

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Підприємництво
спеціальності 076 Підприємництво
та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
групи
Курочкін Сергій Юрійович
Керівник: Яснолоб Ілона
Олександрівна
Рецензент: Ткаченко Аліна Сергіївна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	8
1.1. Розвиток підприємницької діяльності в Україні та її конкурентні переваги	8
1.2. Основні засади підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності через формування конкурентних переваг	15
...	
Висновки до розділу	1
.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ HR-БРЕНД АГЕНЦІЇ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика HR-бренд агенції	24
..	
2.2. Ефективність підприємницької діяльності HR-бренд агенції на основі формування конкурентних переваг	32
.....	
Висновки до розділу	2
.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ HR-БРЕНД АГЕНЦІЇ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	42
.....	
3.1. Створення сучасної платформи та застосунку для навчання безробітних	42
3.2. Удосконалення роботи HR-бренд агенції шляхом створення конкурентних переваг	50

.....			
Висновки	до	розділу	3
.....			57
ВИСНОВКИ			58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ			62
ДОДАТКИ			69

ВСТУП

Актуальність теми. Ключовими стратегічними завданнями на кожному етапі розвитку підприємств в будь-якій галузі є забезпечення високого рівня економічної ефективності, що є основою для конкурентоспроможності на сучасному ринку. Результати діяльності підприємств в значній мірі залежать від впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів, які варіюються залежно від специфіки функціонування підприємств та їх сфери діяльності. Бренд роботодавця є важливим чинником у роботі підприємств і був популярним трендом 2022 року. Однак лише 4 % HR-фахівців вважають розвиток іміджу компанії та її HR-бренду стратегічно важливими напрямками. Отже, покращення ефективності HR-брендових агенцій сприяє розвитку підприємництва в різних галузях і зменшенню рівня плинності кадрів.

Внесок у вивчення розвитку підприємницької діяльності, орієнтованої на підвищення економічної ефективності, зробили такі науковці: Варналій З. С., Джулай М., Жилияєва І. Ю., Захарчин Г. М., Юринець О. В., Мельник В. М., Грицаєнко І. А., Іванишина О. С., Подсолонко В. Л., Миронова Т. Л., Сизоненко В. О., Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Щукіна Н. О., Ярославський А. О. та інші. Хоча існує значна кількість досліджень економічної ефективності підприємства, все ще існує потреба в додатковому обґрунтуванні розвитку HR-брендових агенцій через підвищення їх економічної ефективності.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота зроблена відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2022-2026рр. за темою: «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (Державний реєстраційний номер: 0121U114522 від 21.12.2021 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є

дослідження розвитку підприємницької діяльності на засадах підвищення економічної ефективності. Для досягнення поставленої мети були окреслені такі завдання:

- проаналізувати теоретико-аналітичні основи ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг;
- провести аналіз підприємницької діяльності HR-бренд агенції на основі формування конкурентних переваг;
- проаналізувати шляхи підвищення економічної ефективності діяльності HR-бренд агенції через формування конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємницької діяльності на засадах підвищення економічної ефективності.

Предметом дослідження є економічна ефективність як чинник розвитку підприємницької діяльності.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові методи дослідження: порівняння, спостереження, вимірювання, експеримент, узагальнення, абстрагування, формалізація, аналіз та синтез, індукція та дедукція, аналогія та ранжирування,

Інформаційна база. Основою дослідження послужили роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, проводилась робота із загальноукраїнськими статистичними даними, використані матеріали фахових статей, наукових конференцій і досліджень та інтернет-ресурси з окресленої тематики.

Елементи наукової новизни. Певні положення та висновки кваліфікаційної роботи містять наукову і практичну цінність. Зокрема:

набуло подальшого розвитку:

пропозиції щодо створення освітньої платформи та застосунку «Quick Study&Online Employment» для швидкого та професійного навчання безробітних випускників (вибірка за 5 останніх років) в сфері ІТ, економіки,

підприємництва, маркетингу та паралельне їх працевлаштування на віддалену роботу. Витрати становитимуть 2658,9 тис. грн. Проект буде профінансовано за рахунок грантових коштів ЄС. Додавання освітньої програми в розвиток ФОП дасть можливість збільшити прибутковість HR-бренд агенції на 15 % та задовольнити потреби безробітних молодих осіб у працевлаштуванні.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення кваліфікаційної роботи сформовані до рівня методичних рекомендацій і практичних порад, що сприяють розвитку бізнесу та виявленню резервів для підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності кадрового агентства. Основні ідеї та результати роботи вже інтегровані в практичну діяльність фізичної особи-підприємця.

Апробація результатів дослідження. Ключові результати досліджень за тематикою роботи узагальнено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава 27 вересня 2024 р.) та IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава 14 листопада 2024 р.).

Публікації. Базові положення та результати кваліфікаційної роботи надруковано у наукових працях (додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 61 сторінці друкованого тексту, робота містить 25 таблиць, 2 рисунки, 4 додатків та списку використаних джерел (63 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Розвиток підприємницької діяльності в Україні та її конкурентні переваги

Підприємницька діяльність є ключовою основою економічного та соціального розвитку, сприяє подоланню бідності, вирішенню соціальних проблем і забезпеченню високого рівня життя населення. Досягнення Україною конкурентоспроможності у глобальному середовищі нерозривно пов'язане з модернізацією її економічної системи. Згідно з міжнародним досвідом, підприємництво виступає важливим елементом, що зміцнює конкурентоспроможність національної економіки. Саме малий та середній бізнес є основною надією держави на здійснення швидких структурних змін в економіці, подолання економічної кризи та створення передумов для подальшого впровадження ринкових реформ [47]. Структуруємо визначення підприємницької діяльності за основними характеристиками у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення підприємницької діяльності за основними характеристиками

Характеристика	Опис
Сутність	Самостійна, ініціативна діяльність, спрямована на виробництво товарів, послуг чи робіт для отримання прибутку
Мета	Задоволення потреб споживачів та отримання економічної вигоди
Суб'єкти	Фізичні або юридичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність
Основні принципи	Законність, вільний вибір напрямків діяльності, самостійність у прийнятті рішень, інноваційність
Форми діяльності	Виробництво, послуги, торгівля, інновації, соціальне підприємництво тощо
Особливості	Ризиковий характер, необхідність постійного аналізу ринку, адаптивність до змін
Регулювання	Здійснюється відповідно до законодавства, включаючи податкове регулювання та ліцензування

Джерело: побудовано автором за даними [37, с. 64]

Таким чином, підприємницька діяльність є складним, але перспективним видом економічної активності, який потребує ефективного управління, інноваційності та адаптивності до сучасних викликів.

Особливості підприємницької діяльності наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості підприємницької діяльності

Особливість	Опис
Ключова роль в економіці	Сприяє економічному зростанню, створенню робочих місць та інновацій, підвищенню добробуту
Самостійність і відповідальність	Передбачає незалежність у рішеннях, але вимагає відповідального управління ризиками
Орієнтація на потреби ринку	Забезпечує гнучкість і здатність задовольняти змінні потреби споживачів
Інноваційний потенціал	Стимулює впровадження нових технологій та послуг, підвищуючи конкурентоспроможність
Необхідність державної підтримки	Потребує сприятливого законодавства, доступу до фінансування та програм підтримки
Ризиковий характер	Вимагає чіткого планування, аналізу ринку та розробки стратегії розвитку

Джерело: побудовано автором за даними [37, с. 65]

Отже, підприємницька діяльність відіграє важливу роль в економіці, сприяючи її зростанню та розвитку; підприємці повинні мати здатність до самостійних рішень і бути готовими до управління ризиками; орієнтація на потреби ринку є важливою для забезпечення успіху і розвитку бізнесу; інновації в бізнесі є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності; підприємницька діяльність потребує підтримки з боку держави для забезпечення сприятливих умов для розвитку; ризики є невід'ємною частиною підприємництва, тому необхідно враховувати їх при розробці стратегії розвитку.

У складні часи економіка значною мірою залежить від мікро- та середнього бізнесу, які демонструють здатність до швидкого перепрофілювання. Їх підтримують програми з переміщення бізнесу до більш безпечних регіонів, міжнародні гранти, а також безвідсоткове кредитування, зокрема для посівних кампаній і розвитку фермерських господарств [44].

У 2022 році Україна, протистояючи агресору, демонструє значний потенціал для розвитку. За словами Міністра молоді та спорту України, молодіжне підприємництво є одним із ключових проєктів, включених до Національного плану відновлення України, і водночас одним із пріоритетних напрямів діяльності Міністерства молоді та спорту [4].

Кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні за 2019-2023 роки демонструє стабільний ріст, зокрема завдяки спрощеній процедурі реєстрації та активній підприємницькій діяльності (рис. 1.1).

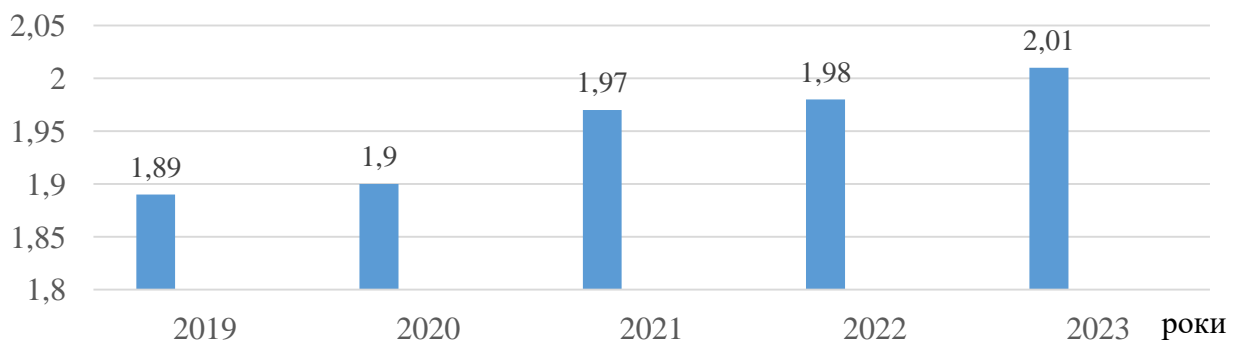


Рис. 1.1. Кількість ФОПів в Україні, 2019-2023 рр., млн

Джерело: побудовано автором за даними [16]

Отже, динаміка кількості ФОПів в Україні: 2019-2023 роки:

2019 рік: приблизно 1,89 млн ФОПів;

2020 рік: 1,90 млн ФОПів;

2021 рік: близько 1,97 млн ФОПів;

2022 рік: 1,98 млн ФОПів, зокрема із впливом війни та адаптації бізнесу;

2023 рік: кількість перевищила 2,01 млн станом на середину року. Нових реєстрацій у 2023 році було близько 315 тисяч, що є рекордним показником за останнє десятиліття.

Активність підприємців зросла в різних секторах, включаючи ІТ, торгівлю та надання послуг. Приріст найбільше спостерігався у великих містах, таких як Київ, Львів і Дніпро.

Зростання кількості фізичних осіб-підприємців свідчить про те, що відкривалося більше нових бізнесів, ніж припиняло діяльність раніше зареєстрованих.

Підприємницька діяльність в Україні має низку конкурентних переваг, які сприяють її розвитку навіть у складних економічних умовах:

1. Гнучкість та адаптивність. Українські підприємці швидко адаптуються до змін, розробляючи нові бізнес-моделі та впроваджуючи технології для роботи в умовах воєнного стану та економічних викликів.

2. Висока якість людського капіталу. Україна має освічене та кваліфіковане населення, зокрема в таких сферах, як ІТ, інженерія, аграрний сектор та креативна економіка, що дає можливість створювати конкурентоспроможні продукти й послуги.

3. Інноваційність та технологічний розвиток. Розвиток ІТ-сфери та стартап-культури створює платформу для інновацій у різних галузях, таких як фінтех, агротехнології та електронна комерція.

4. Географічне положення. Україна розташована на перетині європейських та азійських ринків, що забезпечує зручний доступ до глобальних ланцюгів постачання та логістики.

5. Підтримка експорту та європейська інтеграція. Зона вільної торгівлі з ЄС та інтеграція до європейських ринків відкривають нові можливості для підприємців, зокрема у виробництві експортно-орієнтованих товарів.

6. Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ). Державні програми підтримки, гранти та спрощені регуляції для МСБ сприяють створенню нових ФОПів і малих підприємств.

7. Ресурсний потенціал. Україна володіє багатими природними ресурсами, що створює конкурентні переваги для підприємств у сільському господарстві, енергетиці та промисловості.

8. Підтримка діджиталізації. Розвиток цифрових послуг, таких як «Дія», спрощує адміністративні процеси для підприємців, зменшує бар'єри для старту бізнесу та полегшує вихід на ринки.

Ці переваги створюють сприятливі умови для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та зміцнення економічного потенціалу України. Розвиток підприємництва є одним із найважливіших джерел створення робочих місць і збільшення доходів як для населення, так і для територій, особливо у випадках, коли держава не може забезпечити централізовану підтримку регіонального розвитку [7].

З'явилися нові сервіси (табл. 1.3), які допомагають спростити роботу бізнесу та підвищити його ефективність [33].

Таблиця 1.3

Нові сервіси, що спрощують роботу бізнесу та підвищують його ефективність, 2023 р.

Назва сервісу	Особливості роботи сервісу
еДекларація	Документ, який діє замість 374 дозвільних документів
Консультації під час війни	Сторінка «Підтримка бізнесу в умовах війни» на порталі Дія.Бізнес збирила державні і донорські програми й приватні ініціативи підтримки підприємців
Гранти на підтримку мікро та малого бізнесу	Розмір гранту – 125000 грн для переміщених бізнесів
Дія.Бізнес в Україні та Варшаві	Мережа офлайн-центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес у всій Україні
Віртуальний центр Дія.Бізнес	Можливість отримати допомогу з пошуком роботи, відкриттям власної справи або тимчасово перенести свій бізнес за кордон
Експорт в умовах війни	Каталог українських експортерів – онлайн-сервіс
На сайті міністерства економіки є спеціальна сторінка, на якій можна подати заявку на допомогу	Підтримка українського бізнесу

Джерело: побудовано автором за даними [33]

еДекларація – це документ, який заміняє 374 дозвільних документи, необхідні для ведення підприємницької діяльності. Наприклад, для відкриття аптеки раніше потрібно було обійти десятки кабінетів, реєструвати протипожежну декларацію та чекати до десяти днів на отримання ліцензії на право роздрібної торгівлі ліками. З впровадженням еДекларації цей процес значно спростився: достатньо кількох кліків, оскільки документ не потребує додаткового розгляду чиновниками, і підприємці можуть негайно розпочати

свою діяльність [33].

Консультації відіграють важливу роль у збереженні бізнесу, робочих місць і підтримці економіки України. На сторінці «Підтримка бізнесу в умовах війни» на порталі Дія.Бізнес можна знайти корисну інформацію про те, як отримати фінансову підтримку за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, як перевезти бізнес у більш безпечні регіони за допомогою державних програм, а також як отримати кредит під час воєнного стану за програмою «5-7-9%». Крім того, підприємці можуть отримати консультації щодо перезапуску власної справи. Грантовий фонд на підтримку підприємств розрахований на 300 компаній, які знаходяться в районах бойових дій, виїхали і працюють у більш безпечних регіонах, або постраждали, але продовжують свою діяльність. Відбір заявок здійснює спеціальна комісія з незалежних експертів. Розмір гранту складає 125 000 грн. Мережа офлайн-центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес продовжує працювати по всій Україні. Багато центрів функціонують як гуманітарні центри для координації допомоги. Центри Дія.Бізнес в Тернополі та Ужгороді працюють у звичному форматі, але також надають допомогу підприємствам з релокацією, адаптацією до нових умов, а також із рестартом і відновленням діяльності.

Незалежно від місця перебування, громадяни України можуть отримати допомогу у пошуку роботи, відкритті власної справи або тимчасовому перенесенні бізнесу за кордон. Після консультації кожен отримує індивідуальну дорожню карту з корисними матеріалами, інформацією про контакт-центри та іншими рекомендаціями. Наразі проєкт працює як пілотний, і українців консультуватимуть фахівці центрів Дія.Бізнес щодо проживання та роботи в Польщі, Болгарії, Словаччині, Словенії, Чехії, Литві та Німеччині.

Офіс розвитку підприємництва та експорту створив спеціальний розділ «Експорт в умовах війни» на платформі Дія.Бізнес. Підприємці мають можливість отримати актуальну інформацію про компанії, які готові експортувати свою продукцію, а також подати заявку для включення свого

бізнесу до Каталогу українських експортерів. Це онлайн-сервіс, який іноземні імпортери використовують як ресурс для пошуку партнерів в Україні [33].

Верховна Рада України ухвалила закон «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм під час воєнного стану», що передбачає наступні зміни: фізичні особи-підприємці та юридичні особи з оборотом до 10 млн грн можуть сплачувати єдиний податок на рівні 2 % від обороту, без ПДВ, податку на прибуток та інших платежів; фізичні особи-підприємці 1-ї та 2-ї групи можуть добровільно сплачувати єдиний податок; встановлені особливості нарахування окремих податків та зборів в умовах воєнного стану, зокрема ЄСВ, екологічного податку, плати за землю; знижено ставку ПДВ до 7 % і звільнено від акцизу на пальне; звільнено від оподаткування ПДФО допомоги постраждалим від російської агресії; споживачі звільнюються від відповідальності за прострочення виконання зобов'язань перед кредиторами за споживчими кредитами; іпотекотримач не може виселяти мешканців з іпотечного житла або продавати його [33].

Не так давно кожна третя дитина мріяла стати космонавтом, адже роль першовідкривача космосу була почесною, а сама професія цікавою та шанованою в суспільстві. За подібним принципом працює Employer- або HR-брендинг, який створює образ роботодавця мрії. Згідно з даними міжнародної консалтингової та аудиторської компанії Deloitte, 80 % керівників бізнесу і HR-директорів вважають досвід кандидатів, як минулих, так і теперішніх працівників, надзвичайно важливим. Виокремимо кілька основних складників HR-бренду:

HR-бренд – це реальний образ компанії, який сприймається працівниками, кандидатами, партнерами та конкурентами на ринку праці.

HR-брендинг – це свідомий та цілеспрямований процес формування іміджу компанії. Основне завдання цього інструменту полягає в тому, щоб збільшити приплив нових висококваліфікованих спеціалістів, а також

уникнути відтоку працівників. Відмінність між свідомою роботою над брендом і тим, як компанія себе позиціонує, полягає в глибшому підході до формування репутації. EVP (Employee Value Proposition) – це основа бренду роботодавця, ціннісна пропозиція, спрямована на цільову аудиторію (потенційних кандидатів та теперішніх працівників). EVP формулює ідеї, чому працювати саме в цій компанії є вигідно та привабливо. Відповідно до інших рівних умов, HR-бренд компанії стає тим важливим фактором, який визначатиме, чому кандидат обере саме цю компанію для працевлаштування.

Отже, незважаючи на недосконале бізнес-середовище, підприємці України дивляться на майбутнє країни через п'ять років з оптимізмом: вони бачать економічно розвинену, самодостатню та успішну країну з орієнтацією на західний шлях розвитку (вступ до ЄС), з цілісною територією та верховенством права. Ініціативи підприємців стануть головним фактором, що сприятиме відновленню і розвитку країни після війни.

1.2. Основні засади підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності через формування конкурентних переваг

За результатами опитування в LinkedIn's 2022 Global Talent Trends Report, 96 % фахівців з найму вважають бренд роботодавця важливим чинником у своїй роботі і головним трендом 2022 року. Водночас лише 4 % HR-спеціалістів в організаціях визнають, що робота над іміджем та HR-брендом компанії є стратегічно важливими напрямками [60].

HR-бренд – це реальний образ компанії, який формується в уяві працівників, кандидатів, партнерів і конкурентів на ринку. Незалежно від того, чи компанія активно працює над своїм іміджем, цей образ все одно існує. Він створюється на основі відгуків нинішніх та колишніх працівників, а також результатів діяльності компанії на ринку [50]. Employer Brand, або бренд роботодавця, є однією зі складових загального образу компанії, яка

відображає її привабливість для співробітників та кандидатів. Це визначення того, як компанія сприймається на ринку праці та які цінності та переваги вона пропонує своїм працівникам [60]. Для цього існують спеціалізовані агенції, що займаються брендингом компаній. У побудові бренду роботодавця застосовуються ті ж принципи, що й у залученні клієнтів: важливими є сфера діяльності компанії, її місія, особистості топ-менеджерів та керівників підрозділів, зовнішній вигляд сайтів і офісів, соціальні пакети та відповідність дій задекларованим цінностям.

Щоб зусилля приносили результат, необхідна чітка стратегія та спільна робота таких відділів, як HR, маркетинг, PR і реклама. Важливо регулярно комунікувати про компанію як в офлайн, так і в онлайн-середовищі. У продуктовому маркетингу вже давно використовується практика створення Customer Journey Map (карти шляху клієнта), яка охоплює всі точки контакту, болючі моменти і wow-моменти. Так само кожна компанія повинна розробити Candidate Journey Map – карту взаємодії кандидата з компанією, яка фіксує кожен етап взаємодії, від першого знайомства до прийняття пропозиції про роботу: канали, із яких кандидат дізнався про компанію та 3-5 контактів із брендом до початку взаємодії (соцмережі, статті, івенти, відгуки співробітників тощо); перша взаємодія із рекрутером (хантинг чи кандидат сам відправляє резюме); переговори та пропозиція щодо співпраці (комерційна оферта); прийом на роботу (відбір кандидата та його перехід на позицію співробітника); випробувальний період (актуальний і для співробітника й для компанії); робота у команді (перші удачі та труднощі, адаптація та навчання); перехід співробітника до більш лояльної позиції; рекомендація роботодавця своїм знайомим; момент, коли співробітник припиняє бути вашим (грамотно зроблений offboarding – звільнення) [32].

Якщо будь-який з цих етапів буде пропущено чи не ретельно продумано, компанія ризикує втратити не лише співробітника, а й свою репутацію як привабливий роботодавець. Невдоволений співробітник (або клієнт) обов'язково поділиться своїм негативним досвідом з друзями та

знайомими. Мінімум 5-20 осіб, або ж тисячі користувачів у соцмережах і на форумах, дізнаються про це. Тому комплексний підхід до залучення та утримання талантів має бути таким же ретельно розробленим, як і маркетингова стратегія.

Великі компанії зазвичай реалізують більше ініціатив з розвитку бренду роботодавця, оскільки їм часто потрібно знаходити працівників для численних відкритих вакансій. Однак, крім рекрутерів і HR-фахівців, які здебільшого не мають досвіду в розробці маркетингових стратегій та комплексного підходу до просування бренду, цей напрям все частіше передають на плечі спеціалістам – Employer Brand Manager. Хоча ця професія є відносно новою, і її сутність інколи не зовсім зрозуміла ані компаніям, ані самим фахівцям, процес залучення кандидатів через маркетингові інструменти стає більш структурованим і продуманим [60]. Якщо керівник компанії бажає покращити імідж роботодавця, але не має наміру наймати спеціаліста на постійну роботу, він може звернутися до зовнішнього консультанта. Такий фахівець зможе надати цінний зворотний зв'язок, запропонувати нові ідеї та допомогти у їх впровадженні, забезпечуючи ефективно вдосконалення бренду роботодавця.

Одночасно HR-бренд агенції можуть також займатися кадровим консалтингом, виконуючи функції кадрових агенцій. Кадрова агенція – це організація, що професійно здійснює посередництво між роботодавцями та кандидатами на вакансії. В Україні на ринку послуг з працевлаштування та пошуку кадрів є два основні типи кадрових агенцій: агенції з працевлаштування та рекрутингові агенції [12].

Агенції з підбору персоналу, або рекрутингові компанії, надають послуги з пошуку та підбору кандидатів для роботодавців, які оплачують ці послуги. Для осіб, що шукають роботу, ці послуги є безкоштовними [32]. Зазвичай клієнтами рекрутингових агенцій є компанії середнього та великого бізнесу, які потребують кваліфікованих фахівців для виконання певних завдань або для роботи над конкретними проектами.

Основні цілі та вигоди замовника – це швидкий та якісний пошук кандидатів, які відповідають вимогам компанії, а також економія часу на процес підбору та пошуку персоналу. Для роботодавців важливо, щоб претенденти відповідали їх вимогам щодо знань, досвіду та вмінь, саме тому вони готові платити професійним рекрутинговим агенціям за підбір відповідних співробітників. Рекрутингові агенції можуть бути корисними для фахівців, які мають одну або кілька вищих освіт, відповідний досвід роботи та знання специфіки своєї професійної галузі. Велика перевага надається кандидатам, які пройшли додаткові курси підвищення кваліфікації, мають досвід управлінської роботи або володіють іноземними мовами (мінімум англійська). Також є можливості для перспективних молодих фахівців з обмеженим досвідом роботи, які мають високий рівень освіти, успішний досвід науково-практичної діяльності, стажування та сильну мотивацію.

Рекрутингові агенції не можуть гарантувати працевлаштування всім кандидатам, оскільки це залежить від кількості замовлень та вимог роботодавців. Проте агенції мають значні переваги для кандидатів, оскільки професійні рекрутери надають консультації під час процесу працевлаштування, допомагають підготуватися до співбесіди з роботодавцями, ведуть переговори щодо вигідних умов праці, а також можуть запропонувати інші цікаві вакансії [21].

Персонал підбирається згідно з вимогами роботодавця та специфікацією відкритої вакансії, і рекрутингові агенції зазвичай працюють до того моменту, поки не знайдуть відповідного кандидата. Для пошуку кандидатів використовуються різноманітні новітні методи та стратегії, починаючи від пошуку серед власної бази кандидатів, що регулярно оновлюється, до «переманювання» фахівців з інших компаній.

Послуги рекрутингових агенцій користуються великою популярністю, особливо серед великих та фінансово стабільних компаній, які готові виділяти кошти на пошук цінних кадрів. Оскільки керівники компаній і менеджери часто не мають необхідних навичок для ефективного підбору

персоналу, рекрутингові агенції стають невід'ємною частиною діяльності кожної серйозної компанії. Вони допомагають задовольнити потреби організацій у кваліфікованих кадрах та сприяють розвитку персоналу [20].

Питання трудових відносин набуло особливої актуальності на фоні збройної агресії російської федерації. Багато підприємств в Україні були зруйновані, інші втратили можливість функціонувати через воєнні дії, а деякі залишились без працівників з різних причин. Значна частина громадян була вимушена покинути свої домівки, і далеко не кожен вид роботи надає можливість працювати дистанційно [49].

Відповідно, рекрутингова агенція – це:

реальні вакансії у перевірених компаніях;

безоплатні послуги для здобувача;

гарантій працевлаштування немає, але при цьому постійна робота із резюме претендентів й інформування щодо відкритих вакансій;

цілеспрямований пошук висококваліфікованих спеціалістів;

індивідуальний підхід щодо кожного претендента та роботодавця [6].

Співпрацюючи з рекрутинговою компанією, кандидати отримують всю необхідну інформацію про ринок праці, допомогу в складанні резюме, підготовку до співбесіди, а також, у разі успішного працевлаштування, підтримку в розвитку кар'єри та кураторство.

Агенцій з працевлаштування більше, ніж рекрутингових, і хоча обидва види компаній працюють на ринку праці, їхні підходи до використання ресурсів значно відрізняються. У агенціях з працевлаштування здобувачі оплачують послуги на першому етапі пошуку вакансій, а після успішного працевлаштування та проходження випробувального терміну вони сплачують гонорари за виконану роботу. Для роботодавців послуги таких агенцій є безкоштовними, оскільки всі витрати покривають претенденти [32].

Отже, основна мета таких компаній – забезпечити роботою велику кількість здобувачів, при цьому часто не враховуються рейтинг компаній чи

умови праці. Багато з таких агентств продовжують працювати за застарілими методиками, що залишилися ще з минулого століття. В результаті їхні бази здобувачів часто заповнені безробітними або низько кваліфікованими фахівцями, які готові погодитися на будь-яку роботу, навіть якщо це не відповідає їхнім справжнім можливостям чи професійним вимогам [3].

Попит на послуги агенцій з працевлаштування зріс під час кризи (COVID-19), оскільки кількість пропозицій від роботодавців зменшилась, а число скорочень серед претендентів значно зросло. Ці послуги будуть корисні здобувачам, які шукають гарантоване працевлаштування та додатковий супровід у процесі пошуку роботи, готові витратити певний час та кошти. Також вони підійдуть тим, хто має обмежений досвід роботи або потребує швидкого джерела доходу без великих вимог до місця роботи [30].

Відповідно, агенція із працевлаштування – це:

велика база незатребуваних та низько-кваліфікованих фахівців;

платні послуги для здобувача;

100 % працевлаштування, але немає відповідальності щодо якості роботи;

ставлення до претендентів не завжди відповідне, але, бувають і виключення;

немає подальшого розвитку професійних навиків здобувачів.

За даними Work.ua [13], в Україні функціонує 271 рекрутингова та кадрова агенція, що спеціалізуються на різних галузях діяльності. Наприклад, агенції «Карлсон», «Уют Сервіс» та «Щире серце» займаються підбором домашнього персоналу, «Кадрова Агенція Пелех», «OpenSpace», Jobitt.com спеціалізуються на підборі фахівців для ІТ-сфери та працевлаштуванні за кордоном. Також є агенції з широкою спеціалізацією, такі як «Анкор». Крім того, підбір кадрів у різних галузях здійснюється через інтернет-платформи, зокрема Rabota.ua, Jooble.ua, Work.ua та інші.

Все частіше управлінці звертаються до досвіду західних компаній, застосовуючи систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволяє оцінювати рівень досягнення цілей. Загалом, ця методика використовується для підвищення результативності роботи працівників та розробки ефективної мотивації. Такі показники також активно застосовуються в діяльності рекрутингових агенцій для оцінки їх ефективності та результативності в процесі пошуку і підбору кандидатів [43]. Показниками ефективності навчання та рекрутингу персоналу наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники для оцінки ефективності роботи рекрутингової агенції

Показник	Формула	Коментар до показника
Якість підбору на етапі навчання (лише якщо є освітня частина – навчання потенційних працівників)	$(\text{Кількість працівників, які пройшли навчання} \div \text{Кількість запрошених на навчання}) \times 100 \%$	Дозволяє оцінити ефективність процесу підбору кадрів на етапі навчання.
Коефіцієнт якості організації процесу підбору	$\text{Кількість кандидатів які пройшли співбесіду} \div \text{Кількість кандидатів, запрошених на співбесіду}$	Оцінює професіоналізм фахівців з підбору персоналу під час первинного відбору кандидатів та якість проведення інтерв'ю
Якість підготовки рекрутера	$\text{Кількість кандидатів, яких запрошено на співбесід} \div \text{Кількість кандидатів, які відповідають на об'яви} \times 100 \%$	Оцінює професіоналізм фахівця з підбору персоналу та якість проведення рекламних кампаній на етапі первинного відбору (телефонне інтерв'ювання)
Якість комунікативних навичок рекрутера	$\text{Кількість прийнятих пропозицій} \div \text{Кількість пропозицій зайняти вакантну посаду} \times 100 \%$	Оцінює професіоналізм фахівця з підбору персоналу щодо якості проведення процесу відбору на етапі фінального відбору відповідних кандидатів
Відповідність профілю	$\text{Кількість працівників, які залишилися працювати впродовж поточного року} \div \text{Кількість кандидатів, які стали до роботи після випробувального терміну} \times 100 \%$	Оцінює якість відбору кандидатів та відповідність нових працівників їхнім посадам в організації

Джерело: [10]

Ключові показники ефективності (KPI) – це показники, за якими оцінюється ефективність процесів, дій та управлінських функцій стосовно досягнення визначених цілей. Вони включають обмежену кількість основних параметрів, що використовуються для моніторингу та діагностики результатів діяльності організації. KPI допомагають приймати управлінські рішення на основі отриманих результатів. Ці показники мають відображати найбільш важливу інформацію для керівництва, забезпечуючи фокус на критичних аспектах управління бізнесом чи результатами роботи співробітників [10].

Також, критеріями ефективності роботи кадрових агенцій є: обсяг вхідного ліда, тобто чисельність потенційних клієнтів; внесок клієнтів та рекрутерів у досягнення лід-цілей; обсяг клієнтської бази роботодавців; імідж тренерів та їх рейтинг; кількість укладених договорів; чисельність та відсоток слухачів курсів, що повністю завершили курс навчання (пройшли його до кінця); рентабельність діяльності підприємця. Економічна ефективність визначається як співвідношення результату до витрат. Це означає, що агенція повинна максимізувати результат (наприклад, кількість успішних працевлаштувань або навчальних програм), мінімізуючи витрати на ці процеси.

Конкурентні переваги є ключовим фактором успішного розвитку підприємницької діяльності, і їх формування можна підсилити такими аспектами: інноваційність – впровадження нових продуктів, технологій чи процесів, які забезпечують унікальність і підвищують цінність для споживачів; якість продукції та послуг – забезпечення високих стандартів якості, що створює довіру до бренду та стимулює лояльність клієнтів; ефективне використання ресурсів – оптимізація витрат та підвищення продуктивності, що дозволяє підприємству пропонувати конкурентоспроможні ціни; брендинг і репутація – створення впізнаваного бренду та підтримка позитивного іміджу на ринку, що збільшує його привабливість для споживачів; кадровий потенціал – розвиток кваліфікованої

команди, яка здатна генерувати та впроваджувати інноваційні рішення; партнерства та мережі – ефективна співпраця з іншими компаніями, що дозволяє знижувати витрати та розширювати ринки збуту; діджиталізація – використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів, персоналізації обслуговування та виходу на нові ринки. Ці фактори допомагають підприємствам не лише адаптуватися до мінливих ринкових умов, але й формувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечують довготривалий економічний успіх.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних основ ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Підприємницька діяльність в Україні є важливим фактором відновлення економіки, особливо в умовах війни та нестабільності. Підтримка малого та середнього бізнесу через спрощення процедур реєстрації, інноваційні підходи та державні програми сприяє формуванню конкурентних переваг, що дозволяє підприємцям адаптуватися до змін і швидко розвивати нові бізнес-моделі. Це забезпечує стійкий економічний розвиток та підвищує конкурентоспроможність країни.

2. Конкурентні переваги України, такі як стратегічне географічне розташування, високий потенціал людського капіталу та розвиток технологій, створюють сприятливі умови для інтеграції в європейські ринки та залучення інвестицій. Діджиталізація і розвиток сервісів для підприємців значно полегшують ведення бізнесу, а ініціативи підприємців мають важливе значення для відновлення країни після війни, створення робочих місць і підвищення економічного потенціалу.

3. Формування конкурентних переваг є необхідним інструментом для забезпечення ефективності ведення бізнесу. Одним із ключових аспектів є стратегічний підхід до розвитку бренду роботодавця, що вимагає інтеграції різних відділів компанії та впровадження ефективних стратегій залучення та

утримання талантів. Впровадження інновацій, розвиток бренду та вдосконалення використання ресурсів дозволяють компаніям не лише адаптуватися до змін на ринку, а й зберігати лідерські позиції та досягати довгострокового успіху.

4. Кадрова агенція допомагає знайти працівника, але не працевлаштовує його, тоді як брендингова агенція сама є роботодавцем і надає «орендованого» працівника компанії-замовнику. Брендингова агенція більше підходить для гнучких і тимчасових рішень, а кадрова – для довгострокового пошуку кваліфікованих кадрів..

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

HR-БРЕНД АГЕНЦІЇ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Організаційно-економічна характеристика HR-бренд агенції

На побудові та розвитку бренду роботодавця, а також рекрутингу спеціалізується ФОП. HR-бренд агенція – це українська агенція, що спеціалізується на розвитку бренду роботодавця та працює як в Україні, так і за кордоном. Наша мета – допомогти роботодавцям долати труднощі в управлінні персоналом і розвивати привабливий бренд роботодавця, а молодим талантам – знайти роботу своєї мрії.

Протягом 8 років HR-бренд агенція зосереджується на побудові та розвитку бренду роботодавця для великих міжнародних компаній, таких як British American Tobacco, Coca-Cola HBC, JTI, Philip Morris, PepsiCo, Deloitte, Kernel, LDC, МНР, ProCredit Bank, Strauss Group, METRO Cash & Carry, Unilever, Raiffeisen Bank Aval, Genesis, MARS, Forvis Mazars, E&Y, lifecell, UKRSIBBANK, Mondelez, SoftServe, Credit Agricole, Servier, PwC, AB InBev Efes та інших.

HR-бренд агенція застосовує комплексний підхід та HR-послуги для

побудови та розвитку бренду роботодавця, поєднуючи багаторічний досвід, сприяючи інноваціям через створення нових проєктів.

Види економічної діяльності ФОП:

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність (основний);

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок;

47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами у спеціалізованих магазинах;

47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;

13.30 Оздоблення текстильних виробів.

Кожен бізнес одночасно веде боротьбу на двох фронтах – за клієнтів і за таланти. Конкуренція на другому з них часто є навіть більш інтенсивною. У HR-бренд агенція щодня ведеться спілкування з кандидатами, що дозволяє краще розуміти їх потреби. Агенція застосовує найкращі світові практики розвитку бренду роботодавця та з 2020 року реалізує відповідні клієнтські проєкти. Напрямки роботи HR-бренд агенції наведено на рис. 2.1.

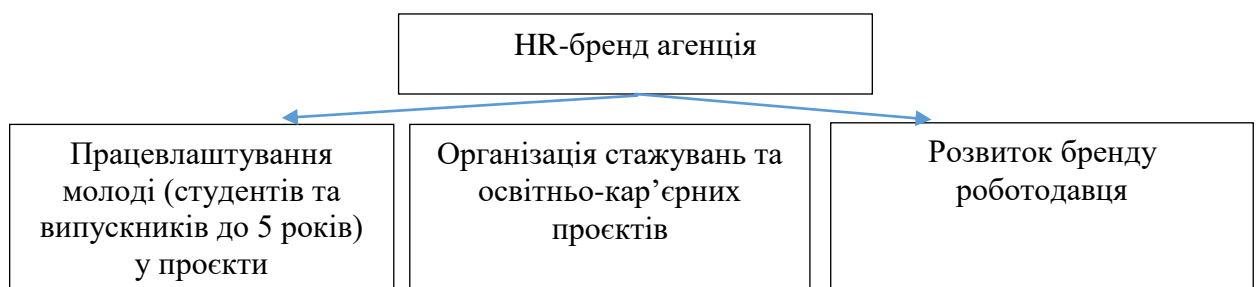


Рис. 2.1. Напрямки роботи HR-бренд агенції, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Протягом 2019-2023 рр. агенція зосереджувалася на ключових аспектах розвитку бренду роботодавця, таких як:

підвищення впізнаваності бренду роботодавця, що дозволило компаніям ефективніше залучати таланти на конкурентному ринку праці;

розробка EVP (пропозиції цінності роботодавця) та стратегій розвитку

бренду, що сприяло покращенню іміджу роботодавців і утриманню кадрів;

організація стажувань та освітньо-кар'єрних проєктів, орієнтованих на залучення молодих талантів та підвищення їхньої лояльності;

Розвиток внутрішнього бренду роботодавця, що сприяло формуванню позитивної корпоративної культури та підвищенню мотивації працівників.

Аналіз діяльності агенції вказує на її систематичний підхід до розвитку брендів роботодавців, що сприяє вирішенню актуальних HR-завдань та підвищенню конкурентоспроможності компаній на ринку праці. Власниця агенції є сертифікованим Employer Brand Professional і вже більше 6 років керує соціальними і бізнес-проєктами. Вона зібрала команду досвідчених та амбітних спеціалістів для свого бізнесу. Команда брен-агентства складається з ключових спеціалістів у сферах управління, маркетингу, PR та SMM. У складі команди є керівники, менеджери проєктів та фахівці з маркетингу.

Структура команди наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура команди HR-бренд агенції, 2019-2023 рр.

Посада	Ключова спеціалізація
Global CEO & Co-founder	Стратегічне управління
CEO Ukraine & Co-founder	Локальне керівництво
Marketing Manager	Маркетинг
Project Manager	Управління проєктами
PR Specialist	Зв'язки з громадськістю
SMM Specialist	Соціальні медіа
PR & Project Manager	PR та проєктний менеджмент
Посада	Ключова спеціалізація
Global CEO & Co-founder	Стратегічне управління
CEO Ukraine & Co-founder	Локальне керівництво
Marketing Manager	Маркетинг
Project Manager	Управління проєктами

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Команда HR-бренд агенції складається з досвідчених фахівців у галузях стратегічного управління, маркетингу, PR та соціальних медіа. Їхні ключові ролі включають керівництво, управління проєктами, просування в

соцмережах і роботу з громадськістю, що забезпечує комплексний підхід до реалізації проєктів. Члени команди HR-бренд агенції активно використовують LinkedIn, найбільшу в світі онлайн-мережу для професіоналів, яка дозволяє не тільки знаходити роботу чи стажування, а й зміцнювати ділові зв'язки, а також здобувати необхідні для кар'єрного росту навички. Цінності HR-бренд агенції складають основу корпоративної культури, яку поділяє кожен член команди. Це набір моральних та професійних принципів, які визначають взаємодію з клієнтами та внутрішню атмосферу в компанії. Команда складається з молодих, амбітних та професійних людей, які активно працюють для досягнення спільної мети.

ФОП має свій сайт, який складається з наступних вкладок:

Головна (команда);

HR Brand Day;

Для компаній (наш підхід та портфоліо; реклама вакансій та компанії; HR-консультація; заходи для HR);

Кар'єрний метч (нова генерація молоді; події для молоді; кар'єрний блог);

Контакти.

Є функції: пошуку по сайту, написати у телеграм, e-mail адреса та телефон, а також можливість вибору мови – англійською чи українською.

HR-бренд агенція має сторінку в Інстаграм. Підприємниця працює на основі виписки ЄДРПОУ (додаток Б). Координатори кадрової агенції організовують проєкти для студентів та випускників університетів. Їх проєкти допомагають:

отримати досвід;

познайомитися із провідними компаніями на ринку;

знайти однодумців;

потрапити на роботу або на стажування в компанію мрії.

Напрямки співпраці:

медіа-співпраця;

реалізація спільного проекту для набору на стажування;
розробка HR-бренд стратегії;
SMM кар'єрних сторінок компанії;
співпраця з університетами України.

HR-бренд агенція працює як ФОП на третій групі оподаткування з 14 вересня 2020 р. та сплачує податок в розмірі 5,0 % від валового доходу без ПДВ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результативність діяльності HR-бренд агенції, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %	HR-агенція конкурент, 2023 р.	HR-бренд агенція до конкурента, 2023 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023			
Кількість працівників, осіб	7	8	8	8	12	171,4	14	85,7
Загальна сума доходу, тис. грн	2609,3	2620,3	2715,5	2380,2	2881,3	110,4	2915,3	98,8
Сума єдиного податку для 3 групи за ставкою 5 %, грн	130465,0	131015,0	135775,0	119010,0	144065,0	110,4	145765,0	98,8
Середній розмір заробітної плати працівників, грн/міс.	15580,2	18180,3	21200,0	21180,3	23200,0	148,9	23380,3	99,2
ЄСВ із заробітної плати працівників, тис. грн	41,1	48,0	56,0	55,9	61,2	148,9	61,7	99,2
Рівень рентабельності, %	15,3	20,2	21,5	8,7	23,5	x	21,2	x

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Аналіз результативності діяльності HR-бренд агентства за 2019-2023 рр. свідчить про стабільний розвиток, зростання доходів, збільшення

чисельності працівників і підвищення рентабельності. Порівняння з HR-агенціями конкурентами показує конкурентоспроможність, попри відносно менший масштаб діяльності. За 2019-2023 рр. HR-бренд агентство збільшило чисельність персоналу на 71,4 %, а дохід зріс на 16,9 %. Рівень рентабельності у 2023 р. перевищив середній показник конкурентів (23,5 % проти 21,2 %), що підтверджує ефективність стратегії розвитку.

HR-бренд агенція в процесі своєї діяльності: вирішує питання HR-менеджерів та роботодавців; орієнтується на гнучкість та індивідуальний підхід; займається розвитком Employer Branding для міжнародних і українських компаній; допомагає молодим спеціалістам і роботодавцям знайти оптимальні варіанти співпраці; розробляє власні продукти та кар'єрні проекти. Агенція вже має на своєму рахунку понад 170 успішних кейсів, серед яких розробка стратегій брендів роботодавців, організація та проведення заходів різних форматів, створення освітніх продуктів, програм стажувань, а також медійних спецпроектів, комунікаційних кампаній, досліджень і багато іншого. У цілому HR-бренд агенція працює за наступним алгоритмом:

1. Клієнти (компанії) заповнюють бриф (угоду між готовими до співпраці сторонами, в якій прописані та враховані усі основні параметри).
2. Працівники HR-бренд агенції вивчають їх запит і готують пропозиції співпраці.
3. Зустрічаються онлайн або офлайн щоб обговорити варіанти, що зацікавили клієнтів та щоб обрати формат проведення конкурсу.
4. Готують план робіт по проведенню конкурсу.
5. Виводять бренд роботодавця на новий рівень. Кадрова агенція займається рекламою клієнтів та розкручує їх імідж.

У бриф входять наступні пункти: ім'я та посада представника організації, назва організації, електронна адреса для зв'язку, номер телефону для зв'язку, оберіть, яке питання будемо вирішувати разом:

ефективні стратегії (бренд роботодавця, дослідження ринку, EVP);

організація подій (воркшопи і вебінари, хакатони, рекрутмент дні, неформальні заходи для команд, Q&A сесії);

креативні концепції (ведення соцмереж, просування бренду, відеопродакшн, промокампанії, підготовка креативних матеріалів);

інше (давайте думати разом);

можливо, є ще щось, чим хочете поділитися?;

Коментарі, посилання на готове тематичне завдання або опис проекту.

Канва ціннісної пропозиції Lean Canvas HR-бренд агенції наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Канва ціннісної пропозиції Lean Canvas HR-бренд агенції, 2023 р.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer
Державна служба зайнятості. Центр Дія. Органи місцевого самоврядування. Програми та додатки для пошуку роботи.	Навчання клієнтів та їх працевлаштування у проекти	Швидка та якісне навчання безробітних випускників (вибірка за останні 5 років) (курси, тренінги тощо). Швидке працевлаштування на онлайн посади.	Тісні взаємовідносини із клієнтами за допомогою мережі інтернет та офлайн мітапів.	B2C – надає послуги населенню; B2B – надає послуги рекрутинговим компаніям; B2B – надає послуги по навчанню працівникам юридичних організацій, ФОПам та громадським організаціям
	Key Resources		Channels	
	Бази даних. Інтернет. Ноутбуки. Мобільні телефони. Принтери.		Інтернет. Телефон. Живе спілкування.	
Cost Structure		Revenue Streams		
Зарплата. Податки. Витратні матеріали на канцелярію та обладнання. Автоматизація обліку – ноутбуки, принтер, програми, інтернет. Витрати на навчання для тренерів. Витрати на відрядження		Оплата за навчання (сплачує роботодавець) Оплата за тимчасове працевлаштування (20,0 % від вартості роботи в проекті) Оплата за навчання і працевлаштування. Виручка від розміщення реклами на сайті та застосунку. Грантові програми		

Джерело: побудовано автором за даними [61]

HR-бренд агенція пропонує швидке та якісне навчання безробітних через курси та тренінги, а також працевлаштування на онлайн посади для виконання проектів.

Наприкінці 2023 р. команда HR-бренд агенції працювала над концепцією курсу та промокампанією для набору молодих спеціалістів до 2-місячної онлайн-школи в напрямках QA, Front-End, Back-End від Альфа-Банк Україна. Завданням було розробити ефективний формат курсів та знайти 20 новобранців за 3 тижні, які після проходження Sparta Camp стали б готовими працювати в IT-підрозділі банку, зокрема над розробкою додатку. Sparta – це внутрішній IT-підрозділ Альфа-Банку Україна, створений у серпні 2022 року, що займається оновленням цифрового банку Sense SuperApp і розробкою нових IT-продуктів. IT-підрозділ банку запустив унікальний курс Sparta Camp, який надає можливість студентам та людям з базовими IT-навичками приєднатися до програми та стати частиною команди.

Для досягнення найкращих результатів та ефективного вирішення завдань клієнта команда HR-бренд агенції зосередила увагу не тільки на PR-стратегії проекту, а й на вдосконаленні процесу відбору кандидатів. Вони розробили такі елементи: концепцію навчального курсу, гасло «Від новобранця до спартанця за 8 тижнів», дизайн промо-візуалізацій, PR-кампанію, а також дизайн мерчандайзингу для Альфа-Банку, включаючи толстовки, пляшки для води та браслети для учасників школи.

Для полегшення кадрових процесів відбору кандидатів HR-бренд агенція розробила напівавтоматизовану систему з урахуванням запитів роботодавця, яка складалася з:

- анкети і мотиваційного листа;

- інтерактивного тесту на сумісність з Альфа-банком, який вони попередньо завантажили на платформу. Останнім етапом було надання зворотного зв'язку кандидатам про результати відбору електронною поштою. Щоб створити максимально комфортні умови для ефективних тренувань, вони запропонували об'єднати онлайн і офлайн формати Sparta Camp та

розділити його на 4 блоки (по 2 дні). Протягом 8 тижнів новобранці проходили лекції від ІТ-фахівців, брали участь у майстер-класах, долучалися до тимбілдінгу та удосконалювали свої навички через практичні заняття.

Загалом на 2-місячний курс компанія отримала 350 заявок від студентів останніх курсів, нещодавніх випускників вищих навчальних закладів та ІТ-комунікаторів. Завдяки зусиллям HR-бренд агенції, вдалося перевищити ціль у 3 рази, що дозволило компанії зарахувати 60 учасників школи. На сучасному ринку праці кадрових агентств набувають все більшого значення: далекоглядні керівники, які розуміють важливість інвестицій в людські ресурси, прагнуть отримати рішення, здатні реально окупити зроблені інвестиції. Отже, в цілому за рахунок роботи молодोї, активної команди HR-бренд агенції та успішно реалізованих проектів було проведено ефективні проекти з HR брендингу.

2.2. Ефективність підприємницької діяльності HR-бренд агенції на основі формування конкурентних переваг

HR-бренд агенція має 8 років досвіду у HR-проблемах, орієнтуючись на якість, а не просто кількість. Агенція отримує доходи від працевлаштування осіб та організації професійних заходів, а також надає компаніям послуги з пошуку нових спеціалізованих кадрів. Працевлаштування здійснюється виключно через кар'єрні освітні заходи, організовані компаніями. Також компанія надає HR-послуги для побудови та розвитку бренду роботодавця.

HR-послуги для побудови та розвитку бренду роботодавця наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**HR-послуги бренд агенції для побудови та розвитку бренду роботодавця,
2019-2023 рр.**

Послуга	Опис
Впізнаваність бренду роботодавця	Підвищення видимості та впізнаваності бренду роботодавця на ринку праці.
Розробка EVP і плану розвитку бренду роботодавця	Створення ефективної пропозиції для працівників (EVP) та стратегічного плану розвитку бренду.
Стажування і освітньо-кар'єрні проекти для талантів	Створення можливостей для молодих професіоналів через стажування та освітні ініціативи.
Розвиток внутрішнього бренду роботодавця	Удосконалення корпоративної культури та підтримка внутрішнього іміджу компанії.

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Отже, HR-послуги, що надаються, охоплюють всі важливі аспекти побудови і розвитку бренду роботодавця, що дозволяє компаніям залучати таланти та підвищувати свою привабливість на ринку праці. Розробка унікальних пропозицій для працівників (EVP) та стратегічних планів розвитку бренду допомагає компаніям створювати конкурентні переваги та будувати довготривалі відносини з працівниками. Залучення молоді через стажування та освітні проекти сприяє розвитку наступного покоління професіоналів та покращенню репутації бренду роботодавця серед молоді. Розвиток внутрішнього бренду дозволяє покращити корпоративну культуру, що сприяє високій мотивації і лояльності співробітників, знижуючи рівень текучості кадрів. Загалом, надання таких комплексних послуг підвищує ефективність бренду роботодавця і допомагає компаніям досягати стійких результатів на ринку праці.

Ключові принципи роботи HR-бренд агенції наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові принципи роботи HR-бренд агенції, 2019-2023 рр.

Ключові принципи	Опис
Комплексний досвід	Надають широкий спектр послуг, ґрунтуючись на глибокому досвіді в галузі побудови бренду роботодавця
Інноваційний підхід	Сприяють інноваціям через розробку нових проектів і рішень для вашого бренду роботодавця
Ефективне вирішення проблем	Розв'язують складні HR-завдання, сприяючи вирішенню актуальних викликів на ринку праці
Пріоритет якості над кількістю	Фокусуються на досягненні високих результатів, а не на кількості виконаних завдань, щоб досягти стабільного і

тривалого успіху

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Отже, комплексний підхід до надання послуг дозволяє HR-бренд агенції вирішувати широкий спектр завдань, адаптуючись до унікальних потреб кожного клієнта. Інноваційність у діяльності сприяє розвитку сучасних рішень, що відповідають динамічним змінам на ринку праці. Ефективність у розв'язанні складних викликів забезпечує високу конкурентоспроможність клієнтів агенції. Пріоритет якості гарантує довготривалі результати, створюючи стабільну основу для розвитку бренду роботодавця.

Такі принципи забезпечують успішну реалізацію HR-проектів, спрямованих на побудову сильного бренду роботодавця, що є важливим чинником для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Агенція працює з молоддю до 5 років після випуску (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Ефективність працевлаштування молоді HR-бренд агенцією,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %	HR-агенція конкурент, 2023 р.	HR-бренд агенція до конкурента, 2023 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023			
Кількість працевлаштованих у проектах, осіб	58	92	98	52	102	175,9	126	81,0
Середній розмір заробітної плати, грн/міс.	12853,7	14998,7	17490,0	17473,7	19186,4	149,3	21520,3	89,2

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Аналіз показників працевлаштування молоді в HR-бренд агенції за період 2019-2023 рр. свідчить про позитивні тенденції у результатах

діяльності агентства. За період з 2019 по 2023 рр. кількість працевлаштованих осіб у проектах агентства збільшилась на 175,9 %, з 58 осіб у 2019 р. до 102 осіб у 2023 р. Порівняно з конкурентом у 2023 р., агентство виконало 81,0 % від кількості працевлаштованих осіб конкурента, що становить 126 осіб. Це вказує на те, що, хоча агентство й збільшило кількість працевлаштованих, воно все ще відстає від основного конкурента, що може вказувати на потенціал для подальшого зростання.

Середній розмір заробітної плати працевлаштованих осіб в агентстві зріс на 49,3 % з 12853,7 грн у 2019 р. до 19186,4 грн у 2023 р. Це свідчить про значне поліпшення умов праці та підвищення доходів працівників, що є важливим фактором залучення талантів. Проте порівняно з конкурентом, середня заробітна плата агентства у 2023 р. складає лише 89,2 % від рівня конкурента (21520,3 грн). Це вказує на можливість для агентства підвищити конкурентоспроможність своїх пропозицій за рахунок кращої заробітної плати, що може привернути ще більше кандидатів.

Отже, HR-бренд агенція продемонструвала позитивні результати у працевлаштуванні молоді за період 2019-2023 рр., зокрема значне зростання кількості працевлаштованих осіб (+175,9 %). Проте, для досягнення повного конкурентного потенціалу, агентству слід працювати над підвищенням заробітної плати до рівня основного конкурента, оскільки це може стати ключовим фактором для залучення більшої кількості кваліфікованих спеціалістів. Перелік заходів, реалізованих HR-бренд агенції у 2019-2023 рр. у сфері HR-брендингу, наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Проекти, що реалізувала HR-бренд агенція, 2019-2023 рр.

Складова проекту	Сутність заходу
Формування HR-бренд стратегії	Створення стратегічного плану та просування бренду як зовнішнього, так і внутрішнього. Аналіз конкурентів і ринку, формування унікальної ціннісної пропозиції. Проведення опитувань щодо впізнаваності бренду роботодавця. Розробка програми адаптації (onboarding)
Формування SMM-стратегії	Управління контентом і просування кар'єрних сторінок у Telegram, Instagram, Facebook, LinkedIn. Онлайн-активації для розширення

бізнесу	охоплення аудиторії (квести на офісі/фабриці, прямі трансляції, інформаційні продукти, інтенсиви та вікторини)
Набір нових спеціалістів	Програми стажувань, система оцінки, зворотній зв'язок. Масове наймання (первинний відбір за анкетами, тестування, телефонне інтерв'ю, асесмент-центр)
Створення професійних ком'юніті	Створено професійні спільноти в різних сферах: HR Problem Solving, Engineering&Agro, IT, Uni-Biz Bridge для викладачів

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Отже, в 2019-2023 роках основними проектами ФОП були: розробка HR-бренд стратегії, створення SMM-стратегії для бізнесу, набір нових спеціалістів, а також формування професійних UGEN-ком'юніті.

Результати діяльності HR-бренд агенції наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати діяльності HR-бренд агенції, 2019-2023 рр.

Захід	Кількість проведених заходів, шт.
Кар'єрна та освітня подія	51
Хакатони та кейс-чемпіонати	4
Відбори на програми стажування	19
Онлайн- та офлайн-квести	9
Дослідження бренду роботодавця	4
Промокампаній наборів на стажування та вакансії	65
Формування кар'єрних сторінок роботодавців	9
Формування Асесмент-центрів для перевірки hard&soft skills	16

Джерело: побудовано автором за даними [61]

HR-бренд агенція організовує різноманітні заходи, такі як кар'єрні та освітні події, хакатони, кейс-чемпіонати, відбори на програми стажування, онлайн- та офлайн-квести, дослідження бренду роботодавця, промокампанії для набору на стажування та вакансії, створення кар'єрних сторінок роботодавців, а також проведення асесмент-центрів для оцінки hard&soft skills кандидатів. Асесмент-центр є важливою частиною процесу відбору: учасники працюють у командах над кейсовими завданнями, а представники компаній спостерігають за їх роботою, оцінюючи рівень виявлення необхідних компетенцій та цінностей. Ефективність HR-бренд агентства на основі конкурентних переваг через співпрацю з провідними компаніями в

табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Ефективність HR-бренду агентства, що ґрунтується на конкурентних перевагах, отриманих через співпрацю з провідними компаніями, 2019-2023 рр.

Конкурентна перевага	Вплив на економічну ефективність	Приклад реалізації
Спрямованість на молодь	Залучення талановитих випускників і студентів через інноваційні формати	«The Big Audit Theory» – школа від Deloitte
Використання дуальної освіти	Створення кадрового резерву та економія на навчанні	Кемп «МНР Agri Future» для агроспеціалістів
Просування через соцмережі	Збільшення охоплення аудиторії, формування позитивного іміджу	Розробка SMM-стратегії для брендів роботодавців
Благодійні ініціативи	Підвищення лояльності клієнтів та команди	Аукціон мерчу для підтримки військових ініціатив

Джерело: побудовано автором за даними [61]

HR-бренд агентство формує конкурентні переваги через співпрацю з провідними компаніями, залучення талантів, просування у соцмережах та підтримку благодійності. Це підвищує економічну ефективність і зміцнює репутацію. Ефективність HR-бренд агентства на основі конкурентних переваг роботи з молоддю наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ефективність HR-бренду агентства завдяки конкурентним перевагам у роботі з молоддю, 2019-2023 рр.

Конкурентні переваги	Вплив на ефективність	Результат для агентства
Створення унікального HR-бренду	Залучення кращих клієнтів та партнерів	Зростання доходів від проєктів
Інноваційні методи реклами	Розширення аудиторії клієнтів	Підвищення рентабельності
Налагодження довгострокових зв'язків	Підвищення лояльності клієнтів	Стабільний прибуток
Експертність у HR-брендингу	Покращення репутації агентства	Розширення ринку та залучення нових проєктів

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Формування конкурентних переваг через спеціалізацію в HR-брендингу дозволяє агенції підвищувати економічну ефективність шляхом залучення клієнтів, зростання доходів і зміцнення репутації. Це сприяє

довгостроковому розвитку бізнесу. Основні напрямки роботи включають візні кемпи, школи-інтенсиви, стажування та SMM-просування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні напрямки роботи HR-бренд агентства з молоддю, 2019-2023 рр.

Діяльність	Результат	Економічна ефективність
Проведення кемпів для студентів	Підготовка спеціалістів для конкретних вакансій	Зменшення витрат на пошук та адаптацію кадрів
Школи-інтенсиви для навчання та стажувань	Професійний розвиток і залучення кращих талантів	Формування кадрового резерву
SMM-стратегії для бренду роботодавця	Просування і залучення молоді через соцмережі	Підвищення впізнаваності бренду та його конкурентоспроможності
Організація благодійних активностей	Підвищення лояльності до бренду	Зміцнення репутації роботодавця

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Отже, HR-бренд агентство формує економічну ефективність через співпрацю зі студентами, створюючи кадровий резерв, скорочуючи витрати на рекрутинг і підвищуючи репутацію компаній-партнерів. HR-бренд агентство працює зі студентами через програми, спрямовані на їхню професійну підготовку та розвиток. Це дозволяє створювати ефективний кадровий резерв і формувати позитивний імідж роботодавця.

Кадрові агенції мають високий рівень конкуренції. Порівняльна характеристика роботи кадрових агенств за аналізом даних їх офіційних сайтів наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика роботи кадрових агенств за аналізом даних їх офіційних сайтів, 2023 р.

Критерії	Назва HR агентства		
	UGEN	Нарруmonday	Work.ua
Плата за працевлаштування/оренду кадрів	+ (за оренду кадрів)	-	-
Клієнти	Молоді люди які шукають роботу	Робота для всіх бажаючих (з досвідом та без)	Сервіс більше орієнтований на внутрішній ринок
Навчання клієнтів	+	-	-

Особливості роботи	Платформа на якій тебе за «руку водять» допоки не працевлаштуєшся	Платформа для пошуку роботи де ти повністю самостійний	Побачив, подав вакансію але можеш отримувати мінімальну зарплату
Клієнти	Платформа, яка підійде в першу чергу тим хто хоче щоб за них їм все зробили і влаштували на роботу	Досить зручний сервіс, все просто, зручно і нічого зайвого	Велика кількість вакансій, про те більшість з них потребують значного стажу роботи, що не всім підійде, як наприклад студентам, які ніде не працювали

Джерело: побудовано автором за даними [13; 59; 61]

Критеріями ефективності діяльності HR-бренд агентства у 2023 р. є: обсяг вхідного ліда (чисельність потенційних клієнтів) – зросла до 60 %; обсяг клієнтської бази роботодавців – збільшився до 25000 осіб; імідж тренерів та їх рейтинг за 100 % шкалою – 97 %; кількість укладених договорів – зросла до 205 шт. за рік. Кількість підписників HR-бренд агентства та головного конкурента Harroun Monday (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Кількість підписників на сторінках HR-бренд агентства, 2019-2023 рр., осіб

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %	HR-агенція конкурент, 2023 р.	HR-бренд агенція до конкурента, 2023 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023			
Кількість підписників у: LinkedIn	259	381	420	560	599	в 2,3 р. б.	2334	25,7
Facebook	2589	3586	4150	4690	4800	185,4	32000	15,0
Instagram	1520	1680	1798	1980	1997	131,4	5904	33,8

Джерело: побудовано автором за даними [59, 61]

Отже, загалом кількість підписників HR-бренд агентство зростає щороку. Проте, порівняно з конкурентами, частка зайнятого ринку значно

менша.

Ефективність роботи кадрової агенції зростає щороку. Зокрема, коефіцієнт якості організації процесу підбору персоналу у 2023 р. збільшився до 0,981 в.п. (з 105 кандидатів 103 успішно пройшли відбір), що на 0,011 в.п. більше порівняно з 2019 р. Це свідчить про оптимальне співвідношення між кількістю кандидатів, які пройшли співбесіду, та кількістю запрошених.

Якість підготовки рекрутерів, яка оцінює ефективність рекламних кампаній та підбір персоналу на етапі первинного відбору, є високою і складає 100,0 %. Комунікативні навички рекрутерів оцінюються на рівні 89,1 % із 100,0 %, що свідчить про високий професіоналізм спеціалістів у процесі відбору кадрів на етапі кінцевого відбору кандидатів. Відповідність профілю кандидатів становить 95,8 %, що на 4,9 % більше, ніж у 2019 р., і демонструє високу якість відбору та відповідність нових співробітників своїм посадам.

Вказані розрахунки щодо результативності роботи агенції з HR брендингу наведені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Економічна ефективність діяльності HR-бренд агентства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)	HR-агенція конкурент, 2023 р.	HR-бренд агенція до конкурента, 2023 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023			
Продуктивність праці за доходом, тис. грн	372,8	327,5	339,4	297,5	240,1	-133	208,2	31,9
Коефіцієнт якості організації процесу підбору персоналу	0,970	0,973	1,000	0,979	0,981	0,011	1,036	-0,055
Якість підготовки рекрутерів, %	97,1	94,9	95,4	96,9	100,0	2,9	92,7	7,3
Якість комунікативних навичок рекрутерів, %	40,0	53,1	72,5	66,7	89,1	49,1	91,4	-2,3
Відповідність профілю	90,9	97,0	86,2	98,9	95,8	4,9	96,8	-1,0
Рівень рентабельності надання послуг, %	15,3	20,2	21,5	8,7	23,5	8,2	21,2	2,3

Джерело: розраховано автором за даними ФОП

Робота кадрової агенції демонструє високі показники економічної ефективності, проте конкурент має ще кращі результати, що свідчить про більш ретельний підхід спеціалістів до відбору працівників на конкретні посади. Діяльність кадрового агентства включає три основні етапи: пошук, оцінка та підбір кандидатів на вакансії роботодавців. Особлива увага приділяється оцінці відповідності професійних і особистісних якостей кандидата вимогам компанії. Агентство визначає професійний рівень кандидата та його психологічні характеристики, такі як мотивація, гнучкість і здатність до адаптації в команді. Крім того, агентство займається перевіркою рекомендацій кандидата. Отже, загалом рентабельність надання послуг HR-бренд агентства збільшилася до 23,5 % у 2023 р.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз підприємницької діяльності HR-бренд агенції на основі формування конкурентних переваг дав можливість зробити такі висновки:

1. HR-бренд агенція, що спеціалізується на розвитку бренду роботодавця, комплексному рекрутингу та впровадженні інноваційних форматів роботи, досягла вагомих результатів у співпраці з провідними міжнародними компаніями. Завдяки багаторічному досвіду, стратегічному підходу та орієнтації на потреби клієнтів, вона створює економічні переваги для своїх партнерів, зокрема через зростання кількості працевлаштованих осіб, підвищення заробітних плат та впровадження ефективних HR-стратегій.

2. HR-бренд агенція працює на третій групі оподаткування та сплачує 5,0 % податок з валового доходу. За 2023 рік сума єдиного податку склала 144,0 тис грн, що на 10,4 % більше, ніж у 2019 р. Разом з тим, сума ЄСВ із заробітної плати працівників за той самий період становила 61,2 тис. грн, що на 20,1 тис. грн більше, ніж у 2019 році.

3. Аналіз діяльності агенції за 2019-2023 рр. показує стабільне фінансове зростання, включаючи збільшення доходів на 10,4 %, покращення рівня рентабельності до 23,5 % та успішну реалізацію понад 160 проєктів у сфері HR-брендингу. Інноваційні рішення, такі як створення професійних ком'юніті, розвиток дуальної освіти та організація спеціалізованих тренінгів, дозволили зміцнити позиції агенції на ринку та залучити молоді таланти. Водночас, акцент на якості наданих послуг та побудова довгострокових відносин з клієнтами забезпечують високий рівень довіри. HR-бренд агенція успішно реалізує свою місію, допомагаючи компаніям формувати привабливий бренд роботодавця, а молодим фахівцям знаходити роботу мрії. Водночас її комплексний підхід до вирішення HR-завдань є ефективним інструментом підвищення економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій як на українському, так і на міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ HR-БРЕНД АГЕНЦІЇ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Створення сучасної платформи та застосунку для навчання безробітних

Щоб підвищити економічну ефективність та впізнаваність бренду серед кандидатів, HR-бренд агенція може розглянути створення освітньої платформи на своєму сайті. Це дозволить пропонувати професійне навчання для випускників, що шукають роботу, у таких сферах, як IT, економіка, підприємництво та маркетинг. Платформа може також включати опцію паралельного працевлаштування з віддаленою роботою. Назва проекту – «Quick Study&Online Employment». Такий підхід дозволить не лише розширити послуги ФОП, але й збільшити залученість кандидатів, надаючи їм додаткові можливості для навчання та розвитку, що зробить їх більш привабливими для роботодавців. Крім того, цей проект посилить позиції агенції як одного з провідних гравців на ринку працевлаштування та HR-брендингу.

Технічна складова проекту полягає в розвитку у клієнтів професійних умінь у різних галузях і їх працевлаштуванні. М'яка складова проекту включає створення спільноти однодумців та розвитку цифрових навичок.

Виклики, що стимулюють створення освітньої частини та застосунку для працевлаштування:

локдауни, зміна моделей продажу та навчання й перехід в оналай бізнес і навчання;

повномасштабна війна й масове безробіття юнаків після завершення закладів вищої освіти та немає можливості виїхати на роботу за кордон;

віддалена робота – найбезпечніший варіант, є безмежною;

постійне навчання і зміна роботи (за даними дослідження grc.ua, 37 % українців змінюють роботу кожні 2-4 роки, а 17 % – щороку). Технологічність – проблема вигорання працівників.

Ринковими трендами є:

зростає варіативність зайнятості. Окрім традиційної зайнятості, все більше популярними стають фрилансинг, часткова зайнятість, дистанційна робота тощо. Роботодавцям часто вигідніше наймати працівників за тимчасовими контрактами, а не на постійну роботу. Потрібно більше працівників на неповний робочий день і все менше – на повний. У той же час, зростає попит на різні формати віддаленої та дистанційної співпраці, водночас зменшується необхідність постійної фізичної присутності на робочому місці;

зміна структури зайнятості призводить до трансформації відносин між роботодавцем та працівником. Жорсткі корпоративні ієрархії та робочі субординації розмиваються, одночасно активно розвиваються різноманітні форми горизонтальної співпраці. Зі зростанням числа нетрадиційно зайнятих працівників (проектних, фрилансерів, працівників на умовах договору тощо) робоча сила стає гнучкішою, незалежнішою та вимогливішою до роботодавців;

довготривала стабільність залишилась у минулому. Сучасне життя – це постійно змінювана реальність, світ, що надзвичайно швидко розвивається. Ці зміни стосуються також технологій і вимог до умов праці. У таких умовах дедалі важливішою стає потреба в регулярному навчанні та перенавчанні працівників у різних сферах зайнятості. Найбільш адаптивними будуть ті працівники, які готові до постійних змін у зовнішньому середовищі і, водночас, змінюватимуться протягом усієї своєї кар'єри, незалежно від віку. Таким чином, концепція «lifelong learning» – навчання та перенавчання протягом усього життя – стає звичною практикою для працівників і роботодавців;

з боку працівників зростає попит на самоосвіту, підвищення

кваліфікації, онлайн-навчання, а також перекваліфікацію. У свою чергу, роботодавці все частіше організують різноманітні програми для підготовки та регулярного перепідготовки своїх співробітників;

очікується, що найближчим часом інфраструктура вторинного освітнього контексту розвиватиметься стрімко, і здатність вчитися та перенавчатися стане однією з ключових навичок на ринку праці 2030 року;

у світі спостерігається високий рівень очікувань щодо скорочення традиційної зайнятості через автоматизацію праці. Згідно з дослідженням міжнародної аналітичної компанії McKinsey Global Institute, опублікованим у червні 2023 р., в Європейському Союзі під загрозою зникнення через автоматизацію буде 51 млн робочих місць. Найбільше постраждають працівники в сферах торгівлі, нерухомості та громадського харчування. Прогнозується, що до 2030 року через автоматизацію зникне понад 400 млн робочих місць, що становить 15% від усіх робочих місць у світі. Дослідження Оксфордського університету показують, що більше половини професій у найближчі 10 років або зникнуть, або будуть повністю автоматизовані. Разом з тим, автоматизація стикається з природними та штучними бар'єрами. Сфери, де автоматизація технічно можлива або економічно доцільна, будуть автоматизовані швидше, зокрема такі професії, як продавці, водії, операціоністи, співробітники колл-центрів і касири. Водночас складні професії, такі як лікарі, вчені, митці та топ-менеджери, залишаться поза автоматизацією через складність або неможливість алгоритмізації. Також є професії, де автоматизація є недоцільною через високу вартість використання технологій порівняно з працею людини, наприклад, няні, медсестри, соціальні працівники тощо;

згідно з даними корпорації McKinsey, до 2030 р. у 375 мільйонів молодих активних осіб у світі будуть змушені перенавчатися, оскільки їх професії зникнуть. За даними World Economic Forum, 65,0 % осіб, які нині йдуть до школи, працюватимуть у професіях, які ще не існують на момент завершення їхнього навчання, що означає необхідність швидкого перенавчання. Крім того, за оцінками LEGO Foundation, 45% послуг, що

надаються в США, будуть автоматизовані протягом найближчих кількох років.

Отже, ідея проекту розвитку HR-бренд агенції полягає у створенні сучасної платформи-вкладки на сайті та мобільного застосунку для швидкого й професійного навчання безробітних випускників (вибірка за останні 5 років) у сферах ІТ, економіки, підприємництва та маркетингу, з одночасним працевлаштуванням на віддалену роботу. Це дозволить випускникам отримати необхідні навички та зможе забезпечити їх працевлаштування в умовах сучасного ринку праці (додаток В).

Головними вкладками платформи та застосунку будуть:

- курси;
- шаблон резюме;
- профорієнтаційні тести;
- працевлаштування;
- ціна;
- про нас;
- відгуки випускників.

Клієнтами проекту будуть випускники закладів вищої освіти, які завершили навчання за останні 5 років, але не знайшли постійну роботу, втратили попередню роботу або планують освоїти нові навички чи змінити професійну діяльність. Цільова аудиторія – це молоді особи, які потребують переорієнтації на нові перспективні сфери або покращення своїх навичок для забезпечення кар'єрного зростання в умовах швидко змінюваного ринку праці.

Стратегія виходу на ринок освітнього проекту HR-бренд агенції включає в себе такі напрямки: спільну підприємницьку діяльність, зокрема, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, цифровий маркетинг, застосування автоматизації та штучного інтелекту, залучення висококваліфікованих рекрутерів та постійне їх навчання, а також вимірювання показників ефективності.

На ринку праці будуть високо оцінюватися фахівці, які володіють

широким спектром знань, вмінь та навичок і здатні працювати в різних сферах, зокрема, в міждисциплінарних командах. Згідно з даними Upwork, до 2028 р. 73,0 % компаній планують хоча б частково використовувати віддалену роботу. Дослідження HubSpot показують, що 83 % опитаних працівників відзначають, що дистанційна робота робить їх щасливішими, а 77,0 % працівників заявляють, що працюючи віддалено, вони стають більш продуктивними. За результатами дослідження Harvard Business Review, «дистанційка» підвищує продуктивність працівників інтелектуальної праці, адже, працюючи вдома, співробітники почуваються більш цінними у своїй діяльності.

Потенційні конкуренти освітньої платформи для навчання та працевлаштування проекту HR-бренд агенції включатимуть: офлайн кадрові та рекрутингові агенції, такі як обласні центри зайнятості, приватні служби зайнятості, а також компанії на кшталт «Кращий персонал» (рекрутингова агенція), «Максимум» (працевлаштування та рекрутинг), «Кампус» (кадрова агенція) та фірми, що займаються працевлаштуванням за кордоном. До онлайн конкурентів відносяться такі кадрові агентства, як Your Work, IT компанії та онлайн академії IT професій. Програми для пошуку роботи також становлять конкуренцію, оскільки багато з них спеціалізуються на IT-сфері, що є основним напрямком для даної платформи.

До онлайн тренінгових компаній, які можуть бути конкурентами проекту ФОП, відносяться безкоштовні платформи, а також державні безкоштовні тренінгові компанії, що спеціалізуються на IT-сфері. Крім того, конкуренцію складають безкоштовні та платні марафони від таких компаній, як GoIT, KEY Digital Art&Design Club та інших аналогічних платформ.

Партнерами проекту HR-бренд агенції є різноманітні платформи для працевлаштування та рекрутингу, зокрема: Workado, work.ua, robota.ua, Jooble, novarobota.ua, pidbir.com, grc.ua, а також державна платформа, яка планує об'єднати ці ресурси в єдину базу. Крім того, важливими партнерами

є платформи для віддаленої роботи, такі як Remote Ukraine, UA Talents, а також професійні мережі, як LinkedIn і UFV.

Наведемо перелік викликів, що стимулюють онлайн навчання та працевлаштування молоді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік викликів, що стимулюють онлайн навчання та працевлаштування молоді

Глобальні виклики	Внутрішні виклики
<p>Внутрішня втома. Низький рівень заробітної плати та постійний пошук нових можливостей працевлаштування. Зниження рівня соціальної активності. Ризик відтоку працівників. Діяльність міжнародних корпорацій та глобальних компаній. Цифрові технології та автоматизація бізнес-процесів. Зміцнення принципів прозорості та відкритості. Працювання в онлайн-форматі.</p>	<p>Воєнний стан та неможливість працювати в звичному режимі або виїхати за кордон для роботи за фахом (згідно з оцінкою Міжнародної організації праці, через війну в Україні втрачено близько 4,8 мільйона робочих місць. У разі подальшої ескалації конфлікту кількість втрачених робочих місць може досягти 7 мільйонів осіб). Низький рівень заробітних плат. Безпека діяльності, яка залежить від розташування клієнта на конкретній території</p>

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Отже, як глобальні, так і внутрішні виклики підтверджують потребу у створенні застосунку та освітньої платформи HR-бренд агенції, що допоможе вирішити проблеми працевлаштування, розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації, адаптуючи користувачів до сучасних вимог ринку праці.

Платформа «Quick Study&Online Employment» спрямована на об'єднання різних груп учасників – клієнтів, менторів, рекрутерів, кураторів, психологів, роботодавців, а також державних та міжнародних організацій. Її основною метою є сприяння розвитку та розбудові України через забезпечення доступу до якісної освіти. Вона також дозволить зменшити рівень безробіття, зокрема серед чоловіків, які втратили роботу і не можуть виїхати за кордон через невідповідність до служби в армії або інші обмеження. Окрім того, платформа сприятиме поповненню місцевих бюджетів завдяки ЄСВ та ПДФО, а також відрахуванням військових зборів.

Важливим аспектом є залучення молоді до процесу відновлення та відбудови країни. Дорожня карта стратегії виходу на ринок застосунку та освітньої платформи HR-бренд агенції, що включає детальний план дій, наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Дорожня карта реалізації стратегії виходу на ринок застосунку та освітньої платформи HR-бренд агенції, 2025-2027 рр.

Рік	Комплекс заходів
2025	Розробити мобільний додаток і платформу; сформувати команду тренерів у сферах ІТ, економіки, маркетингу та підприємництва, а також кураторів і менторів для курсів; налагодити партнерство з університетами та створити базу випускників за останні 5 років; організувати співпрацю та інформаційну взаємодію з об'єднаним порталом для пошуку роботи. Базу заповнюватимуть: Державна служба зайнятості, агенції працевлаштування та бізнес-центр "Дія". Визначити систему оплати праці для тренерів; встановити вартість курсів і механізм оплати за послуги працевлаштування; використовувати HRM-систему; організувати співпрацю з психологом на умовах аутсорсингу.
2026	Налагодити інформаційну взаємодію та співпрацю з країнами Європейського Союзу, США, Канадою, Великобританією та Азії
2027	Працевлаштування «талентів». Створення вкладки, яка відповідатиме за загальне навантаження та самопочуття працівників для запобігання вигоранню. Розробка чат-бота персонального асистента, який допомагатиме клієнтам ставати більш ефективними через оптимізацію взаємодії з колегами та підбір тренінгів для подальшого розвитку.

Джерело: авторська розробка

Отже, дорожня карта для реалізації проекту «Quick Study&Online Employment» розроблена на період 2025-2027 рр. і охоплює комплекс заходів, що сприятимуть досягненню поставлених цілей.

Витрати на створення онлайн платформи та застосунку HR-бренд агенції, що включають розробку, запуск та підтримку, наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на створення онлайн платформи та застосунку «Quick Study&Online Employment» HR-бренд агенції, 2025 р.

Витрати	Період, міс.	Витрати, грн	За весь період, грн
1	2	3	4
Прямі матеріальні витрати:			52300
Спеціальне програмне забезпечення	2	20000	40000
Придбання платної підписки Zoom	1	300	300

Інтернет	12	500	6000
Інші прямі витрати	12	500	6000
Прямі витрати на працю:			2049600
Заробітна плата: працівники та тренери	12	140000	1680000
Нарахування (ЄСВ 22 %)	12	30800	369600
Виробничі накладні витрати:			410000

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4
R&D наукові розробки та дослідження			205000
Розробка навчальних курсів (програм)	5	25000	125000
Консультації експертів	2	30000	60000
Інше	1	20000	20000
Адміністративні та організаційні витрати:	x	x	13000
Канцелярія	12	7500	13000
Маркетинг та продажі:	x	x	80000
Створення застосунку та оновлення сторінок у соціальних мережах	1	60000	60000
Наповнення і просування сайту та SMM	12	1500	18000
Участь у виставках, конференціях (онлайн та офлайн)	4	300	1200
Послуги дизайнера (макети, дизайн логотипу, етикетки)	1	200	200
Дослідження ринку	2	300	600
Інші витрати:	x	x	54000
Транспортні витрати (проїзд, відрядження)	12	1000	12000
Представницькі витрати (візитки, банери, буклети, рекламне обладнання для участі у виставках/конференціях)	12	500	6000
Форс-мажор (непередбачувані витрати)	12	3000	36000
Всього	x	x	2658900

Джерело: авторська розробка

Отже, загальні витрати на розробку онлайн платформи та застосунку «Quick Study&Online Employment» для HR-бренд агенції складатимуть 2658,9 тис. грн. Фінансування проекту здійснюватиметься за рахунок грантових коштів ЄС. Персонал для освітньої платформи HR-бренд агенції підбиратиметься з урахуванням ефективності роботи всієї команди. Використання передових алгоритмів та штучного інтелекту допоможе визначити оптимальну структуру команди, її склад та розмір, враховуючи особисті якості та навички кожного співробітника. У командах будуть передбачені колективні бонуси, такі як медичне та звичайне страхування, а також можливість жити разом або поруч для зручності співпраці. Отже,

інтеграція освітньої програми в розвиток HR-бренд агенції дозволить не тільки підвищити прибутковість, але й сприятиме задоволенню потреб безробітної молоді у працевлаштуванні, надаючи їй можливість здобувати нові навички та працювати за сучасними стандартами.

3.2. Удосконалення роботи HR-бренд агенції шляхом створення конкурентних переваг

Пропонуємо HR-бренд агенції виступити організатором Премії HR Brand 2025. Для цього доцільно скористатися досвідом проведення щорічної нагороди «Премія HR Brand Україна» – незалежної та авторитетної премії, яка відзначає найбільш успішні проекти в сфері управління персоналом [34]. Ця премія має всеукраїнський рівень і охоплює всі сектори бізнесу. Метою премії є виокремлення, оцінка та популяризація найкращих HR-підходів і інноваційних рішень компаній в управлінні людським капіталом; посилення ролі комплексної роботи з брендом роботодавця; створення умов для визнання та нагородження кращих проектів і HR-команд в Україні.

Пропонуємо вдосконалити формат проведення премії та вийти на міжнародний рівень. У Премії HR Brand 2025 доцільно розширити список тематичних номінацій для подачі проектів, включаючи нові категорії, окрім основних номінацій: «Світ» (проект, реалізований в Україні та хоча б у одній іншій країні); «Україна» (проект, реалізували в декількох регіонах України, зокрема, у м. Київ); «Регіон» (проект, реалізували в одному чи декількох регіонах України, за винятком м. Київ); «Столиця» (проект, реалізували у м. Київ).

Участь однієї компанії в кількох номінаціях буде дозволена. Однак в рамках однієї номінації компанія може подавати лише один проект. У кожній основній номінації будуть визначені ТОП-3 найкращих проектів без зазначення місця. Додатково доцільно започаткувати такі номінації:

Кращий проект з навчання та розвитку персоналу;

E-learning проект року;

Нестандартний рекрутинг;
 Digital HR;
 HR в IT;
 Краща програма розвитку лідерів;
 Кращий проект з залучення талантів;
 Well-being проект року; Diversity&Inclusion;
 Трансформація корпоративної культури;
 HR-маркетинг в дії;
 Держава як роботодавець;
 Малий та середній бізнес;
 Соціальний проект року;
 «Велике серце» – благодійний проект року;
 HR Start – для проектів на початковій стадії реалізації.

Спеціальними нагородами Премії HR Brand стануть: вибір від grc.ua, вибір журі, вибір номінантів та нагорода за найкращу презентацію проекту (за результатами онлайн-голосування учасників кейс-конференції Премії).

Переваги участі для різних кампаній, зокрема і для організатора ФОП наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Переваги проведення конкурсу Премії HR Brand 2025 для організатора
 HR-бренд агенції та кампаній, 2025 р.**

Для CEO	Для PR
Відкритість і прозорість діяльності ФОП. Підтвердження ефективності роботи управлінської команди. Соціальна відповідальність компанії. Посилення бренду компанії.	PR проектів компанії. Висвітлення проектів компанії в ЗМІ, соціальних мережах, на ресурсах UGEN і сайті Премії. Підвищення пізнаваності бренду зміцнення репутації компанії
Для HR	Для переможців
Зміцнення позицій HR-бренду та значущості HR функції у компанії. Формування тренду ринку праці України. Вирішення рекрутингових завдань компанії. Бенчмаркінги та обмін досвідом.	Визнання, статус переможця, статуетка, диплом. Включення до складу експертів Премії HR Brand. Професійний бренд HR-команди і лідерів проекту.

Визнання успіху проектів та результатів HR-команди і компанії. Професійний розвиток HR-команди. Участь в щорічній конференції і церемонії нагородження переможців Премії HR Brand	
---	--

Джерело: удосконалено автором за даними [34]

Отже, організація Премії HR Brand 2025 приносить низку переваг. Пропонуємо наступні теми для проектів, які можуть бути представлені на Премії HR Brand 2025 (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Тематика проектів для Премії HR Brand 2025

Внутрішній HR-брендинг	Зовнішній HR-брендинг
Місія і цінності та корпоративна культура. Адаптація/ onboarding/ induction. Внутрішні комунікації. Робоче середовище (новий офіс та умови роботи) Управління ефективністю/ performance Management. Визнання і система винагород. Залучення персоналу. Well-being проекти. Соціальні проекти. Програми для лідерів та талантів. Навчання та розвиток. Мотивація. Внутрішньо-корпоративні конкурси. Цифрова трансформація HR-процесів. HR-аналітика.	Рекрутингові рекламні компанії/ recruiting Advertising. Комплексні програми просування HR-бренду на ринку праці. Просування HR-бренду у соціальних мережах. Залучення студентів і випускників/ graduate. Благодійність за участю співробітників компанії/ charity. Комунікації із колишніми співробітниками. Комунікації з кандидатами. Профорієнтаційні проекти серед школярів і молоді щодо популяризації галузі.

Джерело: удосконалено автором за даними [34]

Щоб стати номінантом Премії HR Brand компаніям потрібно буде:

1. Разом з консультантом Премії (ФОП) визначитися із проектом та номінацією. Номінації враховуватимуть масштаб реалізації проектів: «Столиця», «Регіон», «Україна» та «Світ». Зробити короткий опис проекту.
2. Підтвердити участь сплатою реєстраційного внеску.
3. Подати до оргкомітету Премії два обов'язкових документи:
бланк-заявку з описом проекту (структурована анкета для заповнення);

презентацію проекту в вільному форматі (відео-презентація чи PowerPoint тощо);

відеоролик до 60 сек. про проект, рекомендовано у форматі mp4 чи mov.

Щоб «упакувати» проект учасникам потрібно буде:

вибрати тему проекту і аргументувати його актуальність для бізнесу компанії; сформулювати цілі й завдання;

описати сутність проекту, особливості його реалізації й інструментарій; оцифрувати результати проекту, показати максимальний зв'язок між метою, поставленою задачею та досягнутим результатом;

додати емоції, відгуки, враження та настрої учасників;

описати проект так, щоб в членів журі склалося цілісне, повне та яскраве враження про проект.

Для оцінювання конкурсних проектів у складі журі буде 8 членів команди ФОП. Кожен суддя матиме право одного голосу і виставлятиме оцінки фіналістам за 10-бальною шкалою. Головою журі та гарантом об'єктивності процесу оцінювання виступатиме фізична особа-підприємець. Оцінювання робіт буде проводитися за трьома основними критеріями: актуальність ідеї, сучасність методів реалізації та ефективність (табл. 3.6). Журі здійснюватиме оцінку проектів дистанційно, базуючись на поданих матеріалах, без безпосередніх зустрічей з номінантами.

Таблиця 3.6

Критерії оцінки проектів для Премії HR Brand 2025

Актуальність задуму	Сучасність методів реалізації	Ефективність
Актуальність проектів для компанії оцінюватимуть з урахуванням поточної ситуації (відповідність стадії розвитку, умов на ринку, наявність ресурсів). Ключовими факторами є значущість проекту (вирішення конкретної	Використання сучасних інструментів, методик і підходів для реалізації проекту. Відповідність вимогам часу, можливостям і потребам галузі. Оцінка інструментів, застосованих компанією	Журі приділятиме особливу увагу відповідності результатів проекту поставленим цілям і завданням. Результати повинні бути чітко оцифровані, а також оцінюватиметься досягнення максимальної

проблеми) та оцінка його важливості для галузі й ринку.	для реалізації проекту: нестандартність комбінацій і оригінальність застосування методів та інструментів тощо.	ефективності при оптимізації ресурсів для досягнення цілей.
---	--	---

Джерело: удосконалено автором за даними [34]

Номінування в Премії HR Brand надає унікальну можливість привернути увагу до власного бренду роботодавця, презентувати ефективні HR-кейси та стати частиною наймасштабнішого обміну знаннями під час підсумкової кейс-конференції Премії HR Brand 2023. Номінанти отримують доступ до банку проектів Премії та зможуть оцінити роботи інших учасників. ФОП організує спеціальні нетворкінгові заходи та надаватиме інформацію про новітні тенденції у сфері управління талантами в умовах нової реальності (new normal). Для підвищення престижу конкурсу, пропонується запатентувати його.

Формат конференції буде комбінованим: офлайн та онлайн. Кейс-конференція та церемонія нагородження Премії HR Brand відбудуться в другій половині листопада в офлайн-форматі з паралельною онлайн трансляцією для більшої доступності та участі.

Кейс-конференція передбачатиме:

номінанти презентують кейси в 3 залах на локації;

виступи в форматі «запит-рішення-результат»;

для номінантів участь у конференції Премії буде обов'язковою, а квитки на конференцію будуть гарантовано сплаченою організаційних внесків.

Церемонія нагородження переможців передбачатиме:

гала-вечір для номінантів, партнерів та членів журі Премії, HR-експертів і гостей; від компанії номінанта запрошуватимуть трьох осіб.

Timeline Премії HR Brand 2023 наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Timeline Премії HR Brand 2025 (організатор HR-бренд агенція)

Період	Елементи підготовки
--------	---------------------

Січень	Старт премії
Лютий-квітень	Визначення із проектом для номінування на Премію. Старт продажу квитків
До 1 червня	Подача заявки та сплата реєстраційного внеску. Підготовка проекту, робота з консультантами Премії
До 1 серпня	Подача всіх матеріалів проекту (заявка, презентація, відео)
Серпень-жовтень	Підготовка до кейс-конференції, оцінка кейсів Журі, оцінка номінантами кейсів один одного)
28 жовтня	Підсумки Премії: кейс конференція та церемонія нагородження

Джерело: удосконалено автором за даними [34]

Реєстраційний внесок для участі у Премії HR Brand 2025 становитиме 45000,0 грн з ПДВ, якщо оплата буде здійснена до 1 лютого, та 50 000 грн з ПДВ, якщо оплата відбудеться після цієї дати. Загальні витрати на проведення Премії HR Brand 2023 для HR-бренд агенції складуть 450 тис. грн.

Також на сайті HR-бренд агенції пропонуємо створити вкладку «Вакансії». Умовами розміщення будуть:

усі вакансії розміщуються на сайті HR-бренд агенції;

вакансія розміщується на сайті терміном на один місяць або до моменту закриття вакансії, за умови якщо це станеться раніше;

у вакансії обов'язково повинна бути зазначена компанія-роботодавець (назва, логотип, посилання на сайт, короткий опис компанії);

при купівлі пакету на кілька вакансій не буде терміну, до якого їх будуть публікувати.

HR-бренд агенція не буде створювати спільних проектів, не робитиме огляд компаній та не розміщуватиме вакансій таких компаній та організацій:

що продовжують вести бізнес на території російської федерації і республіки білорусь чи наймають на роботу громадян даних країн;

політичні партії та релігійні організації, рухи чи персоналії та будь-які продукти й послуги, пов'язані з політикою та релігією; мікрофінансові послуги, колекторські агентства, Форекс; БАДи та ліки без доказової ефективності, гомеопатія; служби знайомств, шлюбні агенції, ескорт-послуги;

компанії і організації, що пропонують роботу, пов'язану виключно із фізичною працею, або роботу за кордоном чи сезонні роботи; компанії, репутація яких може завдати шкоди репутації HR-бренд агенції;

продукти і послуги, що заборонені законодавчою базою України.

З компаніями ФОП доцільно укласти договір оферти.

Також наведемо перелік додаткових можливостей, опції яких будуть доступні за умови розміщення вакансій на сайті:

розмістити вакансію у окремій публікації у Facebook: 2000 грн;

розмістити вакансію в email-розсилці: 800 грн;

розмістити вакансію у окремій публікації у телеграм-каналі HR-бренд агенції: 2500 грн; розмістити вакансію у окремій публікації у телеграм-каналі HR-бренд агенції: 1000 грн.

Агенція не надаватиме гарантій щодо кількості відгуків на вакансії, оскільки переконана, що цікава робота з гарними умовами обов'язково приверне увагу цільової аудиторії. Вакансії для благодійних та соціальних проектів будуть публікуватися на сайті безкоштовно. Базу кандидатів планується вести через мережу Gainrер за тарифом 2000 грн на місяць.

Проаналізуємо прогнозовану ефективність діяльності HR бренд агенції (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогнозована економічна ефективність діяльності HR-бренд агенції,
2023 р., 2025 р.**

Показники	Роки		2025 р. від 2023 р., (+, -)
	2023	2025	
Коефіцієнт якості організації процесу підбору персоналу	0,981	0,989	0,008
Якість підготовки рекрутерів, %	100,0	100	0,0
Якість комунікативних навичок рекрутерів	89,1	93,5	4,4
Відповідність профілю, %	95,8	99,3	3,5
Кількість укладених договорів, шт	205	320	115
Обсяг вхідного ліда, %	60,0	75,0	15,0
Продуктивність праці, тис. грн	240,1	274,3	114,2
Рівень рентабельності надання послуг, %	23,5	51,2	27,7

Джерело: розрахунки автора

Після реалізації ефективних заходів у сфері HR брендингу, коефіцієнт якості процесу підбору персоналу кадрової агенції зросте на 0,08 в.п., досягнувши 0,989 в.п. Якість підготовки рекрутерів залишатиметься на рівні 100 %, а комунікативні навички підвищаться до 93,5 % завдяки проведенню Премії HR Brand 2025. Створення навчальної платформи для кадрової агенції дозволить підвищити відповідність профілю найманого працівника очікуванням роботодавця до 99,3 %. Отже, загальна рентабельність надання послуг HR-бренд агенції збільшиться до 51,2 % у 2025 р. і компанія буде більш конкурентоспроможною.

Висновки до розділу 3

Для підвищення економічної ефективності діяльності HR-бренд агенції через формування конкурентних переваг у 2025 р. доцільно:

1. Визначено, що запропонований проект «Quick Study&Online Employment» має значний потенціал для підвищення економічної ефективності HR-бренд агенції, завдяки створенню освітньої платформи, мобільного застосунку для навчання та працевлаштування молоді, а також організації Премії HR Brand 2025. Загальні витрати на проект у 2025 р. складають 2260,9 тис. грн, а його реалізація сприятиме зниженню безробіття, підвищенню економічної активності молоді та збільшенню надходжень до бюджету. Платформа допоможе перекваліфікувати молодих людей, що не можуть працювати за кордоном, зокрема в умовах війни, адаптуючи їх до нових реалій ринку праці в Україні.

2. Зазначено, що організація Премії HR Brand 2025 сприятиме значному зростанню конкурентоспроможності агенції. Очікується зростання рентабельності з 23,5% до 51,2% у 2025 році, що підтверджує ефективність організації конкурсів та залучення нових клієнтів. Премія допоможе зміцнити імідж агенції на міжнародному рівні та розширити її аудиторію. Це також сприятиме залученню нових проектів та підвищенню лояльності наявних клієнтів.

3. Досліджено, що запуск нової вкладки для публікації вакансій на сайті агенції дозволить додатково збільшити доходи через публікації вакансій, а також через соціальні мережі та email-розсилки. Очікується збільшення кількості укладених угод з 205 до 320, що дозволить збільшити обсяг вхідних лідів на 15%, а продуктивність праці зросте на 114,2 тис. грн. Загалом, проект забезпечить значне підвищення конкурентоспроможності агенції та стабільне зростання її фінансових результатів на внутрішньому та

міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

Аналіз розвитку та економічної ефективності підприємницької діяльності HR-бренд агенції дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Визначено, що розвиток та економічна ефективність підприємницької діяльності HR-бренд агенції залежить від здатності адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації та забезпечувати клієнтам рішення, які підвищують їхню конкурентоспроможність як роботодавців. Ефективне управління людським капіталом, побудова стійкого HR-бренду та оптимізація ресурсів дозволяють агенції збільшувати прибуток, залучати нових клієнтів і забезпечувати довгострокову лояльність існуючих. У результаті правильна стратегія HR-брендингу не лише скорочує витрати клієнтів на рекрутинг, але й сприяє підвищенню продуктивності працівників і загальних економічних показників бізнесу.

2. Проаналізовано, що HR-бренд агенція, що спеціалізується на розвитку бренду роботодавця та рекрутингу, демонструє вагомі результати в реалізації своєї місії – допомогти компаніям підвищувати конкурентоспроможність через формування HR-бренду, а молодим фахівцям – знайти роботу мрії. Протягом 8 років діяльності агенція досягла стабільного зростання фінансових показників, розширення клієнтської бази та впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом.

4. Аналіз роботи HR-бренд агенції за період 2019-2023 рр. демонструє стабільну позитивну динаміку: загальний дохід зріс на 10,4 %, досягнувши 2881,3 тис. грн у 2023 р., рівень рентабельності збільшився до 23,5 % у 2023 р., що перевищує середній рівень конкурентів (21,2 %). Штат зріс на 71,4 %, з 7 осіб у 2019 р. до 12 осіб у 2023 р.

5. Досліджено, що рекрутинг HR-бренд агенції у 2019-2023 рр. був ефективним, зокрема кількість працевлаштованих кандидатів збільшилась на 175,9 % (з 58 осіб у 2019 р. до 102 осіб у 2023 р.). Частка працевлаштованих

кандидатів досягла 81,0 % від показників основного конкурента, що свідчить про значний потенціал для подальшого зростання. Середня зарплата працевлаштованих кандидатів зросла на 49,3 %, з 12853,7 грн у 2019 р. до 19186,4 грн у 2023 р. Проте цей показник становить лише 89,2 % від рівня середньої зарплати у конкурентів (21520,3 грн).

6. Визначено, що конкурентоспроможність HR-бренд агенції проявлялась у розширенні послуг: було реалізовано 51 кар'єрну та освітню подію, 19 відборів на програми стажування, 9 онлайн- та офлайн-квестів, 65 промокампаній і створено 16 асесмент-центрів для оцінки навичок кандидатів. Успішні проекти, такі як набір 60 молодих спеціалістів для Альфа-Банку, перевищили заплановані показники втричі.

7. Виявлено розширення клієнтської бази. У 2023 р. кількість клієнтів-роботодавців досягла 25000, що свідчить про високу довіру до агенції. Кількість укладених договорів зросла до 205 угод у 2023 р. Імідж тренерів та рейтинг їх ефективності досягнув 97,0 %, що підвищує рівень лояльності клієнтів.

8. Досліджено, що для утримання конкурентних позицій HR-бренд агенція застосовувала інноваційні підходи, зокрема впровадження SMM-стратегій, дуальної освіти, створення професійних ком'юніті та спеціалізованих тренінгів сприяє залученню кваліфікованих кадрів. Участь у грантових програмах дозволяє отримувати додаткове фінансування. Агенція зробила фокус на молоді: організація кемпів, шкіл-інтенсивів та стажувань формує кадровий резерв для компаній-партнерів.

9. В цілому зроблено висновок, що HR-бренд агенція ефективно реалізує свою місію, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності своїх клієнтів через розвиток HR-бренду, працевлаштування кваліфікованих фахівців та впровадження інноваційних форматів роботи. З урахуванням позитивної динаміки фінансових показників, високих результатів у залученні клієнтів та інноваційного підходу, агенція має всі можливості для подальшого зміцнення позицій на ринку.

Впровадження заходів щодо підвищення економічної ефективності діяльності HR-бренд агенції дозволить не лише посилити конкурентоспроможність, але й стати лідером у сфері HR-брендингу як в Україні, так і за її межами:

1. Пропонуємо реалізацію проекту «Quick Study&Online Employment» для HR-бренд агенції, орієнтованого на підвищення економічної ефективності через формування конкурентних переваг, має значний потенціал для розвитку як самого бізнесу, так і ринку праці в Україні. Основні напрямки впливу проекту охоплюють створення освітньої платформи, мобільного застосунку для навчання та працевлаштування молоді, а також організацію Премії HR Brand 2025, що разом створить нові можливості для розвитку компанії. . Загальні витрати на проект у 2025 р. складають 2260,9 тис. грн. Проект сприятиме зниженню рівня безробіття в Україні, підвищенню економічної активності молоді та збільшенню надходжень до бюджету (ЄСВ, ПДФО, військовий збір). Враховуючи потенціал 1 млн молодих людей, що зможуть пройти перепідготовку, можна очікувати значне підвищення економічної активності. Платформа забезпечить навчання та перекваліфікацію для тих, хто не має можливості працювати за кордоном, що є важливим у контексті поточної політичної ситуації в Україні. Оскільки до 7 млн робочих місць в Україні можуть бути під загрозою через війну, проект може стати важливим інструментом для швидкого пристосування молоді до нових умов ринку праці. Коефіцієнт якості підбору персоналу збільшиться на 0,008 пунктів, досягнувши 0,989. Це дозволить покращити підготовку рекрутерів та підбір більш відповідних кандидатів для компаній-замовників.

2. Організація Премії HR Brand 2025 сприятиме значному зростанню конкурентоспроможності агенції. Очікується зростання рентабельності з 23,5% до 51,2% у 2025 році, що свідчить про ефективність організації конкурсів. Залучення нових клієнтів та проектів завдяки міжнародному статусу Премії дозволить розширити аудиторію та збільшити кількість

клієнтів.

3. З запуском нової вкладки для публікації вакансій на сайті агенції очікується додатковий дохід від публікацій вакансій. Це дозволить розширити клієнтську базу та залучити нові джерела доходу. Крім того, додаткові послуги, такі як публікації вакансій через соціальні мережі та email-розсилки, допоможуть генерувати додаткові фінансові потоки.

4. Прогнозується, що у 2025 р. HR-бренд агенція може збільшити кількість укладених угод з 205 до 320, що на 115 більше, ніж у 2023 р. Це дозволить збільшити обсяг вхідних лідів на 15,0 %, з 60% до 75,0 %. Окрім того, прогнозується, що продуктивність праці зросте на 114,2 тис. грн, що вказує на ефективність запуску нової платформи та Премії.

Отже, загалом, реалізація проекту «Quick Study&Online Employment» та організація Премії HR Brand 2025 мають значний потенціал для підвищення економічної ефективності HR-бренд агенції. Запуск платформи та застосунку дозволить створити нові можливості для навчання та працевлаштування молоді, що позитивно вплине на ринок праці в Україні. Оскільки передбачаються значні фінансові результати, зокрема збільшення доходу до 3 млн грн у перший рік, проект забезпечить значне підвищення конкурентоспроможності агенції на ринку HR-послуг. Прогнозоване зростання рентабельності та підвищення якості підбору персоналу вказують на ефективність запропонованих заходів, що дозволить зміцнити позиції агенції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. Що таке рекрутинг? URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/shcho-take-rekrutyinh/> (дата звернення: 15.11.2024).
2. В Україні запускають безоплатне навчання ІТ-фахівців: які є професії. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraine-zapuskayut-besplatnoe-obuchenie-it-1659706344.html> (дата звернення: 15.09.2024).
3. В чому різниця між рекрутинговими агентствами та агентствами з працевлаштування? Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/173/> (дата звернення: 10.06.2024).
4. Вадим Гутцайт: В умовах війни молодіжне підприємництво є однією з вирішальних складових для розбудови сильної України. URL: <https://mms.gov.ua/news/vadym-huttsait-v-umovakh-viiny-molodizhne-pidpriemnytstvo-ie-odniieiu-z-vyrishalnykh-skladovykh-dlia-rozbudovy-sylnoi-ukrainy> (дата звернення: 10.09.2024).
5. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. 277 с.
6. Відмінності рекрутингових і кадрових агентств. URL: <http://vaskopersonal.com.ua/ua/novosti/otlichiya-rekrutingovyh-i-kadrovyyh-agentstv/> (дата звернення: 05.08.2024).
7. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 12.09.2024)
8. Держава і сайти пошуку роботи домовилися про створення єдиної бази вакансій. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/gosudarstvo-i-saytu-poiska-raboty-dogovorilis-o-sozdanii-edinoy-bazy-vakansiy> (дата звернення: 07.04.2024).
9. Джулай М. Course concept and promotional campaign for the recruitment of young specialists for an IT online school. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/course-concept-promotional-campaign->

recruitment-young-specialists-

%3FtrackingId=56BO3OFaSZ6W7PVAWhGuag%253D%253D/?trackingId=56BO3OFaSZ6W7PVAWhGuag%3D%3D (дата звернення: 15.09.2024).

10. Жилияєва І. Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46521/10-Zhilyaeva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 10.06.2024).

11. Захарчин Г. М., Юринець О. В. Основи підприємництва: культура, технологія, відповідальність: навч. посіб. К. : Знання, 2011. 254 с.

12. Кадрова агенція. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B0%D2%91%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F#cite_note-9 (дата звернення: 13.04.2024).

13. Кадрові та рекрутингові агенції. Work.ua. URL: <https://web.archive.org/web/20220209065309/https://www.work.ua/agencies/> (дата звернення: 13.05.2024).

14. Кадрові та рекрутингові агенції. Як вести свою базу кандидатів в Gainrep – Блог Gainrep. URL: <https://www.gainrep.com/resources/kak-vesti-svoyu-bazu-kandidatov/> (дата звернення: 10.01.2024).

15. Кілометраж. Робота майбутнього: на що варто звернути увагу вже зараз. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/20/689384/> (дата звернення: 10.11.2024).

16. Кількість ФОПів за рік зросла на 83257. Більше половини приросту складають ІТ-ФОПи. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2023> (дата звернення: 15.09.2024)

17. Мельник В. М., Грицаєнко І. А., Іванишина О. С. Оподаткування підприємницької діяльності: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 160 с.

18. Міжнародна аудиторсько-консалтингова компанія Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> (дата звернення: 03.02.2024).

19. Особливі принципи та цінності компанії, організації. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/pryntsypy-ta-tsinnosti-kompaniyi-orhanizatsiyi/> (дата звернення: 12.01.2024).
20. Онлайн академія ІТ професій URL: <https://mate.academy> (дата звернення: 13.02.2024).
21. Освітні ресурси відкрили безкоштовний доступ для українців. URL: <https://happymonday.ua/osvitni-resursy-bezkoshtovnyj-dostup> (дата звернення: 05.08.2024).
22. Основи бізнесу: навчальний посібник / За редакцією проф. Ф. Ф. Бутинця, К. В. Романчук. 2-е вид., доп. і перероб. Житомир: ПП Рута, 2004. 364 с.
23. П'ятдесят найкращих роботодавців 2022. <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179> (дата звернення: 15.03.2024).
24. П'ятнадцять кращих безкоштовних програм пошуку роботи для Android та iOS. URL: <https://uk.bld-net.com/15-best-free-job-search-apps> (дата звернення: 05.03.2024).
25. Підприємництво / За ред. В. Л. Подсолонко, Т. Л. Миронова. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 616 с.
26. Підприємство (фірма) в ринковій економіці: політико-економічні проблеми: навчальний посібник / За ред. В. Гребенюка. Луцьк, 1997.
27. Підтримка бізнесу під час війни – 5 рішень від Мінцифри. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/10/688040/> (дата звернення: 15.06.2024).
28. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 10.05.2024).
29. Програмування для новачків. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/programming-for-beginners> (дата звернення: 10.05.2024).

30. Рекрутингове чи кадрове агентство : де швидше знайти роботу. URL: <https://www.0332.ua/news/1830151/rekrutingove-ci-kadrove-agentstvo-de-svidse-znajti-robotu> (дата звернення: 05.04.2024).

31. Рекрутингові агенства України. URL: <https://bankchart.com.ua/spravochniki/kompanii/any/32> (дата звернення: 02.05.2024).

32. Різниця між рекрутинговими та кадровими агентствами. URL: <https://powerpact.com.ua/articles/the-difference-between-the-recruiting-agencies-and-employment-agencies> (дата звернення: 05.12.2024).

33. Робота бізнесу під час війни: які сервіси для підприємців з'явилися в умовах агресії. URL: <https://prm.ua/roboata-biznesu-pid-chas-viyny-i-aki-servisy-dlia-pidpriyemtsiv-z-iavylys-v-umovakh-ahresii/> (дата звернення: 05.08.2024).

34. Розпочато збір заявок на здобуття Премії HR-бренд 2022. URL: <https://eba.com.ua/rozpochato-zbir-zayavok-na-zdobuttya-premiyi-hr-brend-2022/> (дата звернення: 02.08.2024).

35. Савченко А. В. Рекрутинг до ЗСУ: що це та як насправді це працює. URL: <https://www.actum.com.ua/blog-3-1/rekrutynh-do-zsu-shcho-tse-ta-yak-naspravdi-tse-pratsiuie> (дата звернення: 02.11.2024).

36. Світекенко О. М. Що таке рекрутинг? URL: <https://fillin.ua/stati/rekruting/> (дата звернення: 02.10.2024).

37. Сизоненко В. О. Підприємництво: підручник. К.: Вікар, 1999. 438 с.

38. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга 1. Організація бізнесу: навч. посібник. К.: Кондор, 2009. 896 с.

39. Скільки коштує закрити вакансію в Україні? Простий алгоритм складного розрахунку. Rabota.ua. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/recruiting/skolko-stoit-zakryit-vakansiyu-v-ukraine> (дата звернення: 08.11.2024).

40. Стартував Sparta Camp від Альфа-Банку Україна. URL: <https://alfabank.ua/news/startuvav-sparta-camp-vid-alfa-banku-ukraina> (дата

звернення: 04.08.2024).

41. Створення та розвиток ІТ-продуктів. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/stvoreнна-ta-rozvitok-it-produktiv/> (дата звернення: 25.07.2024).

42. СУП презентувала результати дослідження Портрету українського підприємця. URL: <https://madeinukraine.org/news/info/118> (дата звернення: 14.09.2024).

43. Трофимова С. КРІ для рекрутера. Кадрова справа. 2007. № 10. С. 69-74.

44. У важкі часи економіку рятує мікро та середній бізнес – Южаніна. URL: <https://prm.ua/u-vazhki-chasy-ekonomiku-riatuie-mikro-ta-seredniy-biznes-yuzhanina/> (дата звернення: 22.09.2024).

45. Університетські вісті. URL: <https://news.donnu.edu.ua/2022/05/12/pidpryyemnyctvo-internet-trejdyng-turystychnyj-biznes/> (дата звернення: 15.09.2024)

46. Фопономіка: як працює український бізнес під час війни. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-in-war> (дата звернення: 12.08.2024).

47. Цифрова журналістика. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-journalism/> (дата звернення: 02.09.2024).

48. Що таке LinkedIn, і як я можу його використовувати? URL: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a548441?lang=uk> (дата звернення: 13.04.2024).

49. Щукіна Н. Порядок звільнення працівників у період воєнного стану. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211246_poryadok-zvlnennya-pratsvnikv-u-perod-vonnogo-stanu (дата звернення: 05.06.2024).

50. Юрченко Д. О., Курочкін С. Ю., Пасічніченко Д. Ю. Мотиваційний механізм розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: ІХ всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція, 14 листопада 2024 р. Полтава. ПДАУ, 2024. С. 124-125.

51. Яснолоб І., Курочкін С., Юрченко Д. Мотиваційна модель підприємництва. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 2. 327 с. С. 338-340.

52. Яснолоб І. О., Павленко Я. В., Юрченко Д. О., Курочкін С. Ю., Пасічніченко Д. Ю. Розумні системи управління та аналітика даних при реалізації індустрії 4.0. для підприємств малого та середнього бізнесу. Агросвіт. 2024. № 22. С. 161-166. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4984/5028>.

53. Як бренд роботодавця допоможе вдало закривати вакансії. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/kak-brend-rabotodatelya-pomozhet-uspeshno-zakryvat-vakansii> (дата звернення: 05.02.2024).

54. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/> (дата звернення: 05.03.2024).

55. Як змінився рекрутинг під час війни: мотивація кандидатів та спрощення процесів. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/recruiting/yak-zminivsia-rekruting-pid-chas-viyni-motivatsiya-kandidativ-ta-sproshhennya-protsesiv> (дата звернення: 16.01.2024).

56. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 20, частина 3. С. 174-177.

57. Glassdoor. URL: <https://www.glassdoor.com/index.htm> (дата звернення: 10.02.2024).

58. GoIT. URL: https://goit.ua/marathon/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search-competitors-ukraine_max_conversions&utm_term=udemy&gclid=Cj0KCQjw54iXBhCXARIsADWpsG980khvCJ5sTe_BPfoqK4d-JjgzIw_0mJriYwuUJEdD0koWIHYOYfMaAl7CEALw_wcB (дата звернення:

02.12.2024).

59. Happy monday. URL: <https://happymonday.ua/> (дата звернення: 05.03.2024).

60. LinkedIn's 2022 Global Talent Trends Report. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends> (дата звернення: 05.11.2024).

61. UGEN, HR-бренд агенція з України. URL: <https://www.ugen.agency/> (дата звернення: 12.01.2024).

62. UGEN. Сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/UGENAgency/> (дата звернення: 01.05.2024).

63. Workado – віддалені вакансії для Українців. URL: <https://t.me/s/workadojobs> (дата звернення: 20.10.2024).

ДОДАТКИ