цьому заході рекомендуємо провести конкурс на ліпший проект заходів вирішення певної проблеми (наприклад, для холдингу Астарта: план залучення сезонних працівників або розробка промо-відео для інформування цільової аудиторії про роботодавця Астарта). Дані проекти рекомендуємо робити у групах – 4 студенти в одній команді, усього 6 груп. Після презентації проекту кожною групою, варто обрати найкращі проекти та найліпших студентів (припустимо, їх 9) та запросити їх пройти стажування в компанії з перспективою працевлаштування. Вартість стажування одного студента становить 4000 грн.

Після успішного проходження студентами стажування дані студенти можуть бути запрошені на роботу на різні вакансії. Припустимо, що не усі 9 студентів пройшли успішно стажування, а лише 8. У середньому компанія витрачає 9000 грн на заповнення однієї вакансії. Зиски від проекту (економія на доборі персоналу) дорівнюють $9000 \cdot 8 = 72000$ грн. Треба зазначити, що це — мінімальні зиски, без урахування посилення лояльності до бренду роботодавця потенційних кандидатів, які взяли участь у Дні відчинених дверей.

Сумарні витрати на проведення Дня відчинених дверей та стажування студентів, яких компанія прийняла на роботу, становлять $14700 + 43920 = 58620$ грн. Рентабельність проекту дорівнює $(72000 - 58620) / 58620 \cdot 100\% = 22,8\%$, що є чудовим результатом, адже показник більше 15% демонструє, що компанія ефективно витратила власні кошти.

Отже, після реалізації всіх заходів, спрямованих на потенційних співробітників, необхідне проведення повторного дослідження рівня їх інформованості про існування компанії «Астарта-Київ». Таким чином, буде проведена комплексна оцінка досягнення поставлених цілей з формування та розвитку бренду роботодавця.

Висновки до розділу 3

У даному розділі було проаналізовано переваги роботодавця «Астарта-Київ», на яких заснована ціннісна пропозиція, та доведено, що чим конкретніше буде сформульовано EVP, тим більш надійним та потужним воно буде, а добре продуманий EVP підтримує найм, утримання та мотивацію працівників.

Як згадували у попередньому розділі, серед слабких сторін практики розвитку компанією «Астарта-Київ» власного бренду роботодавця було виявлено наступні: компанія є досить закритою для зовнішньої аудиторії; у компанії бракує корпоративного видання; бракує ефективної внутрішньої корпоративної системи поширення інформації; просування бренду роботодавця в соціальних мережах перш за все зосереджено на пошуку необхідних фахівців, тоді як компанія майже не висвітлює новини, програми, конкурси тощо.

Щоб вирішити вищенаведені проблеми, було розроблено проект щодо удосконалення HR-бренду ТОВ Фірма «Астарта-Київ», до якого входять наступні заходи: надання зворотного зв'язку після кожного етапу відбору кандидатів на відкриту вакансію; налагодження співпраці з середніми та вищими навчальними закладами; проведення відкритих зустрічей з представниками компанії, конференцій, круглих столів; встановлення конкурентної заробітної плати та оновлення системи преміювання; обов'язкове та своєчасне виконання обіцянок перед клієнтами та партнерами.

Невід'ємною складовою розвитку бренду роботодавця є просування в мережі Internet та використання діджитал-маркетингу. За допомогою даних інструментів компанія зможе підвищити рівень поінформованості цільової аудиторії «потенційні співробітники» про існування компанії.

Оцінка ефективності програми з розвитку HR-бренду компанії «Астарта-Київ» буде проводитися з точки зору повноти досягнення поставлених цілей. Для оцінки вимірних цілей радимо використати такий метод дослідження як порівняння.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було з'ясовано, що бренд роботодавця - це сукупність матеріальних і нематеріальних ознак компанії як роботодавця, що сформувалися у свідомості громадськості, націлених на залучення кваліфікованих людських ресурсів і дозволяють організації виділятися серед конкурентів. Основним завданням бренду роботодавця є донесення потенційним співробітникам того факту, що саме дана компанія є найкращим місцем для їх трудової діяльності.

Основною метою бренду роботодавця є, з одного боку, залучення, тобто мобілізація нових висококваліфікованих співробітників, що тягне за собою зниження витрат на підбір персоналу і збільшення потоку релевантних кандидатів, а з іншого, утримання персоналу, формування його задоволеності та лояльності.

До основних елементів HR-бренду можна віднести наступні: корпоративні цінності компанії, традиції компанії, внутрішні комунікації або культура взаємин між персоналом, компетенції персоналу, тобто готовність і здатність працівника вирішувати професійні завдання конкретної складності, які вимагають спеціальних знань, вміння та здібності їх застосування у практичній діяльності в різних ситуаціях, стиль управління, перспективи професійного та кар'єрного росту, імідж компанії.

У процесі дослідження було виявлено, що до функцій бренду роботодавця належать інформативна, репутаційна, мотивуюча, комерційна, захисна, ресурсна, підкріплююча та управлінська.

Створення та формування HR-бренду передбачає довгострокове і цілеспрямоване планування, яке обумовлено цілями компанії. Цілі можуть бути абсолютно різними: створення позитивного іміджу підприємства на товарному ринку чи ринку послуг; посилення конкурентоспроможності товарів (послуг); збільшення чистого прибутку; поліпшення продуктивності праці, у більшій мірі саме за рахунок запровадження нових технологій, оптимізації витрат тощо. Процес створення HR-бренду досить складний і копіткий, він починається з визначення

цілей бренду роботодавця з урахуванням стратегії компанії та закінчується оцінкою ефективності та внесенням змін до концепції бренду за потреби.

Окрім цього, було з'ясовано, що до інструментів формування HR-бренду належать внутрішні (оплата праці, соціальний пакет, програми адаптації, ротація кадрів; корпоративний інтернет-сайт; семінари з працівниками тощо) та зовнішні (інтернет-сайти з працевлаштування; засоби масової інформації; реклама; дні відкритих дверей; конкурси на звання кращого роботодавця; соціальні мережі, форуми, корпоративні блоги тощо).

Показники оцінки бренду роботодавця можна поділити на кількісні (дохід на кожного співробітника, динаміка продуктивності праці нових співробітників, кількість запрошених кандидатів на одну вакансію тощо) та якісні (аналіз воронки підбору працівників, показник утримання співробітників, аналіз причин звільнення співробітників).

Також було проведено аналіз діяльності «Астарта-Київ» - провідного агропромислового холдингу, основний бізнес якого пов'язаний не лише із забезпеченням національних промислових клієнтів та населення молоком і високоякісним цукром, а й з вирощуванням, переробкою та торгівлею сільськогосподарською продукцією. З'ясовано, що найбільшими конкурентами агрохолдингу «Астарта-Київ» є Укрлендфармінг, Кернел та МХП. Однак, «Астарта-Київ» не відстає від зазначених компаній і вирізняється сильними сторонами, серед яких було варто зазначити: серйозна позиція на ринку; широкий перелік видів діяльності компанії; стабільність компанії; високий рівень технічного забезпечення; політика мінімізації відходів виробництва, зменшення використання водних та енергоресурсів; високий рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії.

Досить складним роком виявився для компанії 2018. Погіршення фінансових показників в цьому році Астарта пов'язує з несприятливою кон'юнктурою як на ринку цукру, так і на ринку зернових. Однак уже в 2019 році ситуація поступово почала стабілізуватися.

Компанія щороку скорочує кількість власних працівників: наприкінці 2019 року нараховується всього лиш 5470 співробітників, що на 40,5% менше, ніж у 2017 році. Дане скорочення можна пояснити, з однієї сторони, все більшою автоматизацією процесів, а з іншої, нестабільним становищем у 2018 році, в результаті чого довелося вивільнити частину працівників;

Бренд «Астарта-Київ», як роботодавця, містить внутрішні та зовнішні виміри, успіх компанії залежить від мотивації та залучення кожного працівника, а також від лояльності всіх зацікавлених сторін. Згідно рейтингу «Бренд роботодавця», де були представлені топ-100 найкращих роботодавців України, «Астарта-Київ» займає 5-те місце. Компанія задіяна в багатьох напрямках соціальної відповідальності та надає допомогу різним категоріям населення, тим самим будує лояльність населення до свого бренду. Незважаючи на досить ефективне позиціонування компанії на ринку АПК, її позиціонування як привабливого роботодавця не є достатньо ефективним. Серед слабких сторін практики розвитку компанією «Астарта-Київ» власного бренду роботодавця було виявлено наступні: компанія є досить закритою для зовнішньої аудиторії; у компанії бракує корпоративного видання; бракує ефективної внутрішньої корпоративної системи поширення інформації; просування бренду роботодавця в соціальних мережах перш за все зосереджено на пошуку необхідних фахівців (наприклад, розміщення вакансій), тоді як компанія майже не висвітлює новини, програми, конкурси тощо.

Щоб вирішити вищенаведені проблеми, було розроблено ціннісну пропозицію роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ» (як загальну, так і для окремих категорій працівників), а також проект щодо удосконалення HR-бренду ТОВ Фірма «Астарта-Київ», до якого входять наступні заходи: надання зворотного зв'язку після кожного етапу відбору кандидатів на відкриту вакансію; налагодження співпраці з середніми та вищими навчальними закладами; проведення відкритих зустрічей з представниками компанії, конференцій, круглих столів; встановлення конкурентної заробітної плати та оновлення системи преміювання; удосконалення наповнення

соціального пакету; прийняття участі в благодійних заходах; обов'язкове та своєчасне виконання обіцянок перед клієнтами та партнерами, вирішення потреб внутрішніх співробітників.

Найбільш цікавою групою зовнішньої цільової аудиторії для «Астарта-Київ» є особи, що навчаються, так як агрохолдинг відчуває брак кваліфікованого персоналу на ринку України, саме тому було акцентовано увагу на даній групі.

Невід'ємною складовою розвитку бренду роботодавця є просування в мережі Internet та використання діджитал-маркетингу. За допомогою даних інструментів компанія зможе підвищити рівень поінформованості цільової аудиторії «потенційні співробітники» про існування компанії.

Оцінка ефективності програми з розвитку HR-бренду компанії «Астарта-Київ» буде проводитися з точки зору повноти досягнення поставлених цілей. Для оцінки вимірних цілей радимо використати такий метод дослідження як порівняння.

Для відстеження ефективності заходів щодо підвищення рівня інформованості потенційних співробітників про існування компанії доцільно використовувати наступні метрики: зміна кількості резюме, що надходять в компанію, навіть якщо у неї немає відкритих вакансій; зміна кількості відгуків на розміщувані компанією вакансії; відстеження строків закриття вакансії тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. №4. С. 185–206.
2. Employer brand. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx> (дата звернення: 10.01.2021).
3. Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Юнайтед Пресс, 2011. 280 с.
4. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21-25.
5. Gregory J., Wiechmann J. Leveraging the corporate brand. McGraw-Hill. 1997. 256 р.
6. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007. 195 с.
7. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2016. 258 с.
8. Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 389-398.
9. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. №9. 8 с.
10. Employer Branding: Definition, Benefits and Strategies. URL: <https://builtin.com/employer-branding> (дата звернення: 18.01.2021).
11. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6(1). С. 189-196.
12. Мокіна С. М. Бренд роботодавця як інструмент підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах молочної промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2015. 228 с.

13. Самолюк Н., Міщук В. HR-бренд як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Луцьк. 2020. С. 709-711.
14. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.* 2015. Вип. 10. С. 205-209.
15. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2019. Вип. 33. С. 176-180.
16. Gronlund J. K. Pre-requisites of Successful Employer Branding. URL: http://www.employerbrand.com/points_detail.asp?id=16, free access (дата звернення: 10.03.2021).
17. FRESHPR for HR. URL: <http://freshpr.ua/hr/> (дата звернення: 17.03.2021).
18. Цимбал А.В. Формування бренду роботодавця: досвід ТОВ Фірма «Астарта-Київ». *Управління персоналом в інституційній економіці.* Київ, 2021. 209с.
19. Джулай М.В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*, 2021. №2. С. 136-140.
20. Corporate Leadership Council. The Employer Brand: Building Competitive Advantage in the Labour Market. Washington, DC. 1999.
21. Mukesh Biswas. Employer Branding: A Human Resource Strategy. *Human Resources Management in India: Emerging Issues and Challenges.* India. 2013.
22. Isabelle Hillebrandt, Bjoern Ivens, Nina Krey. Key Performance Indicators for Measuring Employer Brand Success. *Springer International Publishing. Peru.* 2016.
23. Katharina Buttenberg. Employer branding: objectives, channels and performance indicators. *New Challenges of Economic and Business Development.* Riga. 2012.
24. Расулова А.М., Салімон О.М., Миколайчук. І.П. Підходи до оцінки привабливості та конкурентоспроможності HR-бренду у сфері HoReCa. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2020. С. 195-203.

25. Левина К.Е. Подходы к оценке эффективности бренда работодателя. *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2017. № 3–13 (24). С. 96–98.
26. Кулькова И.А., Козарезова Е.И. Методический подход к оценке эффективности HR-бренда. *Фундаментальные исследования*. 2019. № 12-1. С. 88-92.
27. Астарта-Киев. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/138-astarta-kiev> (дата звернення: 16.04.2021).
28. Холдинг нових можливостей. URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 16.04.2021).
29. Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 16.04.2021).
30. Укрлендфарминг. URL: <https://www.ulf.com.ua/ru/> (дата звернення: 16.04.2021).
31. Аспросперіс. URL: <https://www.agroprosperis.com/> (дата звернення: 16.04.2021).
32. МХП — один из мировых лидеров аграрного рынка в сфере птицеводства. URL: <https://mhp.com.ua/ru/home> (дата звернення: 16.04.2021).
33. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування. URL: <http://newukraineinstitute.org/media/news/549/file/Agro%202015.pdf> (дата звернення: 16.04.2021).
34. Близько 20% агрокомпаній загальмують свої стратегії розвитку через закон про ринок землі 552-IX. URL: <https://agropolit.com/news/16280-blizko-20-agrokompaniy-zagalmuyut-svoyi-strategiyi-rozvitku-cherez-zakon-pro-rinok-zemli-552-ih> (дата звернення: 16.04.2021).
35. Звіт зі сталого розвитку за 2019 рік - Astarta. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/07e490bb8294f09d3f8cfd3da3ea3017a.pdf> (дата звернення: 16.04.2021).
36. Астарта-Киев. URL: <https://latifundist.com/kompanii/132-astarta-kiev> (дата звернення: 21.04.2021).

37. ANNUAL REPORT for the year ended 31 December 2019. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/d9388dd895a4d80a29221f78d601e624.pdf> (дата звернення: 21.04.2021).
38. Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2019. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/376c14a8c42dee3e465cdfbca2a30ade.pdf> (дата звернення: 21.04.2021).
39. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник. К: КНЕУ, 2013. 448 с.
40. «Астарта-Київ» - отзывы сотрудников и клиентов. URL: <https://work-info.name/otzyvy-o-kompaniyakh/15365-astarta-kiev-15365> (дата звернення: 25.04.2021).
41. Дідух С.М. Стратегія сталого розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. 6 с.
42. Журнал "ТОП-100. Рейтинги крупнейших" представляет рейтинг лучших работодателей Украины. URL: <https://delo.ua/business/zhurnal-top-100-rejtingi-krupnejshih-predstavlja-371639/> (дата звернення: 29.04.2021).
43. Улицька І. Є., Хитра О. В. Стратегія сталого розвитку як орієнтир для розробки соціальної політики підприємства (на прикладі агропромислового холдингу «Астарта-Київ»). *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки*. 2019. С. 77-81.
44. EVP. Навіщо вам це потрібно і як розробити. URL: <https://hurma.work/blog/evp-navishho-vam-cze-potribno-i-yak-rozrobiti/> (дата звернення: 29.04.2021).
45. Конкурсна наукова робота на тему «Формування бренду роботодавця компанії «Danone» . URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/013.pdf> (дата звернення: 02.05.2021).
46. ВНЗ Тернопільської обл. URL: <https://abit-poisk.org.ua/rate2019/region/20/?sort=all-places> (дата звернення: 03.05.2021).
47. ВНЗ м. Черкаси. URL: <https://www.education.ua/universities/?city=194> (дата звернення: 03.05.2021).

48. ВНЗ м. Полтава. URL: <https://www.education.ua/universities/?city=249> (дата звернення: 03.05.2021).
49. ВНЗ м. Харкова та Харківської обл. URL: <https://osvita.ua/vnz/guide/search-17-0-68-0-25.html> (дата звернення: 03.05.2021).
50. ВНЗ м. Вінниці. URL: <https://www.education.ua/universities/?city=198> (дата звернення: 03.05.2021).
51. ВНЗ м. Житомир. URL: <https://www.education.ua/universities/?city=217> (дата звернення: 03.05.2021).
52. Welcome book и welcome package: почему они важны + примеры известных компаний. URL: <https://hurma.work/rf/blog/welcome-book-i-welcome-package-pochemu-oni-vazhny-dlya-novyh-sotrudnikov-primery-izvestnyh-kompanij-2/> (дата звернення: 07.05.2021).
53. За рік карантину кількість українців у соцмережах зросла на сім мільйонів. URL: <https://www.dw.com/uk/za-rik-karantynu-kilkist-ukraintsiv-u-sotsmerezakh-zroslo-na-sim-milioniv/a-56899697> (дата звернення: 12.05.2021).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Рейтинг найбільших агрохолдингів України (за площею с/г угідь), 2020 рік

№	Назва агрохолдингу	Площа с/г угідь, тис. га	Кількість областей, що охоплює	Виручка, млн.дол	Опис компанії
1	Кернел	530	11	2329,5	Один з найбільших агрохолдингів в Україні, що займається виробництвом соняшникової олії, вирощуванням зернових і олійних культур, експортом кукурудзи, пшениці, ячменю і так далі.
2	Ukrlandfarming	500	22	937,5	Орієнтована на виробництво і продаж зерна, виробництво яєць і яечних продуктів, виробництво цукру з цукрових буряків, розведення великої рогатої худоби.
3	Агропросперіс (NCH)	396	13	875,8	Надає повний комплекс товарів і послуг з вирощування зерна експортної якості, фінансування та експертного супроводу його виробництва, зберігання та продажу врожаю на світові ринки
4	МХП	370	9	1183,3	Є найбільшим виробником курятини в Україні, а також займається виробництвом зернових, соняшникової олії, продуктів м'ясопереробки.
5	Астарта-Київ	250	8	347,5	Агропромисловий холдинг, основними напрямками бізнесу якого є виробництво цукру та супутньої продукції, зернових і олійних культур, молока і м'яса, а також переробка сої і виробництво біогазу.

Джерело: створено автором на основі [29-32]

ДОДАТОК Б

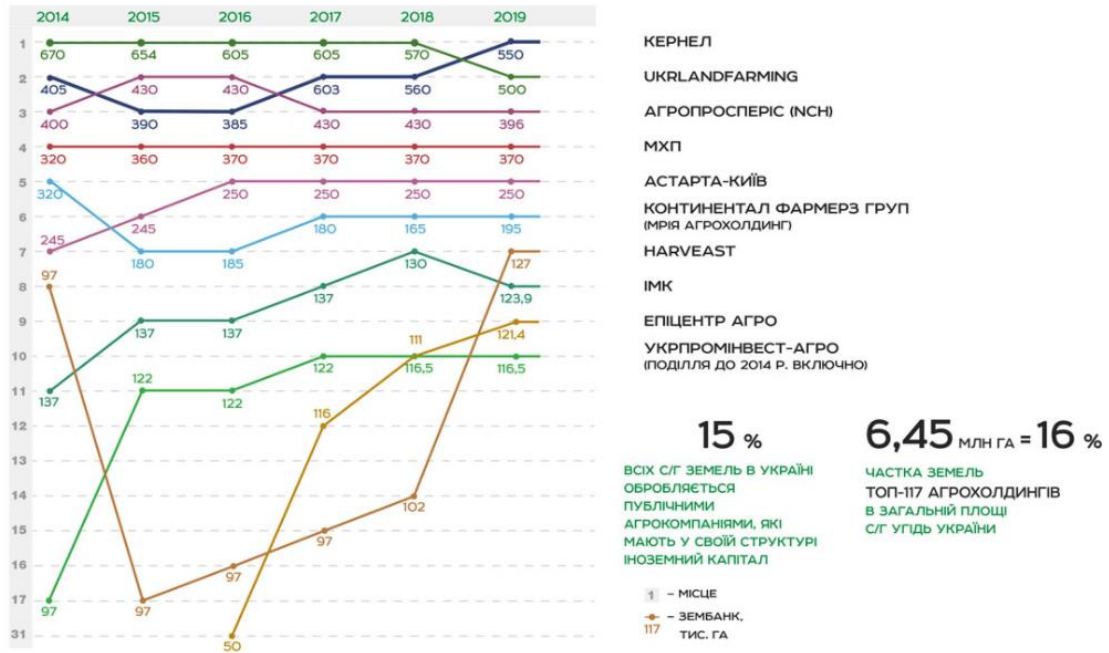


Рисунок Б.1 - Топ-10 агрохолдингів України станом на 2019 рік

Джерело: [34]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Структура ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Компанія	Опис
AgriChain	ІТ-компанія, що націлена на підтримку ланцюга поставок сільськогосподарської продукції за допомогою динамічного та безпроблемного програмного рішення для менеджменту.
Хмельницьке	Підрозділ агрохолдингу, що спеціалізується на виробництві цукру та супутньої продукції, олійних та зернових культур, м'яса і молока. Територія Вінницької, Житомирської та Хмельницької областей. До 1,5 тис. працівників. Земельний банк: 32 тис. га.
Волочиськ-Агро	Підрозділ агрохолдингу, що спеціалізується на вирощуванні цукрового буряка, зернових та виробництві молока. Охоплює територію Хмельницької області.
Полтавазернопродукт	Провідний підрозділ агрохолдингу, основна ціль якого вирощування зернових та олійних культур, цукрового буряку та виробництво молока. Включає в себе 9 агрофірм та елеваторний комплекс. Охоплює територію Полтавської області. До 2 тис. працівників. Земельний банк: 28 тис. га.
Добробут	Регіональний підрозділ холдингу, що займається вирощуванням олійних культур та виробництвом молока. До 1,7 тис. працівників. Територія-Полтавська область. Земельний банк: 40 тис. га.
Кобелякський цукровий завод	Підрозділ холдингу, що спеціалізується на виробництві цукру. До 700 працівників. Територія- Полтавська область. Потужність переробки: 7, 9 тис. тонн / доба.
Савинський цукровий завод	Підрозділ холдингу, що спеціалізується на виробництві цукру. До 700 працівників. Територія- Харківська область. Потужність переробки: до 5 тис. тонн / доба.
Новоіванівський цукровий завод	Підрозділ холдингу, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія-Харківська область. Потужність переробки: 2,6 тис. тонн / доба.
Агрофірма ім. Довженка	Структурна одиниця холдингу, що займається рослинництвом, тваринництвом та цукровим виробництвом. Територія- Полтавська область. Земельний банк: 45 тис. га.
Наркевицький цукровий завод	Підрозділ холдингу, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія-Хмельницька область. Потужність переробки: 6 тис. тонн / доба.
Яреськовський цукровий завод	Підрозділ холдингу, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія-Полтавська область. Потужність переробки: 6 тис. тонн / доба.
Жданівський цукровий завод	Підрозділ холдингу, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія-Вінницька область. Потужність переробки: 4,5 тис. тонн / доба.
Новооржицький цукровий завод	Підрозділ холдингу, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія-Полтавська область. Потужність переробки: 7,5 тис. тонн / доба.
Глобинський цукровий завод	Підрозділ холдингу, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія-Полтавська область. Потужність переробки: 6 тис. тонн / доба.

Джерело: створено автором на основі [36]

ДОДАТОК Г

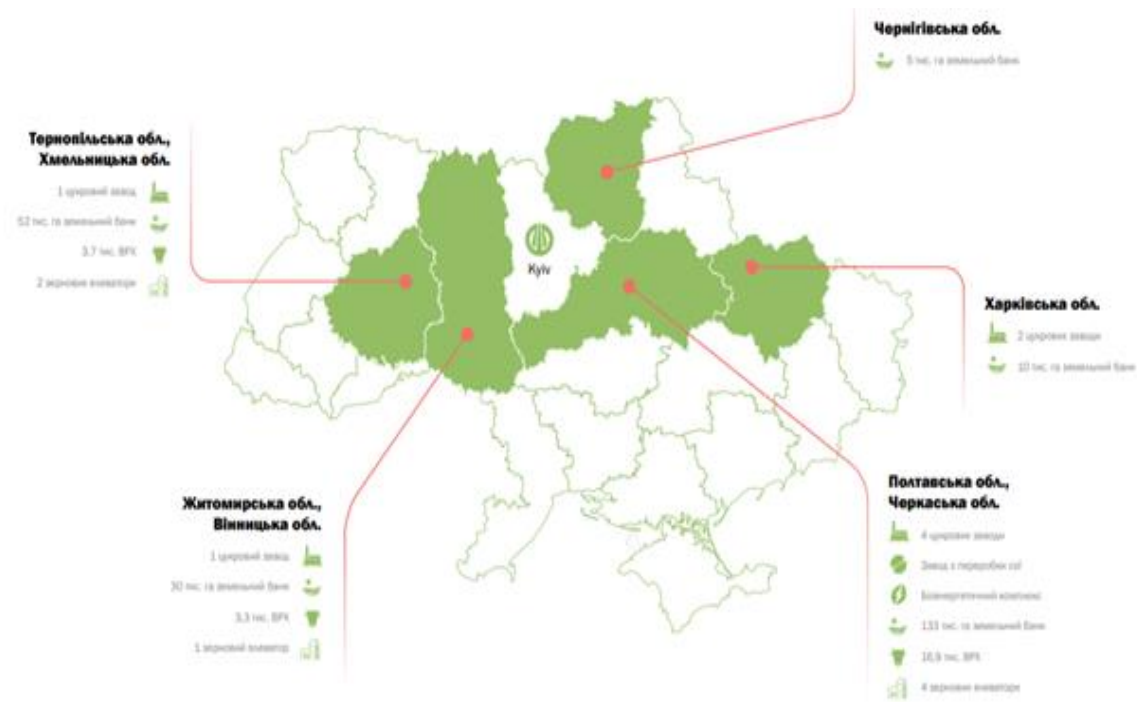


Рисунок Г.1 - Розташування активів ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Джерело: [35]

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1. - Бюджет соціального партнерства, тис євро

Напрямок	2017	Частка, %	2018	Частка, %	2019	Частка, %
Інфраструктура та благоустрій	237	18	360	26	280	24
Освіта	413	31	277	20	243	21
Культура та спорт	218	16	160	11	135	12
Охорона здоров'я	150	11	45	3	53	5
Інше	316	24	560	40	443	38
Усього	1334	100	1402	100	1154	100

Джерело: створено автором на основі [35]

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 - Здійснення аудиту бренду роботодавця компаній Астарта, Кернел, МХП та Укрлендфармінг

Компанія	Астарта-Київ	Кернел	МХП	Ukrlandfarming
1	2	3	4	5
1.Представленість в Інтернеті:				
Сайт компанії (посилання)	https://astartaholding.com/	https://www.kernel.ua/ua/	https://mhp.com.ua/uk/home	https://www.ulf.com.ua/ua/
Сайти пошуку роботи (посилання на вакансії)	https://rabota.ua/ua/company492293 https://hh.ru/employer/14330 https://www.work.ua/jobs/by-company/54538/	https://rabota.ua/ua/company39278 https://www.work.ua/jobs/by-company/12863/ https://kiev.grc.ua/employer/25236	https://rabota.ua/ua/company87500 https://www.work.ua/jobs/by-company/80348/ https://grc.ua/employer/22256	https://rabota.ua/ua/company220248 https://www.work.ua/jobs/by-company/38487/ https://grc.ua/employer/18890
Сайти новин (посилання)	https://astartaholding.com/page/27	https://www.kernel.ua/ua/media-center/news/	https://mhp.com.ua/uk/news-mhp	https://www.ulf.com.ua/ua/press-centre/news/
2.Представленість соціальних мереж (посилання)	https://www.facebook.com/groups/396266820714244/ https://www.instagram.com/astartaorganicbusinesscentre/	https://www.facebook.com/Kernel.ua/ https://www.instagram.com/kernel.ua/?hl=uk https://www.youtube.com/channel/UCiv7hcBEi45qRcgi3OzL1Hg	https://www.facebook.com/mhpUKR/ https://www.instagram.com/mhp_ua/ https://www.youtube.com/channel/UC84GkrCnRvPr-4y-IXEVV8w	https://www.facebook.com/ulfplc/ https://www.instagram.com/ukrlandfarming_plc/

Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4	5
3.Відгуки кандидатів та співробітників, що звільнилися	Позитивні: - середньоринкова заробітна плата для середньої та вищої ланки - наявність робочого одягу, скидок на харчування - можливість отримання досвіду роботи в одному з передових агрохолдингів - доставка працівників до місця роботи Негативні: - неофіційна заробітна плата, нижче середньоринкової (для польових співробітників) - ненормований робочий день - робота на вихідних за оплату в одинарному розмірі - здійснення поїздок за власний рахунок - високий рівень бюрократії, що досить часто проявляється в роботі на процес - недостатність курсів по особистісному та професійному розвитку нездорова атмосфера в колективі (грубість менеджменту до робочого персоналу, хамство)	https://otrude.net/employers/4807 - оцінка 2,5. Позитивні: - біла середньоринкова заробітна плата та наявність бонусної системи - наявність робочого одягу та компенсації харчування - можливість отримання досвіду роботи в одному з передових агрохолдингів - доставка працівників до місця роботи, корпоративний транспорт Негативні: - ненормований робочий день - робота на вихідних - висока плинність кадрів неповага менеджменту до робочого персоналу (не прислуховуються до побажань, постійні погрози звільненням)	https://otrude.net/employers/5125 - оцінка 2,8. Позитивні: - біла заробітна плата вище середньоринкової - доставка працівників до місця роботи, корпоративний транспорт - можливість отримання корпоративного житла - наявність тренінгів (лише для середньої та вищої ланки) - подарунки на свята (Новий рік, день народження) - можливість працевлаштування без досвіду роботи у відділи HR, IT Негативні: - ненормований робочий день, робота на вихідних - відсутність KPI, бонусної системи - висока плинність кадрів, низька мотивація - нездорова атмосфера в колективі затримка заробітної плати	https://otrude.net/employers/4832 - оцінка 2,9. Позитивні: - середньоринкова заробітна плата та наявність бонусної системи - наявність тренінгів Негативні: - неофіційна заробітна плата - ненормований робочий день - робота на вихідних - відсутність зворотнього зв'язку після інтерв'ю - практикуються звільнення за 1 день затримка заробітної плати

Закінчення таблиці Е.1

1	2	3	4	5
4.Комунікаційна активність, направлена на посилення бренду роботодавця (наприклад, PR кампанії, участь у конференціях)	Розвиває свій бренд роботодавця через наступні напрямки: співпраця з місцевими громадами, освітній та екологічний напрямки, корпоративне волонтерство. Компанія не веде активно свої соціальні мережі.	Підготовка друкованих матеріалів для пайовиків в кожній області, де представлена компанія, а також дублювання цієї інформації в Facebook, Viber та Youtube, електронні розсилки. Запровадження конкурсу #АгентиРозвиткуГромад (ціль – залучення місцевих жителів до реалізації запропонованих ними соціальних ініціатив). Використання Facebook в якості майданчика для прямого спілкування з пайовиками. https://agrotimes.ua/opinion/dydzhytalizacziya-komunikacziyi-z-gromadamy-novi-formy-novi-rezultaty/	Створення МНР Channel – єдиного підходу до об'єднання всього контенту МХП: як корпоративного, так і брендового, що включає в себе 2 канали (Telegram-відповідає за весь новинний та інформаційний трафік МХП, YouTube - за відеоконтент МХП). https://grape.ua/portfolio/mhp-channel	Розроблено спеціальну систему — «CRM: Комунікація з пайовиками» (ціль - підвищити лояльність пайовиків до компанії та створити базу даних, якою можна оперувати для прийняття того чи іншого рішення). Компанія активно займається волонтерством (наприклад, ремонти дитсадків та шкіл) та веде свої соціальні мережі (Facebook, Instagram). https://latifundist.com/blog/read/2779-odnyu-movoyu-z-pajovikom-abo-mozhливost-novo-t-sistemi-ukrlandfarming
5.Участь та місце в рейтингах роботодавців	Приймає участь, у 2020 році зайняла 5 місце https://delo.ua/business/zhurnal-top-100-rejtingi-krupnejshih-predstavljaj -371639/	Приймає участь, не зайняв місце у 2020 році Однак, згідно рейтингу https://agroreview.com/news/top-5-robotodavciv-ukrayiny-u-sferi-apk , займає 3 місце	Приймає участь, у 2020 році зайняла 15 місце	Приймає участь, не зайняв місце у 2020 році Однак, згідно рейтингу https://agroreview.com/news/top-5-robotodavciv-ukrayiny-u-sferi-apk , займає 5 місце

Джерело: створено автором

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 - Ціннісна пропозиція роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»
для молодих працівників

Атрибут EVP	Що пропонує «Астарта-Київ»
Компанія	Серйозна позиція на ринку (входить в топ-5 агрохолдингів України) та стабільність. Міжнародна компанія з чіткою метою та баченням – ми зробимо так, щоб кандидати бачили, як це вкладається в їх власний шлях. Політика мінімізації відходів виробництва та зменшення використання водних, енергоресурсів. Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії (турбота про власних співробітників, участь у благодійних акціях).
Колектив	Команда професіоналів, компетентних та досвідчених працівників, що готові передати свої знання молодому поколінню.
Зміст роботи	Можливість працювати над різноманітними регіональними проектами, у ході яких відбувається розвиток як hard, так і soft навичок. Компанія відкрито ставиться до ініціатив співробітників.
Розвиток	Наявність внутрішньої системи навчання, що поєднує в собі передові міжнародні та українські практики. Важливу роль у формуванні та утриманні команд відіграють програми наставництва, кадровий резерв, навчальні та інтеграційні заходи, участь працівників в стратегічних проектах.
Винагорода	Винагорода складається з заробітної плати, що є вищою за ринкову, та бонусної системи, що залежить від КРІ. Окрім цього, відбувається перегляд заробітної плати щороку.
Умови праці	Компанія надає офіційне працевлаштування, комфортне робоче місце, інструменти праці (для офісних співробітників – ноутбук та оплата мобільного зв'язку, для польових – корпоративний автомобіль та паливна карта). Для офісних працівників є можливість роботи з дому.

Джерело: складено автором за [7, 18, 35]

ДОДАТОК К

Таблиця К.1 - Ціннісна пропозиція роботодавця ТОВ Фірма «Астарта-Київ»
для польових співробітників

Атрибут EVP	Що пропонує «Астарта-Київ»
Компанія	Серйозна позиція на ринку (входить в топ-5 агрохолдингів України). Працює на ринку України з 1993 року, що свідчить про стабільність компанії.
Колектив	55% усього персоналу – співробітники віком від 30 до 50 років, що свідчить про те, що команда складається лише з компетентних та досвідчених працівників.
Зміст роботи	Робота складається з постійних та сезонних робіт (польові служби).
Розвиток	Наявність внутрішньої системи навчання, що поєднує в собі передові міжнародні та українські практики. Важливу роль у формуванні та утриманні команд відіграють програми наставництва, кадровий резерв, навчальні та інтеграційні заходи, участь працівників в стратегічних проектах.
Винагорода	Винагорода складається з заробітної плати, що є вищою за ринкову, та бонусної системи, що залежить від KPI. Тобто все залежить від тебе: чим більше працівник працює, тим більший дохід він отримує. Окрім цього, відбувається перегляд заробітної плати щороку.
Умови праці	Компанія надає офіційне працевлаштування, комфортне робоче місце, інструменти праці. Усі соціальні гарантії (оплата відпустки, лікарняних і т.п.) збережено. Заробітна плата виплачується стабільно, 2 рази у місяць.

Джерело: складено автором за [7, 18, 35]

ДОДАТОК Л

Невиробничий персонал

- Тернопільський національний економічний університет
- Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
- Хмельницький економічний університет (ХЕУ)
- Житомирський державний університет імені Івана Франка (ЖДУ)
- Вінницький фінансово-економічний університет
- Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)
- Полтавський університет економіки і торгівлі

Виробничий персонал

- Бучацький коледж Подільського державного аграрно-технічного університету
- Державний вищий навчальний заклад "Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі"
- Черкаський державний технологічний університет (ЧДТУ)
- Хмельницький національний університет (ХНУ)
- Житомирський національний агроекологічний університет
- Вінницький національний технічний університет (ВНТУ)
- Вінницький національний аграрний університет (ВНАУ)
- Харківський національний аграрний університет ім. Докучаєва (ХНАУ)
- Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка
- Полтавська державна аграрна академія (ПДАА)

Рисунок Л.1 - Перелік вищих навчальних закладів, з якими ТОВ Фірмі
«Астарта-Київ» рекомендовано налагоджувати співпрацю з метою залучення
молодих спеціалістів

Джерело: складено автором за [46-52]