

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ПІДПРИЄМСТВА
НА РИНКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ВИРОБІВ»**

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

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

ФРІДРІХ ЮЛІЇ ВІТАЛІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овчаренко Тетяна Сергіївна**

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

В. о. завідувача кафедри:
доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІ.....	6
1.1. Концепція бренду роботодавця: сутність та підходи до класифікації.....	6
1.2. Методи формування та оцінювання бренду роботодавця компанії.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТЗОВ «ХЛІБОДАР»	33
2.1. Діагностика конкурентоспроможності бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар» на ринку хлібопекарської продукції.....	33
2.2. Особливості формування бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар»	56
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТЗОВ «ХЛІБОДАР»	67
3.1. Формування стратегії і розвитку бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар».....	67
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар» (ТМ «Рум'янець»)	74
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	96

Вступ

Актуальність теми. У сучасному світі конкуренція на ринку набуває все більшої інтенсивності, тому формування позитивного іміджу є надзвичайно важливим. Бренд роботодавця визначає ставлення працівників до компанії, допомагає залучати нових співробітників, підвищує довіру до компанії з боку її співробітників, тих, хто хоче стати частиною команди та найголовніше клієнтів. Кожна компанія повинна розуміти важливість бренду роботодавця, оскільки це впливає на багато факторів, таких як: конкурентоспроможність, залучення кваліфікованих співробітників, фінансове положення компанії та її стабільність. Стратегічний підхід до розвитку бренду роботодавця стає важливою складовою успіху організацій у сучасному бізнес-середовищі.

Такі відомі вчені як С. Берроу, Б. Мінчінгтон, Г. Морган, С. М. Мокіна, Н. Осовицька, Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова, В. М. Приймак та інші досліджували різні важливі аспекти формування бренду роботодавця, включаючи виявлення основних складових бренду, способи його сприйняття працівниками, вплив бренду роботодавця на внутрішню та зовнішню репутацію компанії, а також методи покращення цього бренду для залучення та утримання талановитих співробітників.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичні основи практичні аспекти формування бренду роботодавця компанії ТзОВ «Хлібодар» (ТМ «Рум'янець») на ринку хлібопекарських виробів.

Для реалізації поставленої мети були визначені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи бренду роботодавця, зібрати та систематизувати інформацію щодо концепцій бренду роботодавця та його важливості у сучасних умовах бізнесу та на ринку праці;
- визначити методичні підходи до формування бренду роботодавця;

- проаналізувати конкурентоспроможність та внутрішню привабливість ТзОВ «Хлібодар» як роботодавця на ринку хлібопекарської продукції;
- проаналізувати особливості формування бренду роботодавця та оцінити рівень розвитку бренду роботодавця з врахуванням основних техніко-економічних показників діяльності ТзОВ «Хлібодар» (ТМ «Рум'янець»);
- формулювання стратегії і розвитку бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар» на основі основних складових бренду роботодавця;
- розробити пропозиції по вдосконаленню бренду роботодавця в ТзОВ «Хлібодар» (ТМ «Рум'янець»).

Об'єктом дослідження є процеси формування бренду роботодавця .

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні засади формування бренду роботодавця на прикладі компанії ТзОВ «Хлібодар» (ТМ «Рум'янець»).

Методи дослідження. У роботі були застосовані спостереження, описовий підхід, економіко-статистичні методи (зокрема, порівняльний аналіз, використання абсолютних і відносних величин, обчислення за формулами), графічний метод, аналіз п'яти сил Портера, а також методи аналізу і синтезу. Крім того, використано методи оцінювання конкурентоспроможності, внутрішньої привабливості та рівня розвитку бренду роботодавця, основані на кількісних і якісних показниках, проведенні опитувань і аналітичній обробці отриманих даних. Комплекс застосованих методів забезпечив досягнення мети дослідження та обґрунтування практичних рекомендацій з підвищення ефективності бренду роботодавця.

Інформаційну базу дослідження склали: наукові праці українських та зарубіжних авторів, присвячені питанням формування бренду роботодавця, матеріали з періодичних видань, статистичні дані, внутрішня документація досліджуваної організації, результати анкетного опитування, а також власні аналітичні підрахунки, виконані в рамках проведеного дослідження.

Основні положення, висновки та рекомендації наукової роботи знайшли практичне використання в роботі підприємства та схвалені щодо стратегічної моделі формування бренду ТзОВ «Хлібодар» з урахуванням конкурентного середовища та соціально-економічних тенденцій ринку праці (Довідка про впровадження від 10.06.2025 р. за вих. №45).

Результати роботи отримали позитивну оцінку на Міжнародній науково-практичній конференції “Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення” на тему: "Особливості функціонування ринку хліба та хлібобулочних виробів у умовах воєнного стану", що відбулася (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 10 червня 2025 р.) (Додаток А).

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 95 сторінок. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ

1.1. Концепція бренду роботодавця: сутність та підходи до класифікації

У сучасних умовах бренд роботодавця набуває ключового значення у формуванні корпоративної основи, що сприяє керівникам підприємств у визначенні пріоритетів та завдань кадрової політики, підвищенні ефективності роботи, залученні нових працівників та утриманні персоналу в компанії. Бренд роботодавця можна розглядати як безпосередньо з точки зору роботодавця, так і з точки зору суспільства, частина якого формує потенційних працівників.

Загалом бренд роботодавця — це комплексне сприйняття та ставлення до компанії як з боку чинних співробітників, так і потенційних кандидатів. Відповідно з точки зору роботодавця бренд роботодавця — це комплекс репутаційних, емоційних та раціональних характеристик, якими він цілеспрямовано формує свій імідж на внутрішньому та зовнішньому ринку праці з метою залучення, мотивування та утримання талановитих співробітників. Тоді як з позиції суспільства бренд роботодавця виступає як імідж компанії, який формує уявлення привабливого місця роботи для поточних, колишніх та майбутніх працівників, а також для клієнтів і решти стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

Цілі формування бренду роботодавця визначаються етапом розвитку компанії. Для нових та динамічно зростаючих організацій головним завданням є залучення нових працівників і створення спільних цінностей серед персоналу. У зрілих компаніях бренд роботодавця спрямований на зміцнення корпоративного духу та просування цінностей. У періоди криз, об'єднання з іншими організаціями чи погіршення фінансового становища, бренд роботодавця орієнтований на збереження кадрів і формування відчуття згуртованості. Стан компанії може змінюватися залежно від її життєвого

циклу, а цілі бренду роботодавця та маркетингові завдання відрізняються на кожному з цих етапів [6, с. 2].

Вагомий внесок у напрямку вивчення концепції бренду роботодавця було здійснено низкою науковців, серед яких: С. Берроу, Б. Мінчінгтон, Г. Морган, Л. В. Балабанова, О. І. Гладка, О. Г. Дерев'янка, Д. Г. Грищенко, О. М. Криворучко, С. М. Мокіна, Н. Осовицька, Г. І. Писаревська, О.О. Подолян, Я. В. Сало, О. В. Сардак, С. О. Цимбалюк (табл. 1.1). Незважаючи на значний обсяг досліджень у цій галузі, його окремі аспекти наразі є недостатньо вивченими.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до розгляду концепції «бренду роботодавця»

Автор	Сутність
Г. Морган [52, с. 4]	Підтримує використання опитувань як способу брендингу роботодавців себе, і стверджує, що опитування повинні проводитися регулярно, оскільки вони виокремлюють найкращих роботодавців і надають цим компаніям перевагу при пошуку потенційних талантів.
С. Бархем [55]	Здатність краще зрозуміти, як вашу компанію сприймають ключові професійні аудиторії, дає вам змогу вжити заходів для кращого залучення професіоналів, яких ви найбільше хочете найняти.
Д. Фернон [52]	Стверджує, що брендинг роботодавця має здатність утримувати найкращих людей завдяки створенню середовища, яке дозволяє працівникам жити брендом через різні аспекти, такі як навчання та просування по службі.
С. Ллойд [53]	Це комплекс заходів, спрямованих на взаємодію з поточними та потенційними працівниками, який формує привабливість організації у якості роботодавця, а також сприяє активному управлінню її іміджем серед партнерів і кандидатів.
К. Бакхаус і С. Тіку, [55]	Це система цілеспрямованих дій спрямованих на формування позитивного уявлення про компанію як роботодавця, метою яких є залучення найкращих спеціалістів у певній галузі.
Писаревська Г., Аграмакова Н., Семенченко А.[55]	Це сукупність заходів, спрямованих на створення позитивного образу роботодавця для постійного залучення найкращих фахівців у своїй сфері.

Джерело: розроблено автором

Один із перших згадок терміна "бренд роботодавця" пов'язаний із Саймоном Берроу, президентом компанії People in Business. Він уперше

представив цю концепцію ще в 1990 році під час щорічної конференції Королівського інституту розвитку персоналу (CIPD) у Великій Британії. Згодом, спільно з Тімом Амблером, дослідником із Лондонської школи бізнесу, Берроу детально дослідив це поняття у статті, опублікованій у грудні 1996 року в журналі *Journal of Brand Management* [27]. На основі напівструктурованих інтерв'ю з працівниками 27 компаній автори дали перше визначення бренду роботодавця, описавши його як сукупність економічних, функціональних і психологічних переваг, що їх працівники отримують і пов'язують зі своїм роботодавцем.

Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як бачення організації як «чудового місця для роботи» («a great place to work»), що формується у свідомості працівників і ключових зовнішніх зацікавлених сторін, серед яких реальні та потенційні кандидати, клієнти, споживачі тощо.

Л. Сартейн і М. Шуманн трактують бренд роботодавця як обіцянку забезпечити співробітникам такі емоційні враження, які, своєю чергою, стимулюватимуть їх передавати ці цінності покупцям через споживчий бренд. Вони акцентують увагу на тому, що суть бренду роботодавця полягає у поєднанні обіцянок, які організація може реалізувати як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії.

Фірсова С. Г. провела аналіз світових практик у формуванні бренду роботодавця, детально розглянула сильні та слабкі сторони різних країн [39, с. 235], а також запропонувала інструменти для оцінки стратегічних позицій бренду, зокрема радари конкурентоспроможності та карти стратегічних груп конкурентів [41, с. 421-423]. Побудова такої карти допомагає виявити конкурентне середовище, визначити найближчих конкурентів та оцінити позиціонування компанії на ринку, що разом із радаром конкурентоспроможності сприяє формуванню ефективних стратегій розвитку бренду роботодавця з урахуванням ринкових умов та конкурентного тиску.

Балан В. Г. у своїх наукових працях описує основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, які застосовуються в стратегічному

менеджменті та маркетингу, зокрема для визначення позицій роботодавця-бренду. Він розглядає індекс концентрації ринку для аналізу домінування великих гравців, індекс Розенблюта для оцінки структури конкуренції, а також карти стратегічних груп конкурентів, що допомагають візуалізувати галузь і виявити найближчих суперників. Особливу увагу автор приділяє інтегральному показнику конкурентної сили, який агрегує ключові критерії на основі експертних оцінок, та векторному методу багатокритеріальної оцінки для визначення відхилення підприємства від "ідеального" зразка. Метод багатокутників у полярній системі координат і його модифікація забезпечують наочне порівняння сильних і слабких сторін компанії з конкурентами та еталонними значеннями. Комбінація цих підходів дозволяє всебічно аналізувати конкурентне середовище, розробляти ефективні стратегії і зміцнювати позиції підприємства на ринку [1].

За С.О. Цимбалюком бренд роботодавця визначається як сприйняття підприємства як привабливого місця для працевлаштування для певних цільових груп або суспільства загалом, що формується на основі накопиченого досвіду взаємодії людей із компанією як з актуальним або потенційним місцем роботи. Він має виражене емоційне забарвлення, яке викликає певні асоціації у працівників компанії, а також серед наявних і потенційних кандидатів. Основою бренду роботодавця є унікальні переваги, що відрізняють підприємство від інших організацій, відображаючи його конкурентоспроможність на ринку праці та привабливість для діючих і майбутніх працівників (рис 1.1) [44, с. 248-249].



Рис. 1.1 Концептуалізація бренду роботодавця (С.О. Цимбалюк)

Джерело: розроблено автором на основі [44, с. 248]

З метою визначення змістових характеристик поняття «бренд роботодавця» доцільно також розкрити сутність терміну «бренд». Зазвичай бренд трактується як певний образ або уявлення про конкретний продукт на ринку. На думку Дж. Грегорі та Дж. Вічманна, бренд — це не просто об'єкт, продукт чи організація, а сукупність усього досвіду та сприйняття, яке формується у свідомості окремих осіб або суспільства загалом. Бренд створює емоційний зв'язок і формує очікування, що допомагає не лише залучати нових співробітників, а й утримувати вже існуючих, посилюючи їх лояльність і мотивацію, виступаючи важливим інструментом управління репутацією роботодавця на ринку праці [44, с. 248].

Г. Мартін і С. Хетрік, досліджуючи зв'язок між корпоративною репутацією, брендингом та управлінням персоналом, визначають бренд як відданість задекларованим зобов'язанням у певній сфері діяльності — стратегічному плануванні, маркетингу чи управлінні персоналом. Ця відданість проявляється у кожній взаємодії між клієнтами та співробітниками та спрямована на посилення стратегічної цінності організації [44, с. 249].

Трактування поняття «бренд роботодавця» іншими авторами відбувається переважно у двох напрямках: як комплексу, а саме економічних, професійних та психологічних переваг, які працівник отримує, приєднуючись до організації та як стратегії, за допомогою якої керівники та власники компанії формують ідентичність бізнесу, починаючи з базових цінностей і закінчуючи комунікацією з усіма зацікавленими сторонами (рис 1.2).

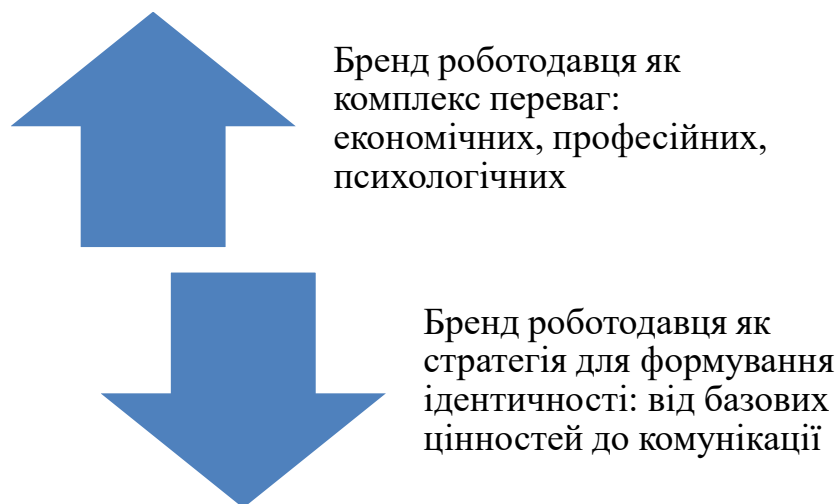


Рис. 1.2 Ключові напрямки трактування «бренду роботодавця»

Джерело: розроблено автором на основі [44, с. 248]

Бренд роботодавця виконує низку ключових функцій, зокрема інформує цільові аудиторії про компанію на ринку праці, сприяє оптимізації витрат та підвищенню прибутковості, формує позитивне ставлення кандидатів й підвищує репутацію компанії як роботодавця. Також він поширюється через персонал назовні, підтримуючи корпоративний імідж, слугує важливим ресурсом для вдосконалення системи управління персоналом (рис. 1.3) [42, с. 206]



Рис. 1.3 Функції бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [42, с. 206]

Формування позитивного бренду роботодавця відіграє важливу роль у досягненні ключових цілей підприємства, включаючи фінансові, економічні, виробничі та комерційні аспекти. Це сприяє створенню привабливого образу компанії на ринку, підвищує конкурентоспроможність її продукції або послуг, забезпечує стабільний випуск високоякісної продукції та успішну її реалізацію. Також, це допомагає задовольняти очікування споживачів, сприяє зростанню прибутків та ефективності діяльності завдяки інноваціям, удосконаленню організації праці та оптимізації витрат (рис. 1.4) [45].



Рис. 1.4 Цілі формування позитивного бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [45].

Таким чином, грамотне формування та розвиток бренду роботодавця є не лише засобом залучення і збереження кваліфікованих кадрів, а й важливим елементом стратегічного зміцнення позицій компанії на ринку. Реалізація заходів, спрямованих на створення привабливого образу роботодавця, дозволяє посилити ділову репутацію, підвищити зацікавленість потенційних співробітників і закріпити в уявленні цільової аудиторії імідж стабільного та надійного місця праці. У результаті це сприяє ефективнішому досягненню стратегічних цілей бізнесу. На рис. 1.5 представлений підхід до класифікації бренду роботодавця.

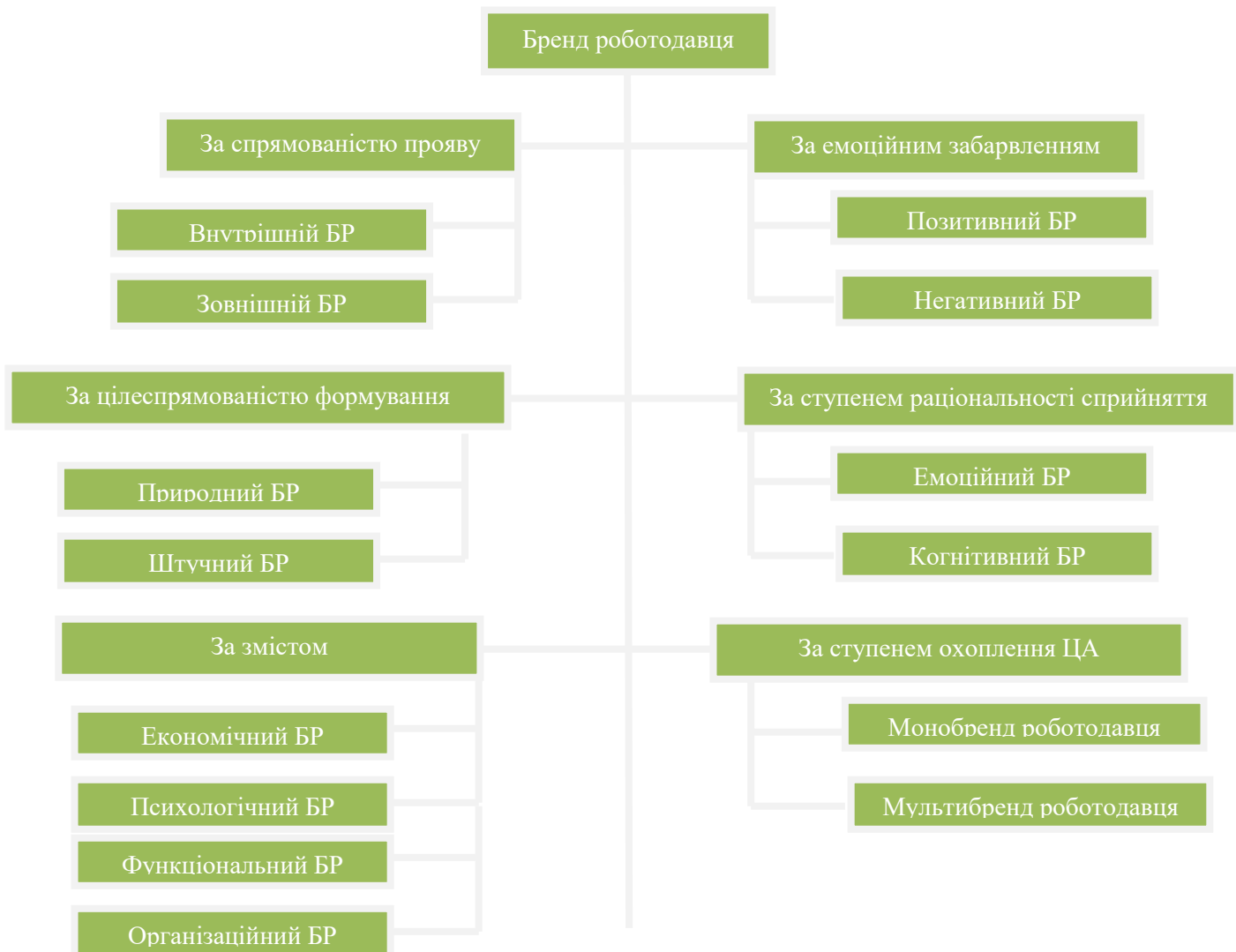


Рис. 1.5 Класифікація бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Відповідно до рис. 1.5, за напрямками впливу бренд роботодавця поділяється на зовнішній і внутрішній, між якими існує тісний взаємозв'язок.

Зовнішній бренд роботодавця орієнтований на залучення фахівців, які активно шукають роботу. Для цього використовуються різні інструменти, зокрема розробка програм рекрутингу, аутстафінгу та аутплейсменту, а також співпраця з вищими навчальними закладами через студентські програми. Додатково застосовуються PR-заходи, реклама в засобах масової інформації з метою позиціонування компанії як надійного роботодавця, участь у конкурсах на кращого роботодавця і системне управління іміджем та репутацією організації.

Внутрішній бренд роботодавця спрямований на формування задоволеності серед поточних працівників, їхньою роботою та умовами праці шляхом впровадження програми управління кар'єрою та іншими PR-заходами.

За критерієм емоційного забарвлення бренд роботодавця поділяється на позитивний та негативний. Позитивний бренд характеризується тим, що компанія сприймається як привабливий роботодавець як для внутрішніх, так і для зовнішніх цільових аудиторій. Вона асоціюється з надійним місцем роботи, де прагнуть працювати кваліфіковані спеціалісти. Натомість негативний бренд формується переважно конкурентами шляхом використання антиреклами. Іноді це також може бути результатом бездіяльності самої компанії у створенні свого бренду, що відкриває можливості для конкурентів посилити свої позиції [26].

За напрямком формування бренд роботодавця поділяється на природний та штучний. Природний бренд формується природним шляхом, без цілеспрямованих зусиль зі сторони компанії, натомість штучний бренд створюється завдяки використанню спеціальних інструментів і заходів. Зазвичай на початкових етапах діяльності організація застосовує штучні методи для формування позитивного іміджу роботодавця, але згодом, з

накопиченням досвіду і репутації, відбувається перехід до природного бренду [16].

Ще одним важливим критерієм класифікації бренду є ступінь раціональності сприйняття, що може бути когнітивним або емоційним. Когнітивний бренд спрямований на донесення інформації вузькому колу фахівців і акцентує увагу на раціональних аспектах, тоді як емоційний орієнтований на ширшу аудиторію і має на меті викликати емоційний відгук та формувати позитивне враження про роботодавця.

Останнім критерієм, який використовується для класифікації бренду роботодавця, є рівень охоплення цільових аудиторій. Цей показник охоплює два підходи – монобренд та мультибренд. Підхід монобренду зосереджений на формуванні уніфікованого іміджу компанії, спрямованого на всі цільові групи як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці. Він має формувати однакове сприйняття компанії серед усіх аудиторій. Мультибренд, навпаки, передбачає використання кількох іміджевих концепцій, які орієнтовані на різні сегменти цільової аудиторії, але мають узгоджений загальний зміст для збереження єдності бренду роботодавця [16].

Загалом, бренд роботодавця по суті являє собою сукупність унікальних характеристик і рис, що вирізняють компанію серед конкурентів, роблять її впізнаваною у суспільстві та сприяють залученню висококваліфікованих фахівців, які представлятимуть її на ринку праці. У межах класифікації бренду роботодавця ця концепція аналізується через низку критеріїв, зокрема спрямованість, емоційну складову, цільову орієнтацію формування, рівень раціонального сприйняття, а також зміст і охоплення цільової аудиторії.

1.2. Методи формування та оцінювання бренду роботодавця компанії

У сучасних умовах зростання конкуренції на ринку праці побудова сильного бренду роботодавця набуває особливої стратегічної ваги для організацій. Вдало розроблений та надійно функціонуючий бренд сприяє не лише залученню досвідчених і талановитих фахівців, але й забезпечує їх тривалу інтеграцію та лояльність до компанії. Водночас це сприяє укріпленню позитивного іміджу організації як серед внутрішньої аудиторії, так і в зовнішньому середовищі. Досягнення таких результатів потребує застосування системного та багатовимірного підходу, що включає як процеси створення бренду, так і регулярний моніторинг його ефективності. Використання науково обґрунтованих методологій дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони бренду роботодавця, оцінити рівень його привабливості в конкурентному середовищі ринку праці, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення стратегій управління брендом.

За Фірсовою С.Г. Та Білорус Т.В. сучасному ринку праці характерне загострення конкуренції у залученні висококваліфікованих працівників серед роботодавців, спричинене їхнім дефіцитом. На фоні цього серед них виникає попит на формування якісного бренду роботодавця, що дозволив би ефективно залучати, мотивувати та утримувати висококваліфіковану робочу силу [3, с. 30]. Відповідно бренд роботодавця виступає стратегічним ресурсом компанії.

Стрімкий розвиток наукових технологій зумовлює швидкий розвиток інструментів та каналів для взаємодії з якісною робочою силою та її залучення. Це актуалізує задачу розробки таких методів менеджменту бренду роботодавця, яка б підтримувала його постійний розвиток відповідно до нових можливостей технологічного процесу. Це, у свою чергу, давало б змогу роботодавцю мати конкурентні переваги із залучення висококваліфікованих робочих кадрів порівняно з іншими компаніями, претендуючи на найбільш якісну робочу силу, що у перспективі теж

слугуватиме інвестицією у бренд роботодавця в очах суспільства.

За Сало Я. В. формування бренду роботодавця є багатоетапним процесом, у підґрунті якого лежить послідовне виконання низки завдань. Першим етапом виступає визначення бачення та цілей створення бренду роботодавця. Наступний етап передбачає аналіз і оцінку брендів конкурентів, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони позиціонування. Третім етапом є формулювання унікальної ціннісної пропозиції, яка має стати основою для створення бренду роботодавця. Завершальним етапом виступає визначення атрибутів бренду, що формують його ідентичність [18, с. 95].

Станом на сьогодні для формування бренду роботодавця існують різноманітні моделі. Однією з таких є 4D-площина бренду роботодавця (Т. Гед), яка включає чотири виміри: функціональний (здатність приносити користь іншим), соціальний (уміння ефективно взаємодіяти з людьми), ментальний (готовність до самозмін і сприяння змінам в оточуючих), духовний (вміння зберігати духовний зв'язок із життєвими проявами та брати відповідальність за зовнішні зміни) (рис. 1.6) [20, с. 14].

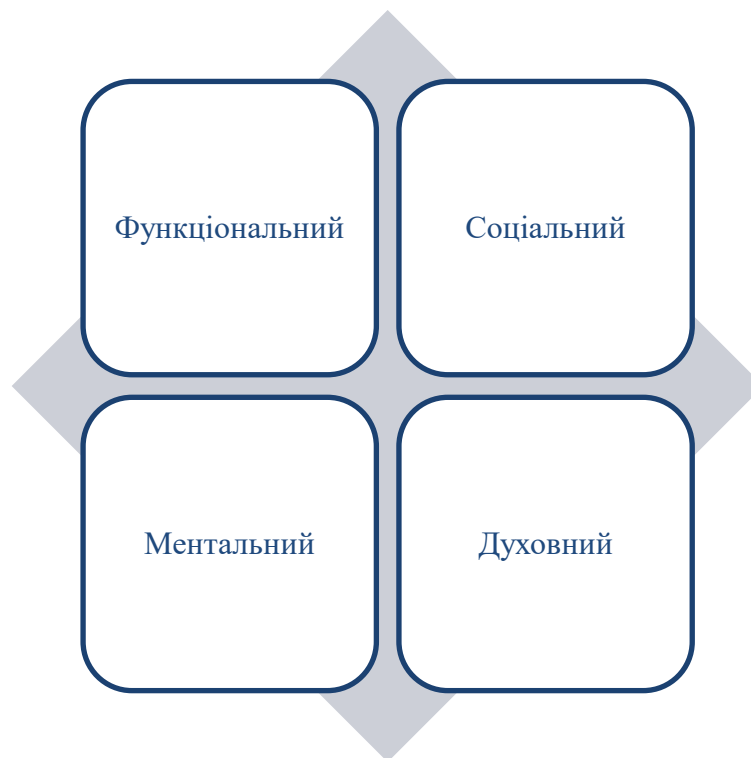


Рис. 1.6 Чотири виміри бренду роботодавця (Т. Гед)

Джерело: розроблено автором на основі [20, с.14]

Концептуальна модель за К. Бакхаусом і С. Тікоо описує процес формування БР через організаційну ідентичність та організаційну культуру, що формують лояльність до БР у перспективі підвищуючи продуктивність праці, а також через асоціації БР що формують імідж й стимулюють подальше залучення висококваліфікованої робочої сили [20, с.15].

Також вартою уваги є піраміда бренду роботодавця (П. Бурке) — це модель, що структурує елементи бренду роботодавця за рівнями: від базових атрибутів підприємства, серед яких місце розташування, логотип тощо, до унікальних переваг, які виділяють роботодавця на ринку праці, сформованих на основі привласнення БР особистісних людських якостей (рис. 1.7) [20, с.8].



Рис. 1.7 Піраміда бренду роботодавця (П. Бурке)

Джерело: розроблено автором на основі [20, с.8]

Модель капіталу брэнда роботадавця (Б. Мінчінгтон) акцентуе увагу на вартості брэнда як роботадавця, яка визначається рівнем обізнаності про БР, лояльністю та асоціаціями БР, а також сприйняттям досвіду роботи в компанії [20, с.19].

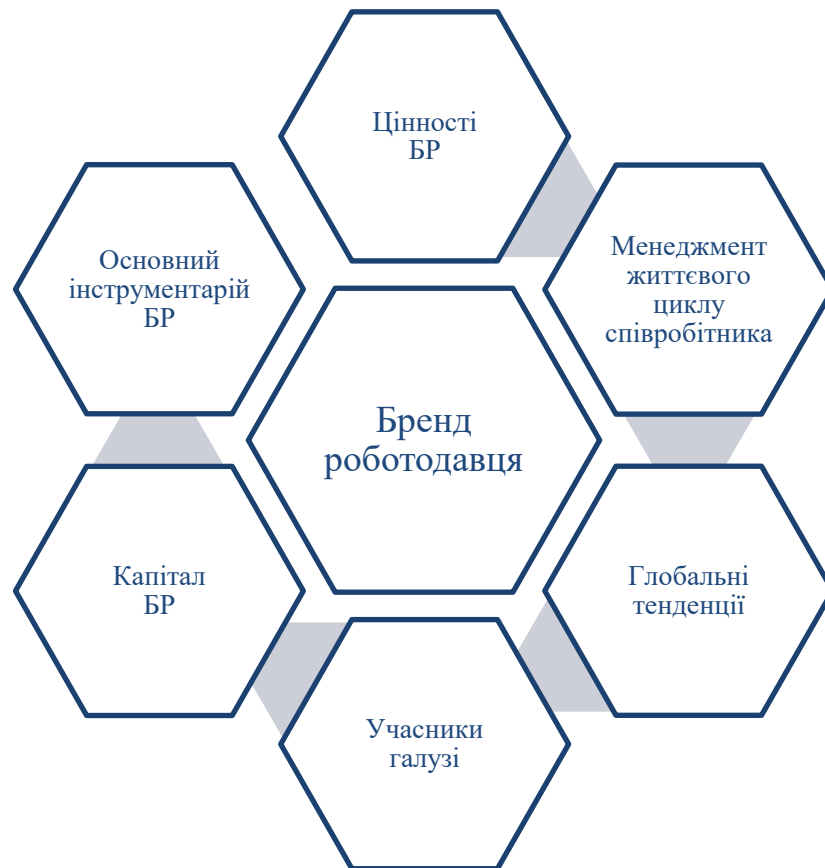


Рис. 1.8 Екосистемна модель роботадавця (Б. Мічінгтон)

Джерело: розроблено автором на основі [20, с.16]

Екосистемна модель брэнда роботадавця (Б. Мінчінгтон) вирізняється з-поміж інших тим, що, окрім безпосередніх інструментів формування брэнда (культура, цінності, досвід співробітників), враховує також зовнішні фактори, які роботадавець має брати до уваги (ринкові тенденції, конкурентне середовище) (рис. 1.8) [20, с.16].

Варто розглядати процес формування та управління брэндом роботадавця як інтеграційний механізм, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. При цьому важливим аспектом є не лише забезпечення конкурентоспроможності брэнду роботадавця, а й підтримання

високої ефективності його функціонування [18, с. 95]. Крім того, формуванню якісного бренда роботодавця передують низка рішень, що базуються на стратегічній моделі. В цілому, задача компанії, спрямована на побудову сильного бренду роботодавця, полягає у створенні такої моделі прийняття рішень з бренд-менеджементу роботодавця, що сприятиме його посиленню, тоді як дослідження ефективності методик для їх вивчення та модифікації надасть змогу формування якісної оцінки розвитку бренду роботодавця, примножуючи можливості для підкріплення його динамічного розвитку [4, с. 31].

Модель за Фірсовою С.Г. Та Білорус Т.В., сформовану на основі окремих атрибутів, кожен з яких має свої ключові елементи, зображено на рис. 1.9. Вона перетинається з моделлю за Т. Геда (рис. 1.6), проте є більш всеохоплюючою, додаючи економічний та організаційний аспекти, залишаючи без змін функціональний, а елементи ментального, духовного та соціального об'єднує переважно у психологічному аспекті.

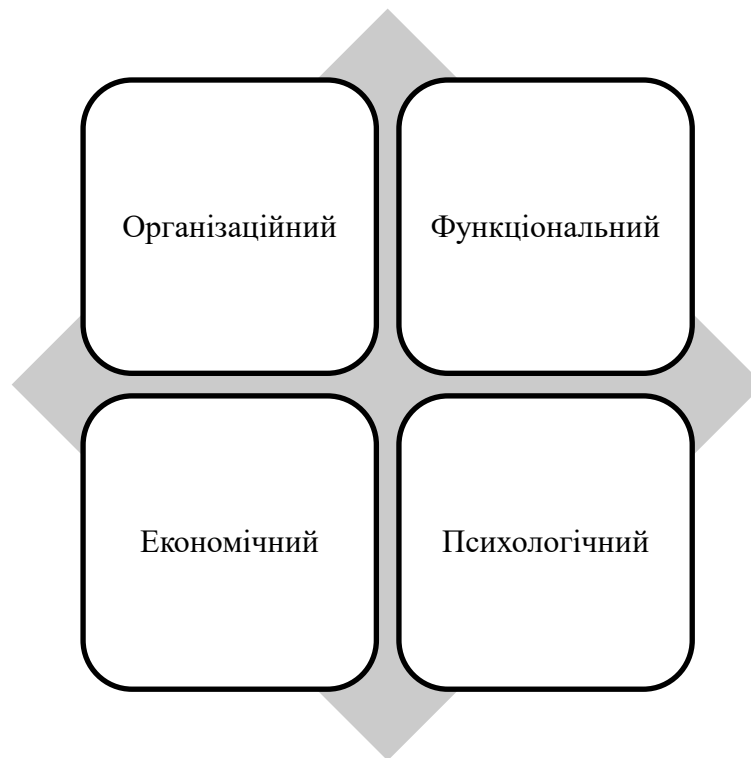


Рис. 1.9 Атрибути бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [3].

У рамках емпіричного дослідження, спрямованого на розвиток даної моделі, Фірсова С.Г. Та Білорус Т.В. запропонували визначати рівень розвитку роботодавця за формулою:

$$PP_{БР} = a*PP_{ОА} + b*PP_{ФА} + c*PP_{ЕА} + d*PP_{ПА}, \quad (1.1)$$

де: $PP_{БР}$ – рівень розвитку бренду роботодавця; a, b, c, d – коефіцієнти значимості атрибутів бренду роботодавця; $PP_{ОА}, PP_{ФА}, PP_{ЕА}, PP_{ПА}$ – рівень розвитку окремих атрибутів більш детально розглянутих нижче [3, с. 32].

Організаційний атрибут ($PP_{ОА}$) компанії включає в себе кілька ключових аспектів, серед яких:

- 1) позиція компанії на ринку, яка визначається її часткою ринку, рівнем стабільності, інноваційним підходом до діяльності, історією успіху, структурою бізнесу та прозорістю його ведення, а також дотриманням міжнародних стандартів;
- 2) впізнаваність корпоративного бренду та брендів, орієнтованих на споживача: вона дозволяє формувати позитивне сприйняття компанії у свідомості цільової аудиторії;
- 3) рівень доступності інформації про компанію для потенційних працівників, що сприяє кращому розумінню умов праці та корпоративної культури;
- 4) імідж і репутація керівництва також виступають важливим фактором, оскільки від цього залежить загальне ставлення до компанії як на ринку, так і серед її працівників;
- 5) місце розташування офісу та його зручність для співробітників, що може впливати на привабливість компанії як роботодавця.

Функціональний атрибут ($PP_{ФА}$) охоплює характеристики самої роботи та можливості для працівників. Сюди входять наступні 5 складників:

- 1) складність завдань, які дають змогу застосовувати наявні знання та навички;

- 2) можливості для професійного навчання та розвитку, зокрема обсяг інвестицій компанії у підвищення кваліфікації працівників;
- 3) кар'єрні перспективи є ще одним значущим фактором, що сприяє залученню та утриманню кадрів;
- 4) об'єктивність в оцінці роботи з боку керівництва впливає на рівень мотивації та задоволеність працівників;
- 5) крім того, можливість брати участь у прийнятті оперативних та стратегічних рішень стимулює залученість та підвищує рівень відповідальності за результат.

Економічний атрибут (РРЕА) стосується матеріальних умов праці та забезпечення стабільності зайнятості і містить наступні складники:

- 1) рівень оплати праці, який може містити премії та бонуси, а також прозорі та зрозумілі бонусні схеми;
- 2) гарантія стабільності зайнятості, яка створює впевненість у майбутньому;
- 3) графік роботи, що враховує режим праці та відпочинку, а також можливість понаднормової роботи;
- 4) умови праці та організація робочого місця, що впливають на комфорт та продуктивність співробітників;
- 5) соціальний пакет, який може включати страхування, додаткові відпустки або інші види підтримки, підвищує загальну привабливість компанії як роботодавця.

Психологічний атрибут (РРПА) охоплює нематеріальні аспекти роботи, що впливають на емоційний стан працівників та загальну атмосферу в колективі, серед яких зокрема наступні:

- 1) корпоративна культура, яка формує загальні цінності та норми поведінки в компанії;
- 2) зовнішній вигляд офісу та персоналу, який також має значення, оскільки створює перше враження про компанію та її стиль;
- 3) соціально-психологічний клімат колективу, що визначається

рівнем підтримки, взаєморозуміння та довіри між співробітниками;

4) стиль управління є ще одним важливим фактором: демократичний, авторитарний або ліберальний підхід може суттєво впливати на рівень задоволеності працівників;

5) крім того, відсутність непотизму — тобто уникнення надання посад чи інших привілеїв родичам або знайомим незалежно від їхніх професійних якостей — є показником справедливості у відносинах між керівництвом та працівниками.

Дані складники бренду роботодавця разом із ключовими елементами кожного схематично зображено на рис. 1.10.

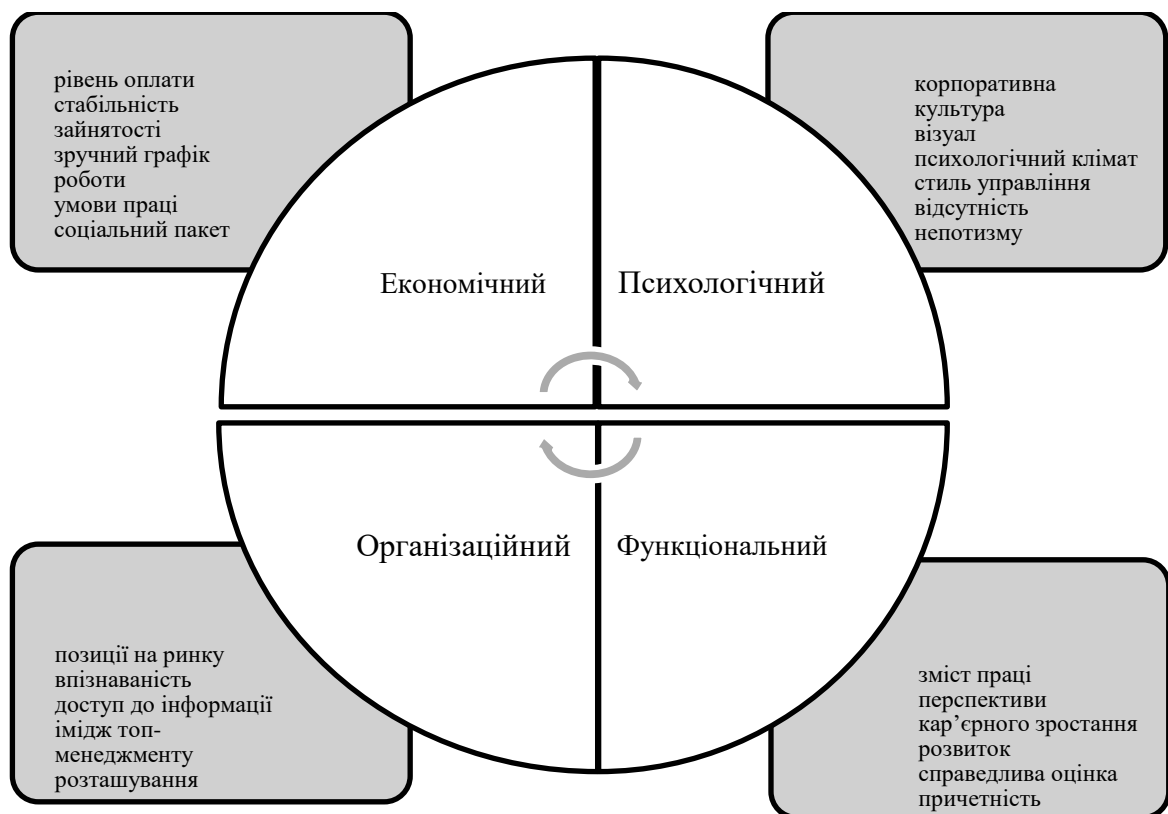


Рис. 1.10 Складники бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Щодо коефіцієнтів вагомості атрибутів бренду роботодавця (a, b, c, d), їх оцінка проводилася спеціальною експертною групою. Фахівці давали оцінки в діапазоні від 0 до 3 балів залежно від важливості кожного атрибуту для процесу формування та управління брендом роботодавця. Оцінка «0»

означає, що даний атрибут вважається незначущим або зовсім не потрібним при розробці та підтримці HR-бренду. Навпаки, оцінка «3» вказує на критичну важливість цього атрибуту, підкреслюючи необхідність його активного та вираженого прояву в процесах управління брендом роботодавця. Таким чином, цей метод дозволяє систематизувати та визначити пріоритетність різних характеристик бренду спираючись на бачення експертів, що сприяє більш цілеспрямованому розвитку та вдосконаленню HR-стратегії компанії [3, с. 32-33].

За результатами дослідження, яке базувалося на розгляді вагомості окремих атрибутів бренду роботодавця, та ключових складників кожного з них, було виокремлено 4 рівні розвитку бренду роботодавця з діапазоном граничних значень за 5-бальною шкалою, а саме:

- високий [4,3 – 5]: характеризується системним підходом до менеджменту бренду роботодавця, який спрямований на підтримку всіх його аспектів та компонентів; такий комплексний підхід забезпечує ефективність бренду роботодавця та сприяє формуванню позитивного іміджу на ринку праці;
- підвищений [3,6 – 4,3]: компанії цього типу приділяють помірну увагу управлінню брендом роботодавця: він сформований, але не завжди включає всі необхідні складові; загалом спостерігається досить активний розвиток, однак окремі елементи можуть залишатися дещо недоопрацьованими;
- середній [2,9 – 3,6]: розвитку бренду роботодавця можна надати прийнятну оцінку; причиною може слугувати те, що керівництво не розглядає формування та зміцнення бренду роботодавця як пріоритетний напрям або ж окремі складові перебувають на початковій стадії розробки;
- низький [0 – 2,9]: бренд роботодавця за ефективністю перебуває на низькому рівні: соціальні норми не дотримуються, інформація про діяльність компанії є непрозорою, а співпраця з нею асоціюється з високим

рівнем ризику [3, с. 36-37].

Також відповідно до отриманих експертних оцінок було встановлено, що оптимальним показником для бренду роботодавця є 4,7 бали. Одним зі способів надати оцінку й окреслити вектор для подальших дій щодо розвитку бренду роботодавця полягає у тому, щоб співвіднести бажаний та фактичний рівні бренду роботодавця, шляхом надання оцінки кожному з атрибутів, розглянутих вище, а також їх ключовим складникам.

Якщо співвідношення перевищує 95%, це свідчить про наявність сильного та стабільного бренду роботодавця, який успішно відповідає сучасним вимогам ринку праці та адаптується до розвитку інноваційних тенденцій. У такому разі варто підтримувати й надалі цей бренд, зосереджуючись на збереженні його конкурентних переваг та посиленні позитивного іміджу серед потенційних і чинних працівників.

Якщо ж показник знаходиться в межах від 50% до 95%, це вказує на необхідність більш детального аналізу та подальшого розвитку окремих складових бренду роботодавця. Така ситуація свідчить про наявність певних сильних сторін, проте також і про існування недоліків або слабких місць, які потребують уваги для підвищення ефективності бренду роботодавця.

У випадку, коли співвідношення становить менше 50%, це є сигналом про суттєві проблеми в сприйнятті бренду роботодавця, що потребує комплексного ребрендингу. Такий низький рівень показника свідчить про необхідність радикальних змін у підходах до формування іміджу компанії як роботодавця, щоб відновити довіру та привабливість серед цільової аудиторії [3, с. 37].

Станом на сьогодні у наукових колах не розроблено єдиної методології та чітких критеріїв для оцінки бренду роботодавця. Це зумовлено складністю та багатогранністю цього поняття, яке включає різноманітні аспекти взаємодії з працівниками та формування іміджу на ринку праці. Описаний підхід до оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця може формувати підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у процесі

формування ціннісної пропозиції для працівників, побудови ефективної системи управління бренду роботодавця та його систематичного вдосконалення. Цей інструментарій дозволяє комплексно та всебічно оцінювати стан бренду роботодавця на практиці, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, адаптацію до динамічних умов сучасності та формування привабливого іміджу роботодавця.

У підсумку, це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку праці та створенню сильного бренду, здатного привабити та утримати висококваліфікованих спеціалістів. Як наслідок, її було обрано для емпіричної частини даної роботи, описаної у розділі 2.2. даної роботи.

Також на важливості такого напрямку бренд-менеджменту роботодавця, як його дослідження, наголошує Цимбалюк С.О. Тобто йдеться про динаміку й те, що неможливо сформувати єдиний стійкий бренд роботодавця раз і назавжди, й що ситуація має перебувати у стані постійної переоцінки й за необхідності корегування брендингової стратегії [44, с. 250]. Автор виокремлює наступні методи для дослідження:

- опитування не лише працівників безпосередньо, а й кандидатів, інвесторів, партнерів;
- аналіз інформації щодо роботодавця у ЗМІ та на просторах Інтернет, у тому числі відгуків на роботодавця на відповідних порталах;
- статистика подачі на вакансії;
- аналіз інтерв'ю з працівниками, що вирішили піти з роботи;
- порівняння рівня розвитку бренду роботодавця компанії з рівнем розвитку бренду роботодавця компаній-лідерів у конкретній галузі [44, с. 250].

У менеджменті брендом роботодавця можна виділити 3 етапи взаємодії цільової аудиторії з підприємством, перелічені вище інструменти необхідно вибірково спрямовувати на кожен для якісного дослідження переслідуючи мету отримання цілісної картини [44, с. 250].

Таблиця 1.1

Етапи взаємодії цільової аудиторії з підприємством

Назва етапу	Опис
До отримання досвіду роботи на підприємстві	Знайомства потенційних працівників із компанією, охоплює участь у ярмарках вакансій, днях відкритих дверей, вивчення інформації на сайтах, у ЗМІ та соцмережах, проходження співбесід.
Під час роботи на підприємстві	Це період від працевлаштування до звільнення, що включає адаптацію, навчання, кар'єрне зростання, участь у заходах, систему мотивації та взаємодію в колективі.
Після звільнення з підприємства	Підтримка зв'язків із колишніми працівниками через участь у проєктах, професійні спільноти, корпоративні заходи, привітання та соціальні бонуси.

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Також на основі інших проведених досліджень, результати яких описали Фірсова С.Г. Та Кожухівська А.О., було визначено, що процес оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця можна структурувати у вигляді послідовної моделі, яка включає етапи, детальніше описані нижче й схематично зображені на рис. 1.11 [35, с. 6-7].

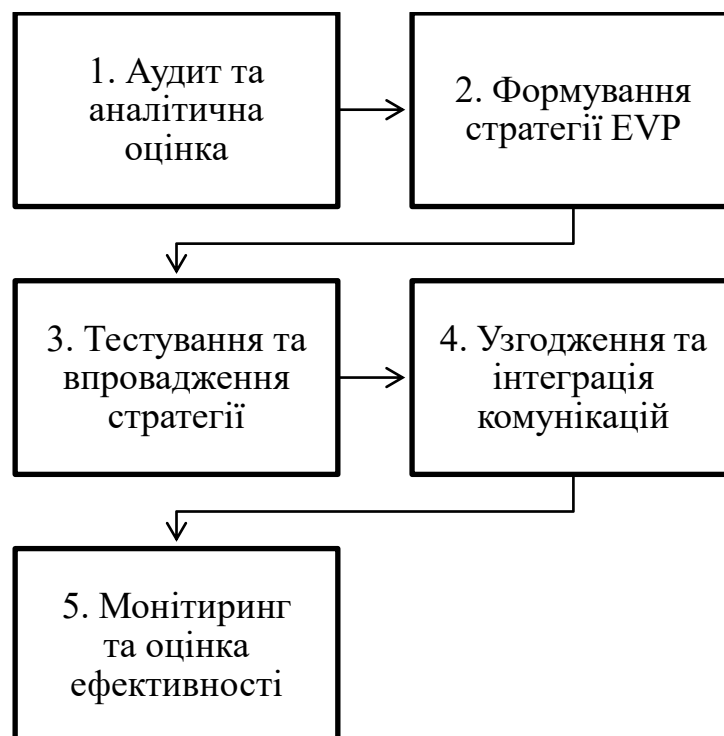


Рис. 1.11 Процес оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [35].

1) На першому етапі оцінювання проводиться глибокий аналіз стратегічних цілей компанії, місії та візії. Це включає визначення поточної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) та аналіз каналів комунікації. Одним з ключових аспектів є проведення внутрішніх фокус-груп, опитувань та інтерв'ю, що дозволяє оцінити сприйняття бренду працівниками. Внутрішній аудит спрямований на виявлення розбіжностей між заявленими цінностями бренду та реальним досвідом співробітників.

2) На основі результатів аудиту відбувається розробка ціннісної пропозиції роботодавця, яка має стати основою для позиціонування бренду на ринку праці. Основна мета цього етапу — сформувати унікальні характеристики EVP, які виділятимуть компанію серед конкурентів. Для забезпечення об'єктивності оцінки застосовується метод перехресної перевірки (cross-checking), що дозволяє виявити потенційні суперечності у позиціонуванні бренду.

3) Після формування EVP проводиться його тестування у всіх структурних підрозділах компанії. Це дозволяє оцінити рівень сприйняття ціннісної пропозиції серед працівників та виявити можливі недоліки у її реалізації. На цьому етапі також розробляється план комунікацій для запровадження оновлених ціннісних меседжів бренду як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці.

4) Цей етап передбачає систематизацію комунікаційних процесів із метою створення єдиного інформаційного простору. Внутрішня комунікація має забезпечити єдність у сприйнятті бренду серед співробітників, тоді як зовнішня комунікація спрямована на примноження впізнаваності бренду роботодавця серед кандидатів на ринку праці.

5) Завершальний етап є ключовим у процесі оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця. З цією метою розробляється система моніторингу з використанням внутрішніх і зовнішніх показників ефективності, таких як:

- рівень задоволеності та лояльності працівників;
- кількість якісних відгуків на вакансії;

- рівень плинності кадрів;
- рівень впізнаваності бренду серед потенційних кандидатів.

Отже, методика оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця є комплексним процесом, що охоплює як внутрішні аспекти формування бренду, так і зовнішні комунікаційні заходи. Застосування такої моделі дозволяє не лише оцінити поточний стан бренду роботодавця, але й розробити стратегію його подальшого вдосконалення з урахуванням актуальних трендів та вимог ринку праці [46, с.7].

За результатами дослідження Подолян О.О. Та Зозульов О.В. Запропонували трирівневу модель аудиторій впливу бренду роботодавця, серед яких мікрорівень, макрорівень та мезорівень. Визначення зовнішніх суб'єктів підприємства можна здійснити через їх поділ на дві основні групи: ті, хто формує загальний імідж компанії (макрорівень), та ті, хто безпосередньо впливає на створення та розвиток людського капіталу (мезорівень), співвідношення яких схематично зображено на рис. 1.12 [30, с.8-9].

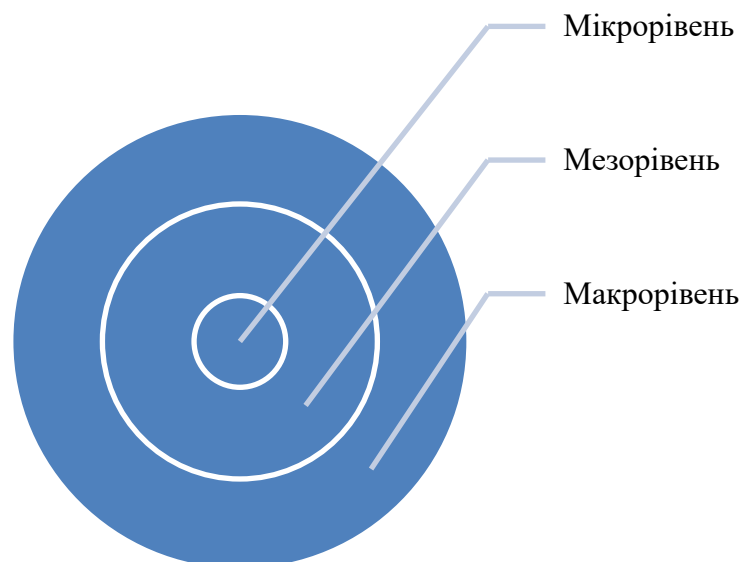


Рис. 1.12 Співвідношення рівнів формування бренду роботодавця
Джерело: розроблено автором на основі [30, с.8].

До макрорівня належать суб'єкти, що формують загальне сприйняття компанії у суспільстві та на ринку: суспільство, держава, ЗМІ, клієнти, партнери, інвестори та колишні працівники. Їхня оцінка діяльності компанії суттєво впливає на її репутацію як роботодавця.

До мезорівня належать суб'єкти, які безпосередньо взаємодіють з компанією у процесі формування її людського капіталу, зокрема це шукачі роботи, працівники інших компаній, HR та рекрутингові агентства. Колишні співробітники також належать до мезорівня, якщо розглядається їхнє повернення до компанії.

На мікрорівні діють внутрішні суб'єкти бренду роботодавця: працівники, менеджери й власники (рис. 1.13). Вони безпосередньо впливають на створення доданої вартості, розвиток бренду та його ефективне функціонування.



Рис. 1.13 Суб'єкти мікрорівня формування бренду роботодавця
Джерело: розроблено автором на основі [30, с.9].

Таким чином, структура суб'єктів, що впливають на формування бренду роботодавця, охоплює три рівні – макро, мезо та мікро, кожен з яких має свої специфічні групи учасників та особливості впливу. Важливо враховувати, що на всі ці рівні впливають зовнішні фактори – економічні, політичні, соціально-культурні, які можуть як посилювати, так і

послаблювати позиції бренду роботодавця.

У контексті формування позитивного бренду роботодавця Цимбалюк С. звертає увагу на такі заходи, як мотиваційні програми, навчальні програми, заходи, що просувають корпоративну культуру, програми формування лояльності працівників. Також автор звертає увагу на рейтинг за значущістю відділів і посадових осіб у формуванні позитивного бренду роботодавця на думку респондентів, серед яких три перші місця зайняли наступні [43, с.15]:

- вище керівництво: 56,3%;
- відділ зв'язків з громадськістю: 43,8%;
- HR-відділ: 31,3%.

Аналіз даних вказує на те, що у 56,3% компаній, де працюють респонденти, у процес розроблення програм створення позитивного бренду роботодавця залучається вище керівництво. Це є безумовно позитивною практикою, оскільки саме топменеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності реалізації таких програм. Вищі керівники займаються стратегічними питаннями, зокрема визначають кадрову політику компанії, координують загальний процес формування позитивного бренду роботодавця та контролюють його реалізацію. Крім того, керівник підприємства не лише делегує необхідні повноваження відповідальним посадовим особам, але й виділяє фінансові ресурси для реалізації заходів, спрямованих на формування іміджу компанії як роботодавця, що вирізнявся б привабливістю на ринку праці.

Також значна частина респондентів відзначила активну участь інших підрозділів у створенні бренду роботодавця. Зокрема, у 43,8% компаній до цього процесу долучається відділ зв'язків із громадськістю, який відповідає за побудову зовнішнього іміджу та комунікацію зі стейкхолдерами. У 31,3% організацій до роботи над брендингом роботодавця активно залучена служба персоналу, яка розробляє та реалізовує заходи, спрямовані на підтримку лояльності працівників та підвищення їхньої задоволеності роботою.

Таким чином, формування позитивного бренду роботодавця є комплексним процесом, у якому беруть участь не лише HR-відділи, а й топменеджмент та PR-служби, що дозволяє забезпечити системний підхід до побудови привабливого іміджу компанії на ринку праці [43, с.15].

Отже, формування сильного бренду роботодавця є важливим стратегічним завданням для компаній у сучасних умовах загостреної конкуренції на ринку праці. Запропоновані методики оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця дозволяють систематизувати процес аналізу його складових, починаючи від організаційних та економічних атрибутів і завершуючи психологічними аспектами взаємодії з працівниками. Впровадження цих інструментів дає змогу компаніям об'єктивно оцінити поточний стан свого бренду роботодавця та визначити напрями його подальшого розвитку, спрямовані на залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТЗОВ «ХЛІБОДАР»

2.1. Діагностика конкурентоспроможності бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар» на ринку хлібопекарської продукції

ТзОВ «Хлібодар» є одним із лідерів у хлібопекарській галузі України. Основним напрямком діяльності бренду є виробництво високоякісних хлібобулочних виробів, створених з урахуванням потреб українських споживачів та відповідно до міжнародних стандартів якості. На підприємстві функціонує система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає стандарту ISO 22000:2005 та принципам HACCP.

Процеси виробництва засновані на сучасному технічному обладнанні, де ключову роль у забезпеченні стабільної якості відіграє команда висококваліфікованих професіоналів із багатим досвідом. Дотримуючись найкращих українських традицій хлібовипічки, завод постійно вдосконалюється: розширює асортимент продукції, збільшує виробничі потужності та посилює позиції на ринку. У своїй діяльності підприємство щодня реалізує девіз "Смачний кожен день!", роблячи його невід'ємною частиною своєї роботи. [29].

Завдяки впровадженню передового технологічного обладнання, придбаного в Німеччині та Австрії, а також використанню інноваційних методів у процесах підготовки сировини, виробництва та пакування, Рівненський хлібозавод здобув статус одного з найпрогресивніших підприємств Східної Європи. Висока якість продукції під брендом «Рум'янець» підтверджується численними відзнаками, отриманими у рамках щорічних всеукраїнських дегустаційних конкурсів.

Компанія «Рум'янець» демонструє динамічний розвиток, постійно нарощуючи обсяги випуску продукції та розширюючи її асортимент. Якщо у 2004 році підприємство виробляло лише 7 тонн продукції на добу,

то наразі цей показник перевищує 60 тонн. Щодня компанія виготовляє понад 100 різновидів хлібобулочних, здобних та кондитерських виробів.

У період з 2003 до 2025 року підприємство значно вдосконалило свої виробничі потужності, суттєво розширило автопарк, створило власну мережу торговельних точок і забезпечило нові робочі місця.

На сьогодні продукція торгової марки «Рум'янець» користується значним попитом у дванадцяти регіонах України, серед яких Рівненська, Волинська, Львівська, Житомирська, Тернопільська, Київська, Одеська, Чернігівська, Чернівецька, Вінницька, Хмельницька та Івано-Франківська області (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Присутність ТМ «Рум'янець» по областях України

Джерело: розроблено автором на основі [29].

ТзОВ «Хлібодар» є лідером у західному регіоні України та сучасним європейським підприємством. Підприємство, що працює за світовими стандартами – для наших людей[29].

На рис. 2.2 наведені основні досягнення ТзОВ «Хлібодар». світовими стандартами – для наших людей! [29].

Основні досягнення ТМ «Рум'янець» з 2010 року:

- Розширення виробничих потужностей хлібозаводу (створення нових цехів, розширення виробничих технологічних ліній, тощо).
- Масштабування торгової марки і вихід за рамки іміджу місцевого виробника. Міцна співпраця з місцевими та всеукраїнськими ритейлерами.
- Збільшення асортименту продукції та обсягів її реалізації. Нові продукти відразу зарекомендували себе на ринку і здобули прихильність споживача.
- Щорічні відзнаки якості продукції ТМ «Рум'янець», зокрема перемоги в дегустаційному конкурсі «Bakery Ukraine» і здобуття премії «Вибір року 2021».

Рис. 2.2 Основні досягнення ТМ «Рум'янець» з 2010 року

Джерело: розроблено автором на основі [29].

Ключовий фактор успіху ТМ «Рум'янець» – потужна команда фахівців, об'єднаних навколо спільної філософії – створення доброго українського хліба [29].

На рис. 2.3 зображені дані офіційної статистики в Україні, де бачимо, що виробництво хліба та хлібобулочних виробів з кожним роком зменшувалося. По тенденції, в наступні роки виробництво також зменшувалося. Проте, якщо аналізувати 2022 р., то з початком повномасштабної війни, всього за 7 місяців виробництво хліба та хлібобулочних виробів зменшилося на 15-20% в залежності від регіону. На це вплинуло також те, що станом на листопад 2022 р. близько 20% хлібозаводів були зруйновані або не відновили виробництво. Проте надалі бачимо поступове збільшення виробництва до 2024 р.

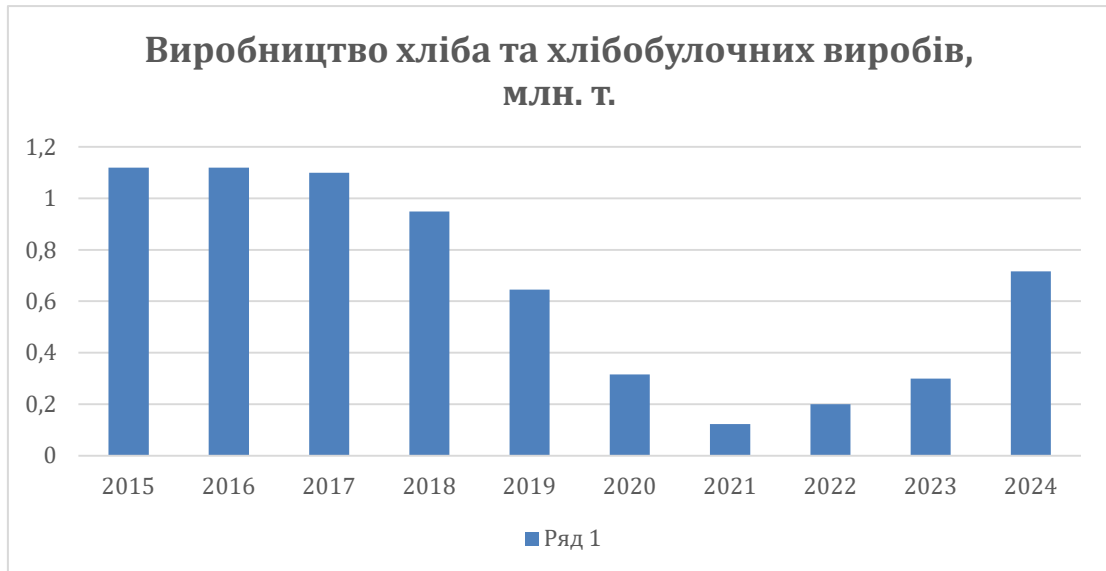


Рис. 2.3 Динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів протягом 2015-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [10].

У 2024 р. ТзОВ «Хлібодар» потрапив у столичний рейтинг найкращих торгових марок. Загалом до переліку Ukrainian Business Award увійшли 9 виробників. Рейтинг можна побачити на рисунку 2.4 [18].



Рис. 2.4 Рейтинг найкращих торгових марок

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Хлібопекарська галузь одна з ключових у харчовій промисловості, оскільки забезпечує населення такими базовими продуктами як хліб, хлібобулочні та здобні вироби. Дана галузь охоплює повний цикл виробництва: від закупівель сировини до виготовлення, пакування, зберігання та реалізації продукції.

Галузь має велику конкуренцію, де працюють такі великі підприємства як «Хлібодар», «Київхліб», «Хлібпром» та інші. Ринок має високу чутливість до змін вартості сировини, енергоресурсів та платоспроможності населення. Проте завдяки високому попиту на продукцію ринок залишається стабільним. Очікується продовження зростання ринку хлібобулочних виробів у світі, зокрема впровадження нової продукції у сегменті здорового харчування.

У 2024-2025 рр. за даними аналітичних звітів у сфері споживчих товарів, спостерігається стійка тенденція зростання попиту на здорові продукти харчування, тому більшість виробників намагаються акцентувати на натуральності і зменшенні вмісту цукру, солі та консервантів [31].

Підприємства стрімко впроваджують автоматизовані системи для випікання, системи контролю, якості, логістики та збуту. Українські виробники все більше намагаються освоювати європейський ринок. З'являється продукція з адаптованим складом і дизайном.

Також виробники почали змінювати пакування продукції на більш екологічне, зменшення пластикового пакування, поява на полицях «еко-хліба», а також виробів з додаванням різних цікавинок- насіння, горіхи, сушені томати, щоб задовольнити смаки усіх покупців.

Тому, вважаємо провести конкурентний аналіз ТзОВ «Хлібодар» за моделлю 5 сил М. Портера [15] із оцінюванням сценаріїв розвитку конкуренції в галузі представлений на рис. 2.5.



Рис. 2.5 Модель 5 сил М. Портера для ТзОВ «Хлібодар»

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Результати аналізу 5 сил Портера можна побачити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати аналізу моделі 5 сил Портера

Назва	Опис
Конкурентна сила «Здатність постачальників торгуватися»	Вплив постачальників на цей ринок характеризується доступністю сировини, такою як борошно, дріжджі, цукор, тощо. Якщо постачальники володіють стратегічними ресурсами (наприклад, висока якість, відповідність стандартам), це може вплинути на якість кінцевого продукту хлібозаводу. Якщо постачальники можуть диктувати ціни чи умови постачання, це може вплинути на прибутковість підприємства.
Конкурентна сила "Здатність покупців торгуватися"	Якщо покупці мають значний обсяг покупок, це може стимулювати "Рум'янець" до вдосконалення якості, зниження цін або запуску нових продуктів, щоб задовольнити їхні вимоги.
Конкурентна сила «Загроза появи товарів-субститутів»	Хліб і хлібобулочні вироби можуть мати деяку загрозу з боку здорового харчування, здорових продуктів харчування, певних альтернативних харчових продуктів або модних дієт.
Конкурентна сила «Загроза появи нових конкурентів»	Існує потенційна загроза від нових підприємств, які можуть ввести на ринок нові бренди, інноваційні продукти чи нові технології виробництва хлібобулочних виробів.
Конкурентна сила «Суперництво між наявними конкурентами»	Вплив конкурентів на ринку характеризується активною боротьбою за споживача, нові ринки, інновації та маркетингові стратегії для збільшення своєї частки ринку.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Вважаємо доцільним проведення дослідження конкурентоспроможності ТзОВ «Хлібодар» за допомогою методів:

1. Концентрованість ринку хлібобулочних виробів.

Індекс концентрації ринку (CR, concentration ratio) є показником, що відображає відсоток ринку, який контролюють кілька провідних учасників. Розрахунок його здійснюється за допомогою формули (2.1), яка представляє собою суму часток ринку m провідних компаній.

$$CR_m = \sum_{i=1}^m S_i, \quad (2.1)$$

Чим більше отримане значення (чим ближче до 100), тим більш монополізований ринок:

- при $70\% < CR < 100\%$ ринок є сильноконцентрованим;
- при $45\% < CR < 70\%$ – помірноконцентрованим;
- при $CR < 45\%$ слабкоконцентрованим

Таблиця 2.2

Найбільші підприємства хлібопекарської галузі 2024 року

Компанія	Частка ринку, %	Номер у рейтингу
«Хлібодар»	5,9%	5
«Кулиничі»	9,4%	3
«Київхліб»	13,5%	2
Концерн «Хлібпром»	15,6%	1
ТМ «Формула смаку»	8,8%	4

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

З індексом 53,2% ринок буде класифікуватися як помірноконцентрований, що свідчить про наявність кількох великих виробників, з можливістю входу нових підприємств.

Індекс Розенблюта визначається за формулою (2.2)

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot C_i) - 1}, \quad (2.2)$$

де i — порядковий номер підприємства в загальному ранжуванні підприємств галузі, C_i — частка ринку цього підприємства.

Розрахуємо проміжні дані:

$$15,6\% * 1 = 0,156$$

$$13,5\% * 2 = 0,27$$

$$9,4\% * 3 = 0,282$$

$$8,8\% * 4 = 0,352$$

$$5,9\% * 5 = 0,295$$

Розрахуємо за Індексом Розенблюта:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot C_i) - 1} = \frac{1}{2 * (0,156 + 0,27 + 0,282 + 0,352 + 0,295) - 1} = 58\%$$

Отже, ринок є сильноконцентрованим.

2. Побудова карт стратегічних груп конкурентів на ринку

Будуємо карти стратегічних груп конкурентів на ринку. Спочатку формуємо таблицю з вихідними даними про компанії для побудови (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Інформація для побудови карт

Компанія	Головний офіс	Частка ринку, %	Засновано	Розмір	Ринкова капіталізація станом на березень 2024 р.)
Хлібодар	Рівне	5,9	2003 рік	510	\$300 мільйонів
Кулиничі	Харків	9,4	1999 рік	1000	\$500 мільйонів
Київхліб	Київ	13,5	1995 рік	2000	\$700 мільйонів
Концерн «Хлібпром»	Львів	15,6	2001 рік	2600	\$800 мільйонів
ТМ «Формула смаку»	Кропивницький	8,8	2012 рік	1000	\$450 мільйонів

Джерело: розроблено автором

Визначення радіусів кіл для зображення їх на карті стратегічних груп конкурентів:

$$10\% \text{ частки ринку} = 1 \text{ см}$$

$$R_{\text{«Хлібпром»+«Київхліб»}} = (15,6+13,5) * 0,1 = 2,91 \text{ см}$$

$$R_{\text{Кулиничі+«формула смаку»}} = (9,4+8,8) * 0,1 = 1,82 \text{ см}$$

$$R_{\text{«Хлібодар»}} = 5,9 * 0,1 = 0,59 \text{ см}$$

На рис. 2.6 побудовано карту стратегічних груп конкурентів за показниками «частка ринку- розмір компанії за кількістю співробітників».

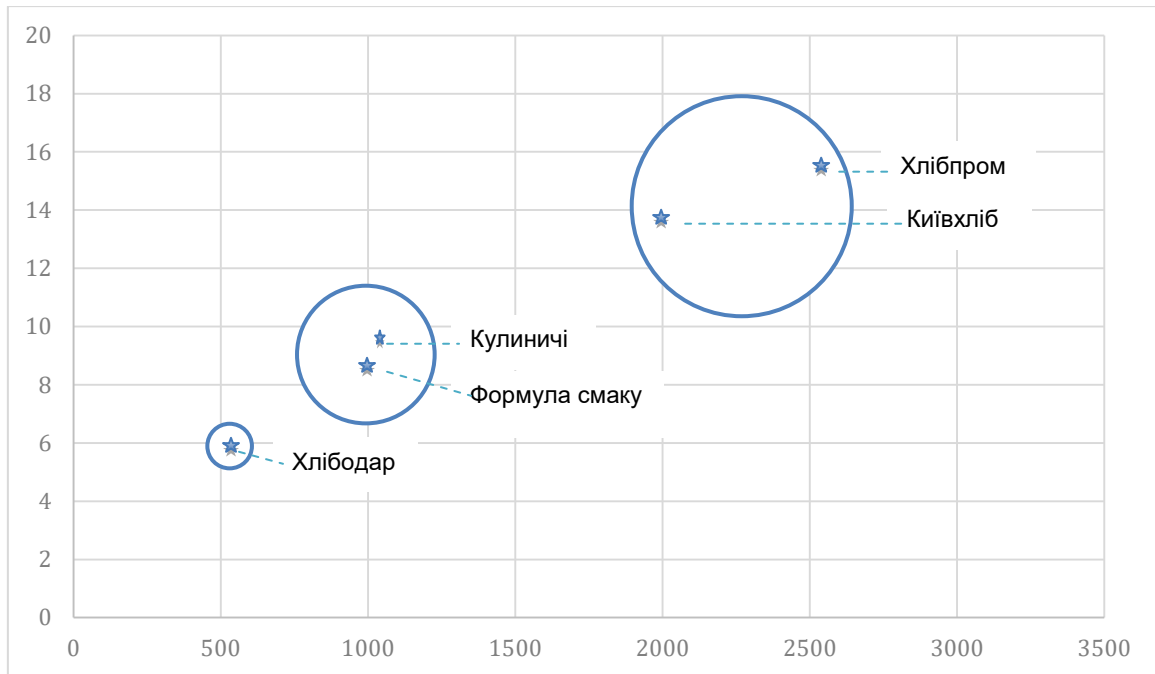


Рис. 2.6 Карта стратегічних груп конкурентів: частка ринку по осі X, кількість співробітників по осі Y

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Визначення радіусів кіл для зображення їх на карті стратегічних груп конкурентів:

$$10\% \text{ частки ринку} = 1 \text{ см}$$

$$R_{\text{«Хлібпром»+«Київхліб»}} = (15,6+13,5) * 0,1 = 2,91 \text{ см}$$

$$R_{\text{Кулиничі+«формула смаку»}} = (9,4+8,8) * 0,1 = 1,82 \text{ см}$$

$$R_{\text{«Хлібодар»}} = 5,9 * 0,1 = 0,59 \text{ см}$$

На рис. 2.7 побудовано карту стратегічних груп конкурентів за показниками «частка ринку-капіталізація».

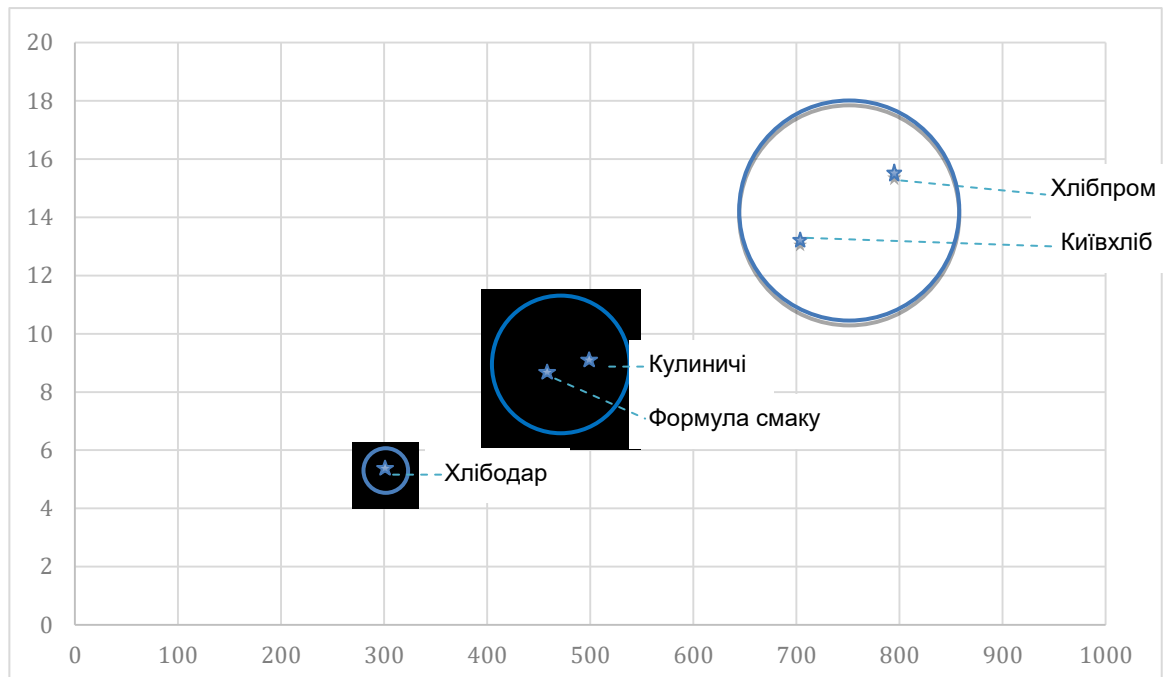


Рис. 2.7 Карта стратегічних груп конкурентів: частка ринку по осі X, капіталізація, млрд.дол. по осі Y

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Аналіз стратегічних груп конкурентів, зображених на схемах (рис. 2.6 та 2.7), дозволяє зробити низку ключових висновків. Компанія ТЗОВ «Хлібодар» наразі займає досить скромні позиції на ринку як за масштабами частки, так і за чисельністю працівників і рівнем капіталізації. У той час лідерами ринку залишаються «Хлібпром» та «Київхліб», які вирізняються найбільшою часткою ринку, значним кадровим потенціалом і високим рівнем фінансової стійкості. Окрему стратегічну групу утворюють компанії «Кулиничі» та «Формула смаку», які займають середню нішу серед учасників ринку. Це вказує на виражену ринкову ієрархію, у межах якої «Хлібодар» має перспективи для розвитку. Однак для того, щоб вийти за межі своєї нішевої позиції і зміцнити конкурентні переваги, компанії необхідно спрямувати зусилля на стратегічне посилення.

3. Метод обчислення показника «конкурентної сили»

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити через показник "конкурентної сили", який розраховується за наступною формулою:

$$KC_i = \sum_{j=1}^m w_j (KC_{ij} - \max_{k \neq i} KC_{kj}), \quad (2.3.),$$

де $КС_i$ — інтегральний показник «конкурентної сили» i -го підприємства; $КС_{ij}$ — оцінка конкурентної сили i -го підприємства за j -м критерієм; w_j — важливість j -го критерію, m — кількість критеріїв оцінювання; n — кількість оцінюваних підприємств, які належать одній стратегічній групі.

У 2.5-2.6 на основі даних про вказані підприємства, будемо здійснювати розрахунок їх конкурентної сили за декількома критеріями. Кожне підприємство отримує оцінки по усіх критеріях, які потім підсумовуються з врахуванням вагових коефіцієнтів.

Таблиця 2.4. є вихідною, вона містить суб'єктивні оцінки (визначені експертним шляхом) того, наскільки підприємство відповідає визначеним критеріям КСП. На основі оцінок проводиться подальший аналіз. Більші значення вказують на кращі позиції за відповідним критерієм.

Таблиця 2.4

Оцінки підприємств за критеріями та їх вагові коефіцієнти

	Кадрова КСП	Організаційна КСП	Інформаційна КСП	Виробнича КСП	Технологічна КСП	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП
Вага критеріїв	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Хлібодар	8	7	8	6	8	7	7	7	8
Куличичі	8	7	7	7	8	7	7	7	8
Київхліб	7	6	6	7	8	6	6	7	8
Концерн «Хлібпром»	7	7	7	6	7	5	6	7	6
ТМ «Формула смаку»	6	7	6	6	7	5	6	7	7
max	8	7	8	7	8	7	7	7	8

Джерело: розроблено автором на основі [1]

У табл. 2.5 знаходимо зважені оцінки підприємств за критеріями. Таблиця показує відносну важливість досягнень кожного підприємства в кожній сфері.

Таблиця 2.5

Зважені оцінки підприємств

	Кадрова КСП	Організаційна КСП	Інформаційна КСП	Виробнича КСП	Технологічна КСП	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП
Вага критеріїв	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Хлібодар	0,8	0,7	0,8	1,2	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8
Кулиничі	0,8	0,7	0,7	1,4	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8
Київхліб	0,7	0,6	0,6	1,4	0,8	0,6	0,6	0,7	0,8
Концерн «Хлібпром»	0,7	0,7	0,7	1,2	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6
ТМ «Формула смаку»	0,6	0,7	0,6	1,2	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7
max	0,8	0,7	0,8	1,4	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8

Джерело: розроблено автором на основі [1]

У табл. 2.6 ми знаходимо різницю між оцінкою важливості та максимальним значенням серед конкурентів по кожному критерію. За сумою всіх зважених відхилень знаходимо показники Ксі по кожному підприємству.

Таблиця 2.6

Рейтинг конкурентоспроможності підприємств

	Кадрова КСП	Організаційна КСП	Інформаційна КСП	Виробнича КСП	Технологічна КСП	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП	Ксі	Ранг
Хлібодар	0	0	0	-0,2	0	0	0	0	0	-0,2	2
Кулиничі	0	0	-0,1	0	0	0	0	0	0	-0,1	1
Київхліб	-0,1	-0,1	-0,2	0	0	-0,1	-0,1	0	0	-0,6	3
Концерн «Хлібпром»	-0,1	0	-0,1	-0,2	-0,1	-0,2	-0,1	0	-0,2	-1	4

ТМ «Формула смаку»	-0,2	0	-0,2	-0,2	-0,1	-0,2	-0,1	0	-0,1	-1,1	5
--------------------------	------	---	------	------	------	------	------	---	------	------	---

*Джерело: розроблено автором на основі [1]

Позитивні чи ближчі до нуля значення K_{ci} свідчать, що підприємство є сильним конкурентом, а негативні - менш конкурентоспроможні. За результатами ранжування бачимо, що лідерами є «Кулиничі» та «Хлібодар».

4. Розглянемо за «векторним» методом.

Згідно з цим методом, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається на основі його наближеності до «ідеального» підприємства, що вважається найкращим за обраними критеріями оцінювання. Якщо показники підприємств мають конкретні одиниці вимірювання, то, перш ніж продовжити розрахунки, слід виконати їх нормалізацію і перетворити на безрозмірні значення. Додатково, для врахування вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання, перед використанням відповідних формул необхідно «зважити» показники кожного підприємства, включаючи «ідеальне», за певною математичною формулою:

$$C_{ij} = c_{ij} * w_j. (2.4.)$$

Табл. 2.4 є вхідною, вона містить оцінки на основі яких проводиться подальший аналіз.

У табл. 2.7 знаходимо зважені оцінки підприємств за критеріями.

Таблиця 2.7

Зважені оцінки підприємств

	Кадрова КСП	Організаційна КСП	Інформаційна КСП	Виробнича КСП	Технологічна КСП	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП
Вага критеріїв	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Хлібодар	0,8	0,7	0,8	1,2	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8
Кулиничі	0,8	0,7	0,7	1,4	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8
Київхліб	0,7	0,6	0,6	1,4	0,8	0,6	0,6	0,7	0,8

Концерн «Хлібпром»	0,7	0,7	0,7	1,2	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6
ТМ «Формула смаку»	0,6	0,7	0,6	1,2	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7
max	0,8	0,7	0,8	1,4	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8

Джерело: розроблено автором на основі [1]

У таблиці 2.8 підносимо до квадрату отримані значення для обчислення довжини вектора, знаходження косинуса та добутка в подальших розрахунках.

Таблиця 2.8

Значення піднесені до квадрату

	Кадрова КСП	Організаційна КСП	Інформаційна КСП	Виробнича КСП	Технологічна КСП	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП
Вага критеріїв	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Хлібодар	0,64	0,49	0,64	1,44	0,64	0,49	0,49	0,49	0,64
Кулиничі	0,64	0,49	0,49	1,96	0,64	0,49	0,49	0,49	0,64
Київхліб	0,49	0,36	0,36	1,96	0,64	0,36	0,36	0,49	0,64
Концерн «Хлібпром»	0,49	0,49	0,49	1,44	0,49	0,25	0,36	0,49	0,36
ТМ «Формула смаку»	0,36	0,49	0,36	1,44	0,49	0,25	0,36	0,49	0,49
max	0,64	0,49	0,64	1,96	0,64	0,49	0,49	0,49	0,64

Джерело: розроблено автором на основі [1]

У табл. 2.9 значення важливості множимо на вагу критерію по кожному підприємству та отримуємо зважені значення, які використовуються для розрахунку косинуса та добутку в наступній таблиці.

Таблиця 2.9

Зважені значення

	Кадрова КСП	Організаційна КСП	Інформаційна КСП	Виробнича КСП	Технологічна КСП	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП
Вага критеріїв	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Хлібодар	0,64	0,49	0,64	1,68	0,64	0,49	0,49	0,49	0,64
Кулиничі	0,64	0,49	0,56	1,96	0,64	0,49	0,49	0,49	0,64
Київхліб	0,56	0,42	0,48	1,96	0,64	0,42	0,42	0,49	0,64
Концерн «Хлібпром»	0,56	0,49	0,56	1,68	0,56	0,35	0,42	0,49	0,48
ТМ «Формула смаку»	0,48	0,49	0,48	1,68	0,56	0,35	0,42	0,49	0,56

Джерело: розроблено автором на основі [1]

У табл. 2.10 визначено рівень конкурентоспроможності підприємств на основі значень довжини вектора, косинуса, добутку та відповідно сформованому рейтингу. Чим менший добуток, тим вища конкурентоспроможність підприємства. Отже, лідерами є «Київхліб» та «Хлібодар».

Таблиця 2.10

Рейтинг конкурентоспроможності підприємств

	Довжина вектора	Косинус	добуток	Ранг
Хлібодар	2,4413	0,9977	0,9470	2
Кулиничі	2,5159	0,9993	0,9486	5
Київхліб	2,3791	0,9957	0,9450	1
Концерн «Хлібпром»	2,2045	0,9961	0,9452	3
ТМ «Формула смаку»	2,1749	0,9953	0,9452	4

Джерело: розроблено автором на основі [1]

5. Метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності).

Кути між осями-критеріями, за якими здійснюється оцінювання, є однаковими. Рівень конкурентоспроможності підприємства є пропорційним площі багатокутника, що дорівнює сумі площ трикутників, які його утворюють. Оскільки площа трикутника за його двома сторонами a і b та кутом φ між ними дорівнює $S_{\Delta} = \frac{1}{2}ab \sin \varphi$, то враховуючи рівність кутів, можна вважати, що конкурентоспроможність i -го підприємства визначається за формулою:

$$КСП_i = r_{i1} * r_{i2} + r_{i2} * r_{i3} + \dots + r_{im} * r_{i1} \quad (2.5.),$$

де r_{ij} — оцінка i -го підприємства за j -м критерієм.

У табл. 2.11. відображені значення попарних добутків оцінок сусідніх критеріїв у багатокутнику, що відображає збалансованість розвитку різних аспектів КСП.

Таблиця 2.11

Значення попарних добутків оцінок сусідніх критеріїв

	Кадрова КСП	Організаційна КСП	Інформаційна КСП	Виробнича КСП	Технологічна КСП	Фінансова КСП	Інвестиційна КСП	Маркетингова КСП	Інноваційна КСП
Хлібодар	56	56	48	48	56	49	49	56	64
Кулиничі	56	49	49	56	56	49	49	56	64
Київхліб	42	36	42	56	48	36	42	56	56
Концерн «Хлібпром»	49	49	42	42	35	30	42	42	42
ТМ «Формула смаку»	42	42	36	42	35	30	42	49	42

Джерело: розроблено автором на основі [1]

У табл. 2.12 знаходимо суму отриманих значень по кожному підприємству та розставляємо ранги. Чим більше значення КСП, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.12

Рейтинг конкурентоспроможності підприємств

КСП		
Хлібодар	482	2
Кулиничі	484	1
Київхліб	414	3
Концерн «Хлібпром»	373	4
ТМ «Формула смаку»	360	5

Джерело: розроблено автором на основі [1]

На рис. 2.8 зображено багатокутник конкурентоспроможності. Форма багатокутника показує за якими критеріями підприємство має сильні сторони (виступи багатокутника вздовж осей), а за якими слабкі (втягнутість багатокутника). За аналізом, бачимо, що лідером є «Кулиничі» та «Хлібодар».

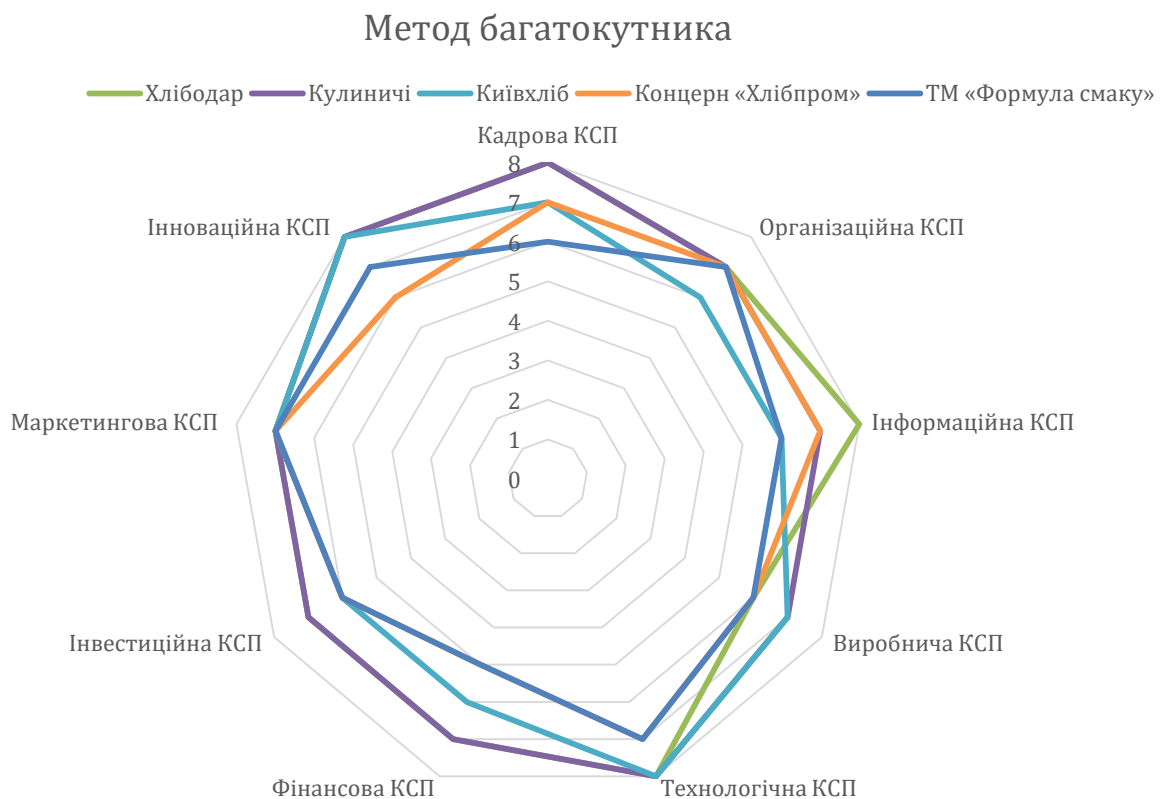


Рис. 2.8 Багатокутник конкурентоспроможності
Джерело: розроблено автором на основі [1]

6. Модифікований метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності).

Слід зазначити, що з метою врахування вагових коефіцієнтів, які характеризують критерії оцінювання, можна внести певні модифікації до запропонованого методу. Зокрема, замість простих оцінок конкурентоспроможності за відповідними критеріями на осях координат пропонується відкладати так звані «зважені» оцінки. Надалі, для визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємства може бути використана відповідна формула розрахунку:

$$КСП_i = r_{i1} * r_{i2} + r_{i2} * r_{i3} + \dots + r_{im} * r_{i1} \quad (2.6),$$

де r_{ij} — оцінка i -го підприємства за j -м критерієм

У табл. 2.12 знаходимо зважені оцінки підприємств за критеріями.

Таблиця 2.12

Зважені оцінки підприємств

Вага критеріїв	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Хлібодар	0,8	0,7	0,8	1,2	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8
Кулиничі	0,8	0,7	0,7	1,4	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8
Київхліб	0,7	0,6	0,6	1,4	0,8	0,6	0,6	0,7	0,8
Концерн «Хлібпром»	0,7	0,7	0,7	1,2	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6
ТМ «Формула смаку»	0,6	0,7	0,6	1,2	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7

Джерело: розроблено автором на основі [1]

У табл. 2.13 відображені значення попарних добутоків зважених оцінок сусідніх критеріїв у багатокутнику.

Таблиця 2.13

Значення попарних добутоків зважених оцінок сусідніх критеріїв

Хлібодар	0,56	0,56	0,96	0,96	0,56	0,49	0,49	0,56	0,64
Кулиничі	0,56	0,49	0,98	1,12	0,56	0,49	0,49	0,56	0,64
Київхліб	0,42	0,36	0,84	1,12	0,48	0,36	0,42	0,56	0,56
Концерн «Хлібпром »	0,49	0,49	0,84	0,84	0,35	0,3	0,42	0,42	0,42
ТМ «Формула смаку»	0,42	0,42	0,72	0,84	0,35	0,3	0,42	0,49	0,42

Джерело: розроблено автором на основі [1]

У табл. 2.14 знаходимо суму отриманих значень по кожному підприємству та розставляємо ранги.

Таблиця 2.14

Рейтинг конкурентоспроможності

КСП		
Хлібодар	5,78	2
Кулиничі	5,89	1
Київхліб	5,12	3
Концерн «Хлібпром»	4,57	4
ТМ «Формула смаку»	4,38	5

Джерело: розроблено автором на основі [1]

На рис. 2.9 зображено зважений багатокутник конкурентоспроможності. Більша площа свідчить про вищий рівень конкурентоспроможності. Лідерами так само є «Кулиничі» та «Хлібодар».

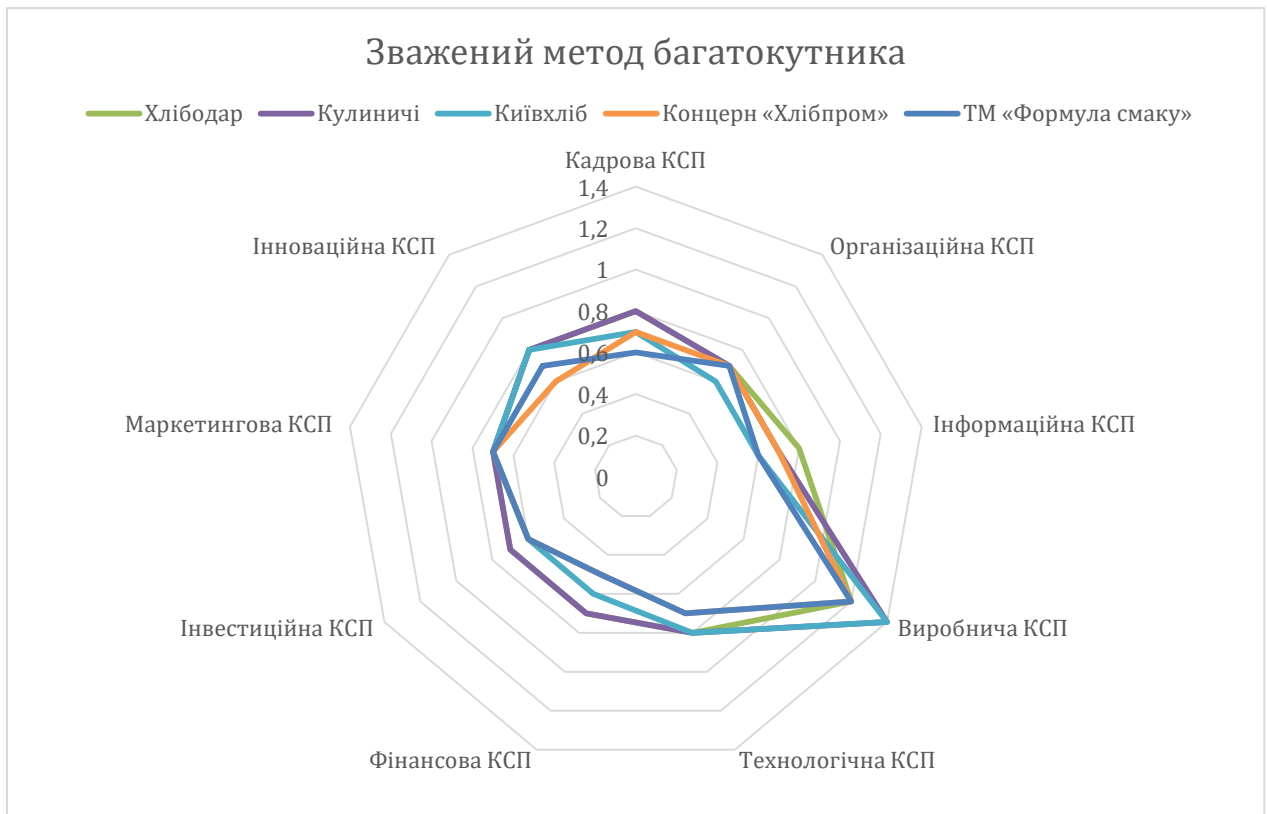


Рис. 2.9 Зважений багатокутник конкурентоспроможності
Джерело: розроблено автором на основі [1]

Більша площа свідчить про вищий рівень конкурентоспроможності. Лідерами так само є «Кулиничі» та «Хлібодар».

Узагальнюючи результати застосування чотирьох методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна відзначити лідерські якості таких підприємств: «Кулиничі», «Хлібодар», а також «Київхліб».

Привабливість бренду роботодавця є важливим елементом для будь-якого підприємства, оскільки має прямий вплив на вартість та швидкість підбору персоналу, на рівень лояльності та залученості працівників.

Рейтингове агентство «Nigel Wright Recruitment» щороку проводить дослідження бренду роботодавця. Саме вони розробили 5 критеріїв для оцінки ступеня привабливості підприємства як роботодавця:

- Функціональна цінність- змістовність роботи та креативність
- Соціальна цінність- привабливість робочої атмосфери
- Економічна цінність- рівень оплати праці та матеріальних благ

- Цінність розвитку- можливість професійного зростання та розвитку
- Цінність реалізації- шанси для самореалізації та навчання інших

У табл. 2.15 застосуємо відповідні критерії до досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.15

Порівняльна характеристика ТзОВ «Хлібодар» та його конкурентів за показниками «Nigel Wright Recruitment»

Хлібодар	Кулиничі	Київхліб	Концерн «Хлібпром»	ТМ «Формула смаку»
Функціональна цінність				
Робота в компанії з стабільним хорошим іміджем; залучення до розширення асортименту; прояв ініціативи у логістичних та виробничих процесах;	Робота у великій мережі з перспективою кар'єрного зростання; можна втілювати власні ідеї щодо продукції та виробничих процесів	Можливість працювати на сучасному великому підприємстві; участь в проектах модернізації; робота з сучасним обладнанням	Робота у великій компанії; можливість брати участь у масштабних логістичних та виробничих проектах	Робота в інноваційній компанії; участь у створенні нових видів продукції та вплив на асортимент
Соціальна цінність				
Дружній та згуртований колектив; підтримка місцевих благодійних ініціатив; багато корпоративних заходів	Активна корпоративна культура; святкові події та спортивні змагання; система наставництва	Традиції та інновації в корпоративній культурі; культурні та спортивні заходи	Підтримка благодійних та екологічних проєктів; підтримка командної роботи	Згуртований колектив; швидка адаптація в колективі; свята та корпоративні заходи
Економічна цінність				
Конкурентна заробітна плата, соціальний пакет; премії за досягнення виробничих показників	Хороша заробітна плата; премії за результати роботи; матеріальна допомога працівникам	Хороша заробітна плата; бонуси за результати виробництва; компенсаційні пакети для працівників	Конкурентна заробітна плата; премії за виробничі досягнення; фінансова допомога у форс-мажорах	Стабільна заробітна плата; премії за індивідуальні досягнення; заохочення ідей співробітників

Цінність розвитку				
Розвиток управлінських навичок; тренінги на виробництві; навчання в партнерстві з галузевими навчальними закладами	Внутрішнє навчання сучасним стандартам; тренінги з продажів	Стажування для виробничого персоналу; курси професійної підготовки; підвищення кваліфікації	Корпоративні програми розвитку технологічних спеціалістів; тренінги з логістики та менеджменту	Навчання технологіям випікання; курси маркетингу та продажів
Цінність реалізації				
Можливість ініціювати нові проекти у виробництві; кар'єрний ріст в межах компанії; реалізація ідей щодо оптимізації процесів	Участь у розробці нових продуктів; можливість внутрішнього кар'єрного зростання	Участь в проектах оптимізації виробництва; розвиток внутрішніх інновацій	Програми лідерства для молодих активістів; проекти удосконалення виробництва	Участь в стратегічному розвитку бренду; реалізація ідей у виробництві

Джерело: розроблено автором на основі [49-50]

За аналізом внутрішньої привабливості роботодавців у хлібопекарській галузі можна зауважити, що ТзОВ «Хлібодар» має сильні позиції серед своїх конкурентів, зокрема, завдяки поєднанню стабільної економічної підтримки працівників, розвиненій корпоративній культурі, орієнтації на професійний розвиток.

Важливим для кандидатів також є те, що компанія пропонує багато можливостей для самореалізації та кар'єрного росту, згуртований колектив та безліч корпоративних заходів, розвиває творчий потенціал працівників.

У порівнянні з ТзОВ «Хлібодар», до прикладу Кулиничі більше роблять акцент на стабільній оплаті праці та підтримці командного духу, але менше акцентують на розвитку креативності та індивідуальних ініціативах працівників. Концерн «Хлібпром» є більш консервативним роботодавцем щодо креативності працівників, має певні можливості для розвитку та розвинену систему корпоративної культури. ТМ «Формула смаку» через менші масштаби діяльності не завжди може забезпечити достатній рівень економічної стабільності та розвитку. А от «Київхліб», за рахунок престижу

великого бренду, вирізняється сильною економічною привабливістю та системою премій, проте поступається у частині соціальної атмосфери та самореалізації співробітників.

Оцінити привабливість роботодавця можна за такими критеріями, як кількість заяв на стажування, обсяг релевантних резюме, співвідношення середньої зарплати до ринкових показників або прожиткового мінімуму. Важливо також враховувати ціннісні пропозиції компанії та їх відповідність очікуванням кандидатів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Показники привабливості ТзОВ «Хлібодар»

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість заявок на проходження практики	45	52	60	68
Кількість якісних вхідних резюме	120	135	150	165
Рівень середньої оплати праці в компанії відносно середньої заробітної плати на ринку праці.	0,92	0,95	0,97	1,00
Співвідношення розміру середньої зарплати працівників підприємства із рівнем прожиткового мінімуму.	4,5	5,0	5,5	6,0

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Аналіз показників внутрішньої привабливості ТзОВ «Хлібодар» за 2021-2024 рр. свідчить про досить позитивну динаміку. Зокрема, бачимо, що щороку зростає кількість заявок на проходження практики, з 45 у 2021 р. до 68 у 2024 р., а отже зростає зацікавленість молоді у співпраці з підприємством. Імідж компанії як роботодавця також зріс й за рахунок збільшення кількості якісних вхідних резюме. Рівень оплати праці в компанії у 2024 р. досяг середнього по Україні, а отже свідчить про успіх у конкурентоспроможності на ринку. Також зросло співвідношення заробітної плати до прожиткового мінімуму, що вказує на стабільне перевищення базового рівня забезпечення та виконання компанією своєї відтворювальної функції.

У процесі оцінки конкурентоспроможності та привабливості ТзОВ «Хлібодар» та її конкурентів ми визначили позиції компаній на ринку. Отже,

в комплексній оцінці ТзОВ «Хлібодар» показує збалансованість між соціальними, економічними і професійними аспектами внутрішньої привабливості. Завдяки створенню гармонійних умов для стабільної роботи, розвитку та самореалізації компанія може успішно конкурувати на ринку та залучати й утримувати таланти.

За результатами оцінки конкурентоспроможності, «Кулиничі» виступали лідером, проте «Хлібодар» за всіма оцінюваними методами посідав друге місце, що свідчить про його сильні позиції. Враховуючи це, можна сказати, що ТзОВ «Хлібодар» є одним з ключових конкурентів на ринку хлібопекарської продукції та має потенціал для зростання.

2.2. Особливості формування бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар»

У сучасному світі ринку праці бренд роботодавця займає провідну позицію у створенні позитивного образу компанії серед працівників і потенційних кандидатів. Для підприємств харчової промисловості, особливо у сфері хлібопекарства, міцний бренд роботодавця стає ключовою перевагою у змаганні за найкращі таланти. Він сприяє зменшенню плинності кадрів, зміцнює залученість працівників та підвищує їхню лояльність. ТзОВ «Хлібодар» відзначається унікальним підходом до формування свого бренду роботодавця, який базується на корпоративних цінностях, комфортних умовах праці, високих стандартах соціальної відповідальності та бездоганній репутації на регіональному рівні. Рівень розвитку бренду роботодавця виступає важливим критерієм внутрішньої привабливості компанії, її здатності утримувати професійний персонал і мотивувати його в умовах зростаючої конкуренції.

У 1 розділі було розглянуто модель за Фірсовою С.Г. Та Білорус Т.В., сформовану на основі окремих атрибутів, кожен з яких має свої ключові елементи. Модель є всеохоплюючою та включає в себе найбільш вагомні атрибути: організаційний, економічний, функціональний та психологічний.

доступності інформації про компанію для потенційних працівників;													
імідж і репутація топ менеджменту;	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4,42
місце та зручність розташування офісу.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4,75
Функціональний атрибут:													
зміст роботи;	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,67
можливості навчання та професійного розвитку;	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4,08
перспективи кар'єрного зростання;	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3,83
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4,58
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3,58
Економічний атрибут:													
рівень оплати праці;	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4,08
гарантія стабільності зайнятості;	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4,83
графік роботи;	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4,5
умови праці та рівень організації робочого місця;	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4,5
соціальний пакет.	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3,66
Психологічний атрибут:													
корпоративна культура;	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4,41
зовнішній вигляд офісу та	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4,41

персоналу компанії;													
соціально-психологічний клімат колективу;	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4,75
стиль управління;	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,41
відсутність непотизму.	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,83

*Джерело: розроблено автором на основі [2].

На думку потенційних працівників, найбільші середні оцінки отримали організаційні та психологічні атрибути. Зокрема, потенційні працівники виділяють місце та зручність розташування офісу, гарантію стабільності зайнятості та відсутність непотизму.

Таблиця 2.18.

Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників*

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:											
Позиція компанії на ринку	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,7
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4,5
імідж і репутація топ менеджменту;	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,8
місце та зручність розташування офісу.	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4,7
Функціональний атрибут:											
зміст роботи;	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4,4

можливості навчання та професійного розвитку;	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4,4
перспективи кар'єрного зростання;	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4,1
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,8
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4,0
Економічний атрибут:											
рівень оплати праці;	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1
гарантія стабільності зайнятості;	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,8
графік роботи;	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8
умови праці та рівень організації робочого місця;	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4,6
соціальний пакет.	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3,5
Психологічний атрибут:											
корпоративна культура;	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3,5
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4,6
соціально-психологічний клімат колективу;	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,9
стиль управління;	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4,6
відсутність немотизму.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4,6

* Джерело: розроблено автором на основі [2].

рівень оплати праці;	4	4	3	4	5	4	4	4,0
гарантія стабільності зайнятості;	5	5	5	4	4	5	4	4,57
графік роботи;	4	4	5	4	5	5	4	4,43
умови праці та рівень організації робочого місця;	4	4	4	4	5	5	4	4,29
соціальний пакет.	4	3	3	3	3	3	4	3,29
Психологічний атрибут:								
корпоративна культура;	4	3	4	4	4	4	4	3,86
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;	5	5	4	5	5	5	5	4,86
соціально-психологічний клімат колективу;	4	4	5	5	5	5	5	4,71
стиль управління;	4	4	5	5	5	4	4	4,43
відсутність непотизму.	5	4	4	5	5	5	5	4,71

*Джерело: розроблено автором на основі [2].

Колишні працівники найвище оцінюють організаційні та психологічні атрибути. Вони виокремлюють впізнаваність корпоративного та споживчих брендів, місце та зручність розташування офісу, зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії, соціально-психологічний клімат колективу та відсутність непотизму. Узагальнені результати можемо побачити в табл. 2.20.

Таблиця 2.20.

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТМ «Рум'янець»*

Атрибути бренду роботодавця	Вагомість	Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників	
		факт	факт·ваг	факт	факт·ваг	факт	факт·ваг
Організаційний атрибут:	0,2286	4,4020	1,0063	4,720	1,0790	4,512	1,0314
позиція компанії на ринку	0,2289	4,25	0,9728	4,7	1,0758	4,14	0,9476

впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	0,2048	4,67	0,9564	4,9	1,0035	5	1,0240
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	0,1928	3,92	0,7558	4,5	0,8676	4,57	0,8811
імідж і репутація топ менеджменту	0,1446	4,42	0,6391	4,8	0,6941	4,14	0,5986
місце та зручність розташування офісу	0,2289	4,75	1,0873	4,7	1,0758	4,71	1,0781
Функціональний атрибут:	0,2428	4,148	1,0071	4,340	1,0538	3,742	0,9086
зміст роботи	0,2235	4,67	1,0437	4,4	0,9834	4,57	1,0214
можливості навчання та професійного розвитку	0,2118	4,08	0,8641	4,4	0,9319	3,43	0,7265
перспективи кар'єрного зростання	0,2235	3,83	0,8560	4,1	0,9164	3,14	0,7018
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	0,1530	4,58	0,7007	4,8	0,7344	3,86	0,5906
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	0,1882	3,58	0,6738	4,0	0,7528	3,71	0,6982
Економічний атрибут:	0,3000	4,314	1,2942	4,360	1,308	4,116	1,2348
рівень оплати праці	0,2326	4,08	0,9490	4,1	0,9537	4,0	0,9304
гарантія стабільності зайнятості	0,1162	4,83	0,5612	4,8	0,5578	4,57	0,5310
графік роботи	0,1162	4,5	0,5229	4,8	0,5578	4,43	0,5148

умови праці та рівень організації робочого місця	0,2093	4,5	0,9419	4,6	0,9628	4,29	0,8979
соціальний пакет	0,2326	3,66	0,8513	3,5	0,8141	3,29	0,7653
Психологічний атрибут:	0,2286	4,562	1,0429	4,440	1,0150	4,514	1,0319
корпоративна культура	0,2237	4,41	0,9865	3,5	0,7829	3,86	0,8635
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	0,2500	4,41	1,1025	4,6	1,150	4,86	1,215
соціально-психологічний клімат колективу	0,2368	4,75	1,1248	4,9	1,1603	4,71	1,1153
стиль управління	0,2105	4,41	0,9283	4,6	0,9683	4,43	0,9325
відсутність непомітності	0,0790	4,83	0,3816	4,6	0,3634	4,71	0,3721
Рівень розвитку бренду роботодавця		4,3505		4,4558		4,2067	

*Джерело: розроблено автором на основі [2].

Згідно з результатами, наведеними в таблиці 2.20, рівень сформованості бренду роботодавця на підприємстві ТзОВ «Хлібодар» (ТМ «Рум'янець») оцінюється респондентами як високий або наближений до нього, причому оцінки різних груп практично збігаються між собою. Детальний аналіз середніх значень та оцінок цих груп вказує на необхідність для керівництва ТзОВ "Хлібодар" (ТМ "Рум'янець") зосередитися на розробці стратегії подальшого розвитку бренду. Найбільшу увагу слід приділити тим аспектам, які, згідно з оцінками експертів, набрали менше 3,6 бала:

- Потенційні працівники вважають, що це "можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень" (рис. 2.10);



Рис. 2.10 Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

- На думку існуючих працівників - це "соціальний пакет" та "корпоративна культура" (рис. 2.11);



Рис. 2.11 Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

- Колишні працівники вважають, що це "можливості навчання та професійного розвитку", "перспективи кар'єрного зростання", а також "соціальний пакет" (рис. 2.12).

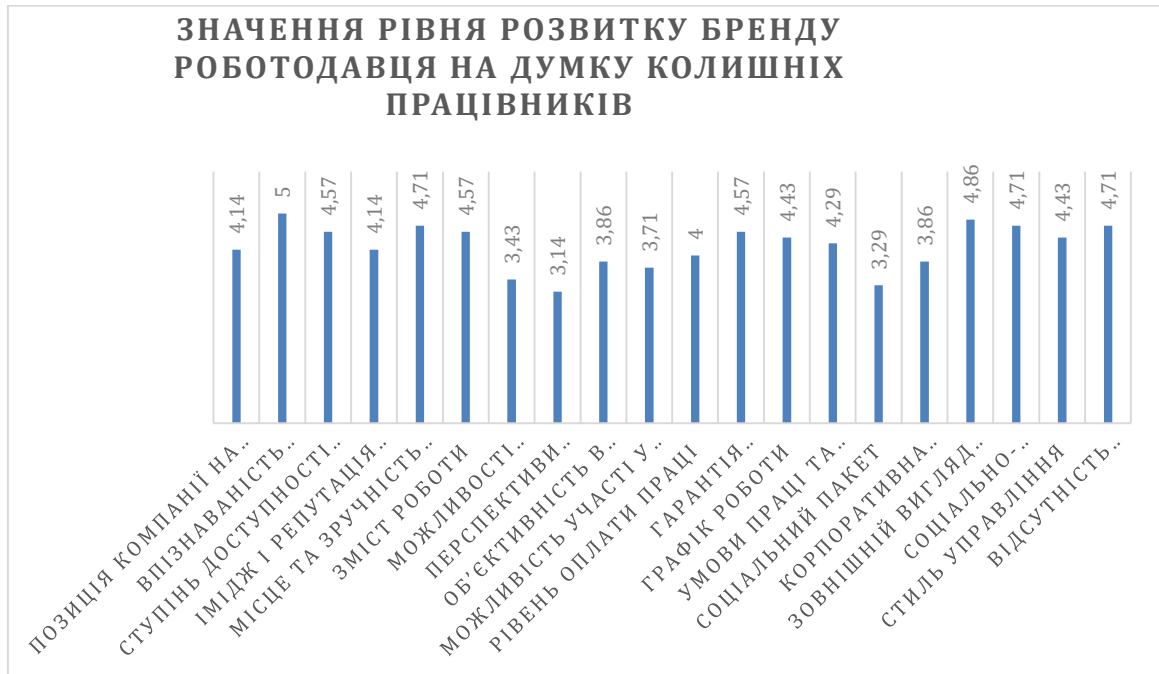


Рис. 2.12 Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Отже, для покращення бренду як роботодавця ТзОВ "Хлібодар" (ТМ "Рум'янець"), рекомендується удосконалити зазначені аспекти. Можна помітити, що Хлібозавод «Рум'янець» має значні позитивні аспекти, такі як велике розширення виробничих потужностей, стабільний ріст компанії, та активне просування бренду. Однак, існують певні сфери для покращення, такі як розвиток програм для студентів, покращення комунікації з колишніми працівниками, а також розвиток новітніх технологій та інновацій для зміцнення конкурентоспроможності компанії в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТЗОВ «ХЛІБОДАР»

3.1. Формування стратегії і розвитку бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар»

На сьогоднішній день можна побачити наскільки стрімко розвивається ринок праці і зростає конкуренція між компаніями за охоплення своєї найбільшої ніші на українському ринку. Особливо актуальним в цьому напрямку постає формування та розвиток сильного бренд роботодавця. Зокрема й на ринку хлібобулочних виробів наявність сильного бренду роботодавця відіграє важливу роль, як і в рейтингу та виборі споживачів, так і для залучення та отримання висококваліфікованих працівників.

Управління розвитком бренду роботодавця може включати в себе такі складові як планування, впровадження та оцінювання стратегій, які допомагають підприємству ефективно використовувати ресурси і розвивати внутрішній та зовнішній потенціал. На рис. 3.1 можна побачити основні етапи щодо побудови бренду роботодавця.

Проте важливим елементом для ефективного управління брендом роботодавця є якісна система оцінювання його складових. А отже, необхідно побудувати певний структурований алгоритм, який включатиме аналіз кількісних та якісних показників бренду роботодавця, слабкі ланки в стратегії та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Для ТзОВ «Хлібодар» алгоритм враховує галузеві та організаційні особливості підприємства, якісні та кількісні підходи, використовує методи експертних оцінок, анкетування, індексного аналізу та агрегування зважених оцінок. На рис. 3.2 зображено концептуальний алгоритм оцінювання складових бренду роботодавця, який включає п'ять взаємопов'язаних етапів.



Рис. 3.1 Основні етапи процесу побудови бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [12, 23, 26, 36, 39]

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ	ПОБУДОВА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	МОДЕЛЮВАННЯ ОПИТУВАННЯ	РОЗРАХУНОК ІНТЕГРАЛЬНОГО ІНДЕКСУ	АНАЛІЗ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ
визначення найвагоміших факторів, які формують сприйняття підприємства як роботодавця серед працівників і кандидатів.	формування переліку критеріїв для кожної складової на основі наукових джерел і специфіки підприємств.	створення умовної бази даних для демонстрації функціонування алгоритму.	узагальнення оцінок за допомогою зваженого індексного методу.	виявлення пріоритетних напрямів удосконалення та формування відповідних управлінських рекомендацій.

Рис. 3.2 Етапи оцінювання складових бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Якщо оцінювання проводиться за наведеними вище етапами, то в результаті ми забезпечимо об'єктивне оцінювання усіх аспектів бренду роботодавця за визначеними основними складовими, побачимо як працює алгоритм, чи є слабкі місця в управлінні персоналом та отримаємо базу

результатів для подальшого планування розвитку ініціатив у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Перейдемо до першого етапу, а саме виокремлення основних складових бренду роботодавця. Розподілимо їх на три основні групи: внутрішні, зовнішні та корпоративно-культурні. Усі вони впливають на бренд роботодавця та його сприйняття працівниками, кандидатами та конкурентами. Внутрішні складові бренду роботодавця показують рівень задоволеності працівників внутрішнім середовищем підприємства. Їх перелік можна побачити у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Внутрішні складові бренду роботодавця

Показник	Опис	Позначення
Умови праці	Комфортність та зручність робочого середовища, учасність та справність обладнання, відповідність робочого місця принципам ергономіки та правилам безпеки	A1
Оплата праці	Порівняння заробітної плати по регіону та із середнім рівнем оплати праці, наскільки привабливою є пропозиція компанії в порівнянні з ринковими умовами.	A2
Можливості для кар'єрного зростання	Наявність програм та інструментів для покращення професійних навичок працівників, організація курсів, міжнародних практик, підтримка внутрішнього просування в компанії.	A3
Соціальний пакет	Наявність додаткових пільг та компенсацій, окрім заробітної плати (медичне страхування, програми навчання, відпустки, харчування, транспорт і т.д.)	A4
Можливості для студентів	Ініціативи із залучення студентів з регіональних ВНЗ, наявність програм навчання та стажування з подальшим працевлаштуванням.	A5

Джерело: розроблено автором на основі [9, 36]

У табл. 3.2 зазначені зовнішні складові бренду роботодавця підприємства, що показують репутацію компанії серед конкурентів, потенційних працівників та партнерів.

Таблиця 3.2

Зовнішні складові бренду роботодавця

Показник	Опис	Позначення
Рептація компанії як роботодавця (рейтинги та відгуки)	Оцінка сприйняття компанії як місця роботи для потенційних співробітників, на платформах, у регіональних та національних рейтингах.	B1
Активність компанії в соціальних мережах та професійних спільнотах	Оцінка наявності у компанії основних соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn), якості та кількості контенту, активності ведення, рівень залученості аудиторії.	B2
Присутність та імідж компанії в медіа	Згадки про компанію ЗМІ, на телебаченні, публіках новин.	B3
Співпраця з освітніми закладами	Можливості дальшої освіти, представлення компанії у навчальних закладах.	B4
Участь в благодійних та соціальних програмах	Залученість компанії до підтримки благодійних та соціальних ініціатив, волонтерських проєктів.	B5

Джерело: розроблено автором на основі [9, 36]

Також у табл. 3.3 можна побачити корпоративно-культурні складові, які впливають на емоційне сприйняття працівником організації.

Таблиця 3.3

Корпоративно-культурні складові бренду роботодавця

Показник	Опис	Позначення
Рівень корпоративної культури	Загальна якість та сила внутрішнього середовища компанії, спільні цінності, атмосфера роботи та відпочинку, активності.	C1
Наявність місії та цінностей компанії	Чітко сформульоване призначення компанії, її цінності, розуміння їх та впровадження працівниками.	C2
Комунікації всередині компанії	Ефективність обміну інформацією на усіх рівнях, відкрита комунікація, довіра.	C3
Рівень залученості та мотивації працівників	Рівень зв'язку працівників із компанією, готовність докладати зусилля для розвитку.	C4
Лідерство та управління	Стиль керівництва, прийняття рішень, підтримка розвитку співробітників.	C5

Джерело: розроблено автором на основі [11, 25]

Для демонстрації алгоритму було проведено опитування 67 співробітників ТзОВ «Хлібодар» (Додаток Б). У опитуванні респонденти оцінювали внутрішні, зовнішні та корпоративно-культурні складові за шкалою від 1 до 5, де:

- 1- дуже низький рівень;
- 2- низький рівень;
- 3- середній рівень;
- 4- високий рівень;
- 5- дуже високий рівень.

За результатами опитування було сформовано таблицю із середніми оцінками по кожній складовій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Середня оцінка складових бренду роботодавця

Показник	Назва	Середня оцінка
A1	Умови праці	4,1
A2	Оплата праці	3,9
A3	Можливості для кар'єрного зростання	4,2
A4	Соціальний пакет	3,6
A5	Можливості для студентів	4,0
B1	Репутація компанії як роботодавця (рейтинги та відгуки)	4,4
B2	Активність компанії в соціальних мережах та професійних спільнотах	4,0
B3	Присутність та імідж компанії в медіа	3,0
B4	Співпраця з освітніми закладами	4,0
B5	Участь в благодійних та соціальних програмах	4,5
C1	Рівень корпоративної культури	4,1
C2	Наявність місії та цінностей компанії	3,8
C3	Комунікації всередині компанії	4,5
C4	Рівень залученості та мотивації працівників	3,6
C5	Лідерство та управління	4,0

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Далі потрібно експертним методом визначити вагові коефіцієнти для кожної групи складових. Маємо такі вагові коефіцієнти:

- Внутрішні складові- $W=0,4$
- Зовнішні складові- $W=0,4$
- Корпоративно-культурні складові- $W=0,2$

Відповідно кожна група складових має рівноважну вагу для складових, які входять в групу. Обрахуємо їх:

$$w_A = 0,4 / 5 = 0,08$$

$$w_B = 0,4 / 5 = 0,08$$

$$w_C = 0,2 / 5 = 0,04$$

Потрібно визначити інтегральний індекс бренду роботодавця. Для цього використаємо формули:

$$\Gamma (\text{індикатор групи}) = \sum (X * w) \quad (3.1)$$

$$\text{ІБР} (\text{індекс бренду роботодавця}) = W_1 * \Gamma_1 + W_2 * \Gamma_2 + W_3 * \Gamma_3 \quad (3.2)$$

Розраховуємо індикатори груп:

$$\Gamma (\text{внутрішній}) = (4,1 * 0,08 + 3,9 * 0,08 + 4,2 * 0,08 + 3,6 * 0,08 + 4,0 * 0,08) = 1,58$$

$$\Gamma (\text{зовнішній}) = (4,4 * 0,08 + 4,0 * 0,08 + 3,0 * 0,08 + 4,0 * 0,08 + 4,5 * 0,08) = 1,59$$

$$\Gamma (\text{корпоративно-культурний}) = (4,1 * 0,04 + 3,8 * 0,04 + 4,5 * 0,04 + 3,6 * 0,04 + 4,0 * 0,04) = 0,80$$

Розрахувавши індикатори груп, можемо визначити загальний індекс бренду роботодавця:

$$\text{ІБР} = 0,4 * 1,58 + 0,4 * 1,59 + 0,2 * 0,80 = 1,428$$

Для того, щоб привести даний індекс до нашої шкали від 1 до 5, потрібно застосувати нормалізацію:

$$\text{ІБР макс} = 0,4 * 2 + 0,4 * 2 + 0,2 * 2 = 3,8$$

Розрахуємо нормалізований індекс:

$$\text{ІБР норм.} = (1,428 / 3,8) * 5 = 3,12$$

Отже, це свідчить про середній рівень сформованості бренду роботодавця. Важливо звернути увагу на окремі складові для покращення їх рівня, особливо в частині можливостей кар'єрного розвитку та зовнішнього позиціонування.

За результатами проведених обчислень можна сформулювати таблицю із поглибленим аналізом рівня кожної складової за оцінками (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Поглиблений аналіз показників

Показник	Середня оцінка	Аналіз
A1	4,1	Хороший рівень умов праці
A2	4,0	Оплата праці на рівні ринку
A3	4,2	Хороші можливості для кар'єрного зростання
A4	3,6	Обмежений соціальний пакет
A5	3,9	Є певні можливості для студентів
B1	4,4	Досить висока загальна репутація компанії
B2	4,0	Компанія досить активна в соціальних мережах, проте не в усіх
B3	3,0	Впізнаваність торгової марки невисока, зокрема в окремих регіонах країни
B4	4,0	Наявність співпраці з деякими навчальними закладами
B5	4,5	Компанія приймає активну участь в благодійних заходах
C1	4,1	Добре сформована корпоративна культура
C2	3,8	Наявна місія компанії та певні цінності
C3	4,5	Хороша комунікація всередині компанії
C4	3,6	Невисокий рівень залученості та мотивації працівників
C5	4,0	Досить ефективний менеджмент

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

За даними табл. 3.5 можна виокремити проблемні зони ТЗОВ «Хлібодар» по складовим кожної групи.

Серед внутрішніх складових варто вказати на обмежений соціальний пакет (A4) та недостатньо можливостей для студентів (A5). Це може впливати на мотивацію працівників та потенційне працевлаштування.

Серед зовнішніх складових впізнаваність торгової марки (B4) є невисокою, оскільки бренд більш відомий в західному регіоні, а от в центральних та східних регіонах мало хто знає про нього. Інші складові мають досить стабільний рівень, проте є можливості для розвитку компанії в соціальних мережах (B2) та для розширення співпраці з навчальними закладами (B4).

У групі корпоративно-культурних складових варто відмітити досить низький рівень залученості та мотивації персоналу (C4), а також не повноцінне розуміння працівниками компанії її місії та цінностей (C2).

Отже, можна зробити висновок, що ТзОВ «Хлібодар» має багато позитивних аспектів, такі як хороші умови праці та можливості для кар'єрного росту, хороша репутація компанії на ринку серед споживачів та постійна участь в соціальних ініціативах міста, хорошу корпоративну культуру та комунікації всередині компанії. Проте є певні складові, які потребують покращення та перегляду з боку компанії, аби вплинути на покращення свого бренду.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар» (ТМ «Рум'янець»)

Стратегічним завданням для кожного сучасного підприємства є формування сильного бренду роботодавця. Це важливо для іміджу компанії на ринку, залучення кваліфікованих фахівців та утримання наявного персоналу. На основі проведеного аналізу в попередніх розділах було виявлено низку проблемних аспектів, які недостатньо розвинені у ТзОВ «Хлібодар» або ж потребують покращення, оскільки стримують розвиток позитивного іміджу підприємства на ринку. До таких аспектів можна віднести: обмежений соціальний пакет, недостатні можливості для студентів, низька впізнаваність бренду у центральних, східних та південних регіонах України, обмежена присутність у соціальних мережах, слабка інтеграція з навчальними закладами, невисока залученість персоналу до прийняття рішень, недостатнє розуміння місії та цінностей працівниками компанії, можливе збільшення можливостей для навчання і професійного розвитку співробітників, покращення корпоративної культури.

На основі даних аспектів доцільно сформулювати комплекс пропозицій щодо вдосконалення бренду роботодавця, розподіливши їх у трьох площинах- внутрішній бренд, зовнішній бренд та корпоративна культура.

Розглянемо складові внутрішнього бренду роботодавця та можливості для їх покращення. Оцінювання показало, що необхідно звернути увагу на такі аспекти, як:

1. Обмежений соціальний пакет.
2. Відсутність можливості участі працівників у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.
3. Низький рівень інвестицій у навчання та професійний розвиток.

Чимало українських підприємств усвідомлюють свою відповідальність перед працівниками, що сприяє поширенню практики забезпечення персоналу соціальними пакетами. Ці заходи є відображенням зростаючої уваги до принципів соціальної відповідальності бізнесу. Результати опитувань демонструють, що сучасні компанії нерідко включають до складу соціальних пакетів різні привілеї. Зокрема, 44% респондентів зазначають наявність оплати мобільного зв'язку, 32% вказують на доступ до медичного страхування, 17% повідомляють про компенсацію транспортних витрат, а 15% – про оплату обідів і відпочинку. Крім того, 11% працівників мають можливість скористатися страхуванням від нещасних випадків, тоді як 10% отримують фінансову підтримку для професійного навчання.

Таблиця 3.6.

Формування соціального пакету відповідно до інтересів працівника і роботодавця ТМ «Рум'янець»

Критерій	Інтереси роботодавця	Інтереси робітника	Елемент соціального пакета
Фінансовий	Отримання прибутку	Матеріальна стабільність	- Часткова оплата проїзду (бензину) або розвезення додому - Оплата мобільного зв'язку - Матеріальна допомога в критичних ситуаціях
Навчання та розвиток	Навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації працівників та їх здатності виконувати	Професійний розвиток та навчання для збільшення навичок.	- Курси та семінари - Оплата навчання - Стажування - Менторська програма - Доступ до онлайн-ресурсів

	робочі завдання		
Здоров'я	Збільшення продуктивності праці працівників, їх фізичний стан	Забезпечення медичним страхуванням та доступом до медичних послуг.	-Повне або часткове відшкодування вартості лікування -Безкоштовні медичні огляди -Здорове харчування -Фітнес-абонементи -Ментальне здоров'я
Технічн й	Забезпечення спеціалізованим обладнанням для поліпшення продуктивності.	Спеціалізоване обладнання та доступ до технічних ресурсів.	-Сучасне обладнання -Доступ до інновацій -Дистанційна робота -Модернізація робочих місць -Новітні технічні рішення

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Для ТзОВ «Хлібодар» розширення соціального пакету може бути важливим інструментом для покращення умов праці та підвищення задоволеності співробітників. Впровадження чи оновлення соціальних пакетів може бути здійснене шляхом проведення опитувань співробітників.

Проблема участі співробітників у прийнятті стратегічних та оперативних рішень може також бути розв'язана через створення внутрішніх комітетів або рад, що дозволить співробітникам активніше взяти участь у прийнятті рішень в компанії. Кроки для впровадження бачимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Кроки для впровадження внутрішніх комітетів або рад

Створення комітетів / рад	Формування груп, які включатимуть представників з різних рівнів та підрозділів компанії.
Планування регулярних нарад	Організація зустрічей для обговорення стратегій, ідей та пропозицій, запрошення в ці наради високопосадових осіб та керівництва.
Залучення співробітників до дискусій	Забезпечення можливості працівникам активно долучатися до обговорень, ділитися ідеями та пропозиціями під час нарад.
Реалізація запропонованих ідей	Після обговорення, вибір і реалізація найбільш перспективних ідей або стратегій, запропонованих учасниками наради.
Оцінка та зворотній зв'язок	Проведення оцінки результатів реалізації вибраних ідей чи стратегій, а також збір зворотного зв'язку для подальших поліпшень.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Також цікавою альтернативою може бути план власності співробітників (ESOP). Це такий план, за яким роботодавець призначає певний відсоток акцій компанії кожному працівнику. Акції можуть розподілятися з огляду на рівень заробітної плати або тривалість роботи співробітника в компанії. Після надання, ці акції зберігаються у спеціально створеному трастовому фонді до моменту звільнення працівника або його виходу на пенсію. У цих обставинах компанія викуповує акції у працівника, повертаючи їх до корпоративного фонду для подальшого перерозподілу серед інших учасників програми. Механізм ESOP передбачає інвестування виключно в активи компанії-роботодавця і спрямований на гармонізацію інтересів працівників та власників бізнесу. Надання співробітникам частки в статутному капіталі компанії змінює їхню поведінкову модель — вони починають сприймати себе як співвласники, що, своєю чергою, спонукає їх діяти у напрямку максимізації ефективності компанії. Такий підхід сприяє досягненню довгострокового успіху організації.

Зокрема даний метод може застосовуватися до ТОП-менеджменту організації. Оскільки «Рум'янець» досить таки велика компанія, вона повинна бути зосереджена на тому, аби утримувати висококваліфікованих працівників, працівників, які працюють на вищих посадах та таким способом залучати їх до прийняття рішень, а отже й мотивувати зростати й розвиватися саме у цій компанії.

На сьогодні існує досить багато методів та можливостей для навчання персоналу. Серед традиційних можна виокремити:

В середині організації основними методами навчання та розвитку персоналу є виробничий інструктаж, ротація посад, залучення працівників у ролі асистентів або стажистів, підготовка в рамках проектних груп, ділове спілкування між співробітниками, наставництво, організація ділових ігор, проведення лекцій, семінарів та обговорення практичних кейсів.

За межами організації акцент робиться на участі у тренінгах, лекціях і семінарах, ділових іграх, курсах підвищення кваліфікації. Також до

зовнішніх методів належать самостійне навчання, участь у вебінарах та інтернет-навчанні, а також відвідування майстер-класів для розширення професійних знань і навичок.

Поряд з традиційними актуальними стають нестандартні методи професійного навчання та розвитку персоналу – Secondment, Buddying та Shadowing.

Secondment означає тимчасове переведення працівника до іншого підрозділу чи компанії. У цей період він переймає досвід, співпрацює з новими колегами та збагачує свої навички. Це популярна практика в англійських компаніях, що сприяє підвищенню ефективності роботи та професійному розвитку.

Buddying- вважається однією з форм наставництва, де наставник та його учень знаходяться на рівних позиціях. Це сприяє ефективному обміну інформацією, а також отримання для учня- багаторічного досвіду наставника, а для наставника- отримання нових та сучасних ідей.

Shadowing- до співробітника прикріплюють «тінь»-працівника, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника. «Тінь» просто спостерігає за роботою наставника протягом певного часу, вивчає та аналізує деталі роботи.

Однією з ідей є створення внутрішньої академії професійного розвитку ТзОВ «Хлібодар» (ТМ «Рум'янець»). Це ініціатива для системного підвищення кваліфікації для співробітників на усіх рівнях. Академія охоплює чотири ключові напрями:

- розвиток виробничих навичок (наприклад, оптимізація процесів, стандарти якості, безпека праці)
- розвиток soft skills (комунікація, командна робота, лідерство)
- цифрову грамотність (робота з Excel, CRM, аналітикою)
- управлінські програми для підготовки майбутніх керівників (планування, делегування, оцінка результатів).

Формати навчання включають тренінги, воркшопи, кейс-стаді, симуляції, онлайн-курси та гостьові лекції (рис.3.3). Академія організовується кадровим відділом, передбачає створення внутрішнього навчального порталу й систему оцінки результативності. Її мета — сформувати культуру постійного розвитку, зміцнити лояльність працівників, знизити плинність кадрів, створити кадровий резерв і підвищити конкурентоспроможність бренду роботодавця на ринку.

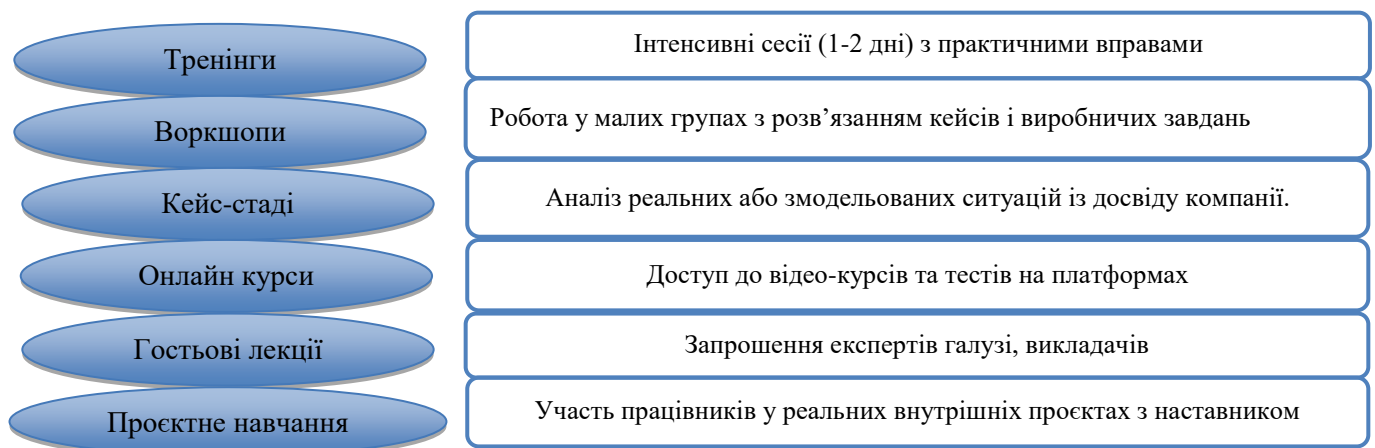


Рис. 3.3 Формати навчання для працівників

Джерело: розроблено автором на основі [7, 9, 18]

В розрізі зовнішнього бренду роботодавця, потрібно звернути увагу на такі аспекти:

- Низька впізнаваність торгової марки в деяких регіонах
- Соцмережі
- Співпраця з навчальними закладами

Дійсно, ТМ «Рум'янець» більшість своїх фізичних магазинів має в західних областях України, а тому впізнаваність в інших регіонах є низькою. Якщо бренд планує розширювати продаж своєї продукції в магазинах інших регіонів, то для підприємства важливим є підвищення впізнаваності. Одним із найкращих методів, звичайно, є соціальні мережі. Проаналізувавши соціальні мережі ТМ «Рум'янець», було зроблено висновки, що компанія активно займається просуванням бренду, а, зокрема, продуктів, які випускає ТМ «Рум'янець». Проте для розширення впізнаваності бренда на ринку,

розширення географії ринку та покупців в областях України, а також довіри від нинішніх покупців варто продовжувати та розширювати просування бренду. Для цього необхідно впроваджувати:

- Запуск регіональних рекламних кампаній (радіо, білборди, ТБ)
- Організація дегустаційних турів, участь в місцевих ярмарках і виставках
- Створення партнерських програм з локальними торговими мережами та супермаркетами
 - Запуск таргетованої реклами в соцмережах на конкретні регіони
 - Визначення цільової аудиторії, усвідомлення їхніх потреб і формування стратегії просування, спрямованої на задоволення цих потреб
- Реклама у соціальних мережах, контент-маркетинг, розробка цікавого та корисного контенту, електронні розсилки, рекламні кампанії у мережі.
- Участь у спеціалізованих заходах, прес-релізи, співпраця з журналістами для висвітлення новин, досягнень та подій бренду
- Розміщення рекламного контенту в блогах, розповсюдження відгуків та рекомендацій від популярних впливових осіб.
- Підготовка унікального контенту, який відображає цінності та переваги бренду, а також цікавить цільову аудиторію.
- Акції, знижки, розіграші, події для привернення уваги та створення позитивного сприйняття бренду.
- Розробити контент-стратегію з розділенням на B2B (репутація роботодавця) та B2C (бренд продукту).

Не менш важливим є активність в усіх соціальних мережах, оскільки всюди є релевантна аудиторія людей, яка зацікавлена у роботі компанії або хоче стати її співробітником. На основі цього було розроблено контент-стратегію з розділенням на B2B (репутація роботодавця) та B2C (бренд продукту) (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Контент-стратегія з розділенням на B2B (репутація роботодавця) та
B2C (бренд продукту)

Сегмент	B2B (репутація роботодавця)	B2C (бренд продукту)
Мета	Посилення репутації роботодавця, залучення працівників і партнерів	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових покупців
Цільова аудиторія	Потенційні та чинні працівники, студенти, HR-спільнота, освітні партнери	Кінцеві споживачі (родини, молоді мами, пенсіонери), магазини, HoReCa
Канали	LinkedIn, Facebook, корпоративний сайт, Telegram (HR-канали), YouTube	Instagram, TikTok, Facebook, YouTube Shorts, офлайн-канали
Типи контенту	- Історії працівників - EVP-пости (місія, цінності) - Освітній контент - Публікації про партнерство з ЗВО - Колонки керівництва, аналітика ринку праці	- Продуктові огляди, новинки - Рецепти з хлібом - UGC, відгуки, історії клієнтів - Конкурси, активації - Виробничі “закулісні” відео - Регіональні кампанії в Східній/Центральній Україні
Частота публікацій (рекомендована)	1–2 пости на тиждень 1 довге відео / місяць	2–3 пости на тиждень 1-2 конкурси на місяць 2 відео / місяць

Джерело: розроблено автором на основі [21, 29, 33]

Співпраця із навчальними закладами також є важливим елементом формування іміджу компанії серед потенційних працівників, а також дозволяє знаходити та залучати молодих потенційних співробітників. Для цього можна провести такі заходи:

- Підписати меморандум про співпрацю з профільними ЗВО та коледжами області та сусідніх областей
- Запустити програми оплачуваного стажування, екскурсії, лекції на виробництві
- Створити фірмові гранти для кращих студентів
- Брати участь в ярмарках вакансій, днях кар'єри
- Створити спільні освітні курси з сертифікатами про проходження практики в компанії

Співпраця ТЗОВ «Хлібодар» з освітніми закладами відкриває широкі можливості для зміцнення позитивного іміджу роботодавця серед

молодіжної аудиторії. Упровадження спільних програм з університетами, організація стажувань, освітніх ініціатив і надання стипендій не тільки сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, але й допоможе компанії створювати власний кадровий резерв. Це дозволить залучати вмотивованих і кваліфікованих фахівців ще на етапі їхнього навчання.

Перейдемо до аспекту корпоративної культури компанії. Коли працівники не усвідомлюють мету існування компанії та не розуміють її цінності, це часто призводить до апатії, втрати мотивації, згуртованості та командного духу. Щоб уникнути цього, необхідно інтегрувати місію та цінності компанії у повсякденне життя організації. Один із способів досягнення цього – візуалізація основних принципів через розміщення постерів, стендів або екранів у робочих просторах, а також активна комунікація в соціальних мережах і на офіційному вебсайті. Дотримання єдиного брендового стилю є не менш важливим: це стосується оформлення презентацій, документації, корпоративного мерчу, а також використання логотипу компанії. Керівники й лідери підприємства повинні власним прикладом демонструвати прихильність до цінностей організації, відображаючи їх у прийнятті рішень та щоденній поведінці. Крім цього, ефективною практикою будуть спеціальні сесії, спрямовані на аналіз того, як саме цінності компанії реалізуються у щоденній діяльності працівників.

Загалом, щоб місія і цінності компанії стали дієвими, їх потрібно не просто озвучити, а зробити видимими, зрозумілими й повсякденними. Тоді працівники зможуть ідентифікувати себе з компанією, пишатися приналежністю до неї і діяти в унісон із загальними цілями.

Для вирішення питання корпоративної культури компанії важливо проводити різні заходи, які будуть спрямовані на підтримку та наголошенні на цінностях організації та покращення внутрішнього середовища.

Можна виокремити такі заходи:

- Організація корпоративних заходів, святкувань, до прикладу, з нагоди святкування дня народження компанії. Також це можуть бути заходи присвячені певній тематиці або ж спортивні змагання серед співробітників.
- Проведення спільних тренінгів із співробітниками, для покращення взаєморозуміння та ефективності роботи в команді.
- Проведення зустрічей, де співробітники зможуть висловлювати власні пропозиції та ідеї. Це дає їм відчуття належності і їх важливості у цій компанії. Важливим є обговорення цінностей компанії.
- Запровадження системи внутрішніх комунікацій, яка дозволить співробітникам бути поінформованими про ключові події, зміни та досягнення компанії. Створення механізмів, які заохочують співробітників висловлювати свої ідеї, думки та навіть критику з метою поліпшення робочого процесу та культури компанії.
- Розпочати програму, де досвідчені працівники можуть ділитися знаннями та навичками з новачками, сприяючи таким чином співпраці та взаєморозвитку.

Отже, для покращення аспектів бренду роботодавця ТЗОВ «Хлібодар» варто запровадити комплексний підхід, який охоплює внутрішній бренд, зовнішній бренд і корпоративну культуру. Усередині компанії варто розширити соціальний пакет, залучати працівників до прийняття рішень (зокрема через внутрішні ради та ESOP), а також інвестувати у навчання й професійний розвиток через створення внутрішньої академії. Зовнішньо – підвищувати впізнаваність бренду в інших регіонах України через регіональні рекламні кампанії, активність у соцмережах і співпрацю з навчальними закладами (стажування, гранти, освітні програми). Щодо корпоративної культури – важливо зробити місію і цінності компанії частиною щоденного життя працівників через візуалізацію, приклади від лідерів, регулярні заходи, внутрішні комунікації та обмін досвідом. Це сприятиме підвищенню мотивації, залученості та лояльності персоналу, що позитивно вплине на імідж роботодавця.

ВИСНОВКИ

У межах проведених нами досліджень було виявлено та проаналізовано низку аспектів, таких як:

Досліджено теоретичну сутність бренду роботодавця та проаналізовано підходи до його класифікації. На основі вивчення різних наукових джерел, виявлено, що бренд роботодавця- це цілісне уявлення про підприємство як місце працевлаштування, сформоване як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами. Він виступає важливим стратегічним елементом управління персоналом, який забезпечує залучення, утримання та мотивацію працівників, а також впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Також був здійснений аналіз вітчизняний та зарубіжних наукових підходів щодо характеристик бренду роботодавця та його основних аспектів, розглянуто різні класифікації бренду роботодавця, за формами, джерелами формування та стратегічними підходами.

Розглянуто теоретичні основи бренду роботодавця, сутність, основні підходи до його формування, роль бренду роботодавця на ринку. Було підтверджено, що бренд роботодавця є ключовим аспектом у формуванні позитивного іміджу компанії серед працівників, конкурентів, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність та привабливість підприємства на ринку. Також було детально розглянуто методологічні підходи до формування й оцінювання бренду роботодавця, зокрема внутрішні (корпоративна культура, умови праці) та зовнішні (соціальна відповідальність, імідж).

Встановлено, що ТзОВ «Хлібодар» є одним з провідних підприємств хлібопекарської галузі в Україні, що підтверджується високою якістю продукції, сучасним обладнанням та численними нагородами. За 19 років підприємство суттєво збільшило виробничі потужності — з 7 тонн на добу у 2004 році до понад 60 тонн у 2024 році, розширило асортимент продукції, географію збуту та торговельну мережу. Не дивлячись на труднощі, пов'язані

спочатку з пандемією, а потім з війною, підприємство зберігає свої лідерські позиції та посідає четверте місце серед кращих торгових марок столиці у 2024 році. Сильні позиції підприємства підтверджує аналіз конкурентоспроможності. У ході дослідження конкурентоспроможності ТзОВ «Хлібодар» було застосовано низку методик, які дозволили всебічно оцінити позиції підприємства на ринку хлібобулочної продукції та його привабливість для потенційних працівників. За експертною оцінкою і методами аналізу конкурентоспроможності, ТзОВ «Хлібодар» посідає одне з провідних місць на ринку, поряд з «Кулиничами» та «Київхлібом». Порівняно з основними конкурентами, «Хлібодар» демонструє стабільне зростання і здатність утримувати свою позицію завдяки високій якості продукції та розвитку торгової марки «Рум'янець». Також високою є і внутрішня привабливість підприємства: підприємство надає комфортні умови праці, розвиває можливості для своїх співробітників та зміцнює корпоративну культуру.

Здійснено оцінювання складових формування бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар» на основі моделі С.Г. Фірсової та Т.В. Білорус. Застосування цієї моделі дало змогу виявити сильні та слабкі сторони бренду роботодавця, а оцінювання через опитування різних категорій працівників підтвердило важливість врахування думок всіх груп співробітників для формування привабливого бренду роботодавця. Результати опитування трьох груп респондентів — потенційних, теперішніх та колишніх працівників — дозволили визначити рівень розвитку кожного з компонентів бренду роботодавця. Найвищі бали було отримано за такими параметрами, як професійне зростання, імідж компанії та цінності організації, що свідчить про сформований позитивний образ компанії в очах працівників і кандидатів. Водночас дещо нижчі оцінки зафіксовано за критеріями матеріальної мотивації, умов праці та ефективності внутрішніх комунікацій. Загальна оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТМ «Рум'янець» виходить на рівні

4,35–4,46 балів, що свідчить про підвищений чи високий рівень. Аналіз також дозволив виявити ключові аспекти, як іпотребують покращення.

Розроблено алгоритм оцінювання складових формування бренду роботодавця для ТзОВ «Хлібодар». Алгоритм включив в себе 5 послідовних етапів, де оцінювання відбувається за трьома групами складових-внутрішніми, зовнішніми та корпоративно-культурними. Методика поєднує якісні та кількісні методи дослідження, зокрема анкетування персоналу, використання зважених оцінок та індексного аналізу. Розрахунок інтегрального індексу бренду роботодавця засвідчив середній рівень сформованості бренду (нормалізований показник – 3,12 із 5 можливих), що вказує на наявність як позитивних елементів, так і напрямів для подальшого розвитку. Таким чином, запропонований алгоритм може бути ефективним інструментом для комплексної оцінки бренду роботодавця та формування управлінських рішень щодо його подальшого вдосконалення.

За проведеним аналізом складових бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар» виявлено низку аспектів, які стримують розвиток позитивного іміджу компанії та потребують покращення. Для їх ефективного вдосконалення було запропоновано системний підхід, який передбачає покращення у трьох площинах – внутрішній бренд, зовнішній бренд та корпоративна культура. Внутрішній бренд варто посилити через розширення соціального пакету, впровадження механізмів участі працівників у прийнятті рішень (зокрема створення внутрішніх рад і можливе впровадження плану власності співробітників), а також розвиток системи професійного навчання та створення внутрішньої академії розвитку. Зовнішній бренд потребує активізації маркетингових та комунікаційних заходів із метою підвищення впізнаваності ТМ «Рум'янець» у центральних, східних та південних регіонах України, посилення присутності у соціальних мережах, а також налагодження партнерства з навчальними закладами для залучення молодих талантів. Покращення корпоративної культури передбачає активне впровадження місії та цінностей компанії у повсякденну діяльність,

формування єдності та лояльності серед працівників через заходи, що підтримують корпоративні цінності, підвищують мотивацію і згуртованість колективу. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню привабливості ТзОВ «Хлібодар» як роботодавця, зменшенню плинності кадрів, формуванню позитивного іміджу на ринку праці та посиленню конкурентних переваг компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навч. посіб. / В. Г. Балан. – Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
2. Баранник Л. Соціальний пакет як атрибут сучасного підприємництва // Культура народів Причорномор'я. 2011. № 200. С. 44–48. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <file:///C:/Users/admin/Downloads/social-package-as-an-attribute-of-the-modern-enterprise.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4(10). С. 30–39. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejoru/2019/No4/30.pdf> (дата звернення: 26.03.2025).
4. Вознюк Ю. Виробник хліба «Рум'янець» потрапив у рейтинг найкращих торгових марок // Радіо ТРЕК. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://radiotrek.rv.ua/news/virobник-hliba-rum-yanec-potrapiv-u-reyting-naykrashchih-torgovih-marok-foto_325080.html (дата звернення: 02.04.2025).
5. Волобоева І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу // Бізнес Інформ. 2021. Т. 4, № 519. С. 302–309. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-302_309.pdf (дата звернення: 02.04.2025).
6. Вонберг Т. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності // Економічний простір. 2024. Т. 189. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1376/1326> (дата звернення: 04.04.2025).

7. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 17. С. 556–561. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).
8. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах // Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. Т. 216. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No2/25.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
9. Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання // Економіка та суспільство. 2021. № 26. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/358> (дата звернення: 10.04.2025).
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).
11. Дзогола А. Від лайків до найму: 5 ключових показників ефективності для успіху бренду роботодавця [Електронний ресурс] // Marketer. – 18.11.2023. – Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/from-likes-to-hires-5-key-performance-indicators-for-employer-brand-success/> (дата звернення: 15.05.2025).
12. Завідна Л. Д. та ін. Міжнародний виробничий менеджмент : підручник / Л. Д. Завідна та ін. – Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2022. – 171 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000800865> (дата звернення: 19.04.2025).
13. Захарова О. В. Діагностика внутрішньої складової привабливості бренду роботодавця [Електронний ресурс] // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2015. № 2. С. 64–69. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615901.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).

14. Захарова О. В. Діагностика внутрішньої складової привабливості бренда роботодавця [Електронний ресурс]. ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2015. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/313c35bd-9790-4591-9b9e-562e2ed0052e/content> (дата звернення: 20.04.2025).
15. Зосим М. 5 сил Портера (Porter's Five Forces) [Електронний ресурс] // Blog. Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/> (дата звернення: 01.04.2025).
16. Йосифчук Я. М. Формування бренду роботодавця як фактору конкурентоспроможності персоналу підприємства [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. Вип. 26, 2021. Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36272/1/076_Yosyfchuk%20Yaroslav%20Mykolaiovych.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
17. Каліцев В. В. Просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового рітейлінгу : монографія / В. В. Каліцев. Запоріжжя : [б.в.], 2020. – 120 с.
18. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу [Електронний ресурс] / К. І. Карабаджак. Харків : ХНЕУ, 2023. 2 с. Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4013/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B0%D0%BA%20%D0%9A.%D0%86.%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%20%D0%90%D0%94%D0%90%D0%9F%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%A3.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
19. Команда Hurma. Створення корпоративної культури в компанії [Електронний ресурс] // Hurma. 21.04.2025. Режим доступу: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 15.04.2025).
20. Костюк В. І., Жуковська В. М. Формування HR-бренду підприємства : випускна кваліфікаційна робота. Київ : Київський

національний торговельно-економічний університет, 2021. 48 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6303/1/%D0%92%D0%9A%D0%A0%20%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8E%D0%BA.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).

21. Кузьміч Т. Контент-стратегія: що таке, навіщо потрібна та як створити [Електронний ресурс] // OMG agency. Режим доступу: <https://omgagency.me/blog/kontent-strategiya-shho-take-navishho-potribna-ta-yak-stvoryty/> (дата звернення: 06.06.2025).

22. Миколайчук І. П., Федулова І. В. Бренд роботодавця як інструмент зниження підприємницьких ризиків // Проблеми та перспективи розвитку підприємства в Україні : тези XI Міжнар. наук.-практ. конф. – Київ, 2021. С. 91–94. Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/96657baf3787753f0a0ae2cd45be06af.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).

23. Мир Н. План власності на акції працівників (ESOP): як це працює [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://businessyield.com/uk/mutual-funds/employee-stock-ownership-plan/> (дата звернення: 15.04.2025).

24. Митрошина Н. Розвиток бренду роботодавця: як приваблювати й утримувати таланти [Електронний ресурс] // Торгсофт. – 14.02.2025. – Режим доступу: <https://torgsoft.ua/articles/management/brend-robotodavtsja/> (дата звернення: 15.04.2025).

25. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця // Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 353–357 (дата звернення: 01.04.2025).

26. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування [Електронний ресурс] // Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 6, Т. 1. Режим доступу: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=

UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=P
DF/Vchnu_ekon_2014_6(1)__38.pdf (дата звернення: 01.04.2025).

27. Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця [Електронний ресурс] // Бізнесінформ. 2014. № 7. Режим доступу: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2014-7_0-pages-389_398.pdf (дата звернення: 01.04.2025).

28. Муран Р. Як створити контент-стратегію за 9 кроків [Електронний ресурс] // Vector. 07.06.2023. Режим доступу: <https://vctr.media/ua/formati-metriki-audit-yak-stvoriti-kontent-strategiyu-z-chatgpt-ta-bing-9-kroktiv-186268/> (дата звернення: 10.05.2025).

29. Офіційний сайт «Рум'янець» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rumianets.ua/page/virobnictvo> (дата звернення: 05.04.2025).

30. Подолян О. О., Зозульов О. В. Бренд роботодавця в системі економічних відносин на ринку [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць XVII Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING». 2023. С. 214–217. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c30c7e71-7fbe-49a3-90d6-c383b747dd39/content> (дата звернення: 05.04.2025).

31. Портал топ-менеджерів оптової та роздрібною торгівлі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://trademaster.ua/lichnosti/414> (дата звернення: 05.04.2025).

32. Прозоря Ю. Ключові етапи розробки контент-стратегії для початківців [Електронний ресурс] // WebPromo Experts. 23.10.2023. Режим доступу: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/klyuchovi-etapi-rozrobki-kontent-strategiyi/> (дата звернення: 15.05.2025).

33. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%87/page5.html (дата звернення: 15.05.2025).

34. Салімон О. М., Миколайчук І. П., Расулова А. М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу // Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI». 2020. № 2. С. 195–202. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.37>. (дата звернення: 05.04.2025).
35. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця [Електронний ресурс] // Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2 (78). С. 92–96. –http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/2_78_2022/16.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
36. Стаджі Д. Топ-25 найкращих програм КСВ [Електронний ресурс]. – Режим Стаджі Д. Топ-25 найкращих програм КСВ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543 (дата звернення: 10.05.2025).
37. Суханова Алла Валеріївна. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. 2025. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369> (дата звернення: 20.04.2025).
38. Файвішенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом [Електронний ресурс] // Modern Economics. 2019. № 17. С. 232–238. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-theoretical-basis-of-strategic/> (дата звернення: 25.04.2025).
39. Фірсова С. Г. Світові практики формування бренду роботодавця // Формування ринкової економіки в Україні: збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. 2017. Вип. 37, ч. 2. С. 233–240.
40. Фірсова С. Г., Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. 2020. № 9. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

41. Фірсова С. Г., Юрченко К. Ю. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу // Бізнес-Інформ. 2018. Вип. 3. С. 418–424.
42. Хитра О. В., Кобилянська А. П. Бренд роботодавця у туристичній галузі: переваги створення, методи оцінювання і стратегія розвитку [Електронний ресурс] // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. Вип. 18. С. 202–217. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.23> (дата звернення: 10.04.2025).
43. Цимбалюк С. Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування [Електронний ресурс] // Людський капітал. Україна: аспекти праці. 2016. № 5–6. С. 10–16. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6940109c-02c9-4769-b174-4734dc77e521/content> (дата звернення: 01.04.2025).
44. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти [Електронний ресурс] // Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247–252. Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-247_252.pdf (дата звернення: 01.04.2025).
45. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.
46. Цимбалюк С. О., Лебідь А. В. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг» [Електронний ресурс] // Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2017. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9838e8c9-2452-4529-a739-f083cef88840/content> (дата звернення: 01.04.2025).
47. Чередніченко Анастасія. Що таке КСВ? [Електронний ресурс] // Стаття. Режим доступу: <https://bazilik.media/shcho-take-ksv/> (дата звернення: 15.05.2025).
48. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства [Електронний ресурс] // Миколаївський національний

університет імені В. О. Сухомлинського. 2017. Т. пуск 16. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).

49. Amazon report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://21.amazonaws.com/media.nigelwright.com/reportsbrochures/employer-branding-report> (дата звернення: 05.05.2025).

50. Employer branding survey // Nigel Wright Recruitment. 2008. Режим доступу: <https://s3.eu-west> (дата звернення: 05.05.2025).

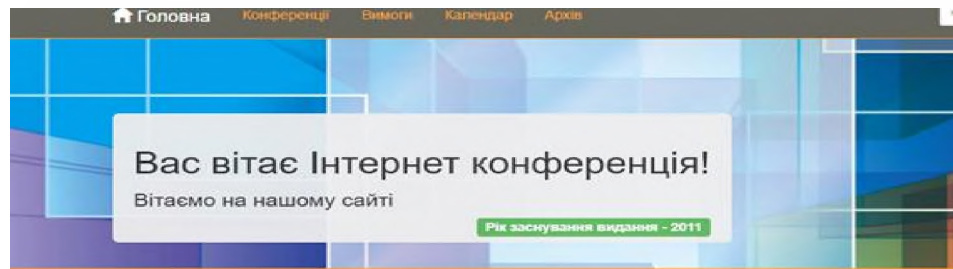
51. Favor. Портал для покупців [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://favor.com.ua/ru/company/rumianets/> (дата звернення: 01.04.2025).

52. Hasan Gilani, Lucy Cunningham. Employer branding and its influence on employee retention: A literature review [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tornmarketing.com.au/wp-content/uploads/2019/03/TMRpaper.pdf> (дата звернення: 01.04.2025).

53. Lloyd S. Branging from the inside out // Business Review. 2002. Т. 24, № 10.

54. Seo Inweb. Навчання та розвиток персоналу: види, форми та методи навчання персоналу // Indigo Tech Recruiters. 19.12.2022. Режим доступу: <https://indigo.co.ua/ua/blog/navchannya-ta-rozvitok-personalu-vidi-formi-ta-metodi-navchannya-personalu> (дата звернення: 01.04.2025).

55. Susana Fernandez-Lores, Diana Gavilan, Maria Avello, Francisca Blasco. Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.elsevier.es/en-revista-brq-business-research-quarterly-424-articulo-affective-commitment-employer-brand-development-S2340943615000687> (дата звернення: 01.04.2025).



ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

29.05.2025 11:41

[2. Економічні науки]

Автор: Овчаренко Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка; Фідріх Юлія Віталіївна, студентка ОП «Менеджмент організацій», Київський національний університет ім. Т. Шевченка

ORCID: 0000-0002-0000-0671 Овчаренко Т.С.

Вклад основного матеріалу. Хлібопекарська галузь займає важливе місце в харчовій промисловості України, оскільки включає велику кількість підприємств і значні обсяги виробництва. Хлібобулочна продукція залишається невід'ємною частиною раціону населення, незалежно від рівня доходу чи соціального статусу. Враховуючи постійний розвиток галузі, виробники адаптуються до змін ринку, впроваджуючи нові технології та розширюючи асортимент, щоб задовольнити потреби споживачів.

Хлібопекарська галузь відіграє ключову роль у забезпеченні населення необхідними продуктами харчування, а також у підтримці продовольчої безпеки країни. Військова агресія з боку росії спричинила суттєві негативні наслідки для підприємств цієї сфери, що проявляється у складнощах з постачаннями сировини, логістикою та змінами в попиті. В умовах кризи необхідно оперативно впроваджувати ефективні антикризові заходи як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, аби стабілізувати роботу галузі та забезпечити її подальший розвиток.

Згідно з аналізом даних Державної служби статистики, середньодобове споживання хліба на одну особу складає приблизно 250 г, хоча за нормами продовольчого кошика цей показник визначений на рівні 270 г. У 2022 р. частка

хлібопродуктів у споживчому кошику становила 9 %, що еквівалентно 92,7 кг на людину за рік. Підвищення цін після початку війни було спричинене значною інфляцією, а також внутрішніми та зовнішніми економічними факторами. Водночас спостерігається тенденція до зниження обсягів виробництва та споживання хлібобулочних виробів [5].

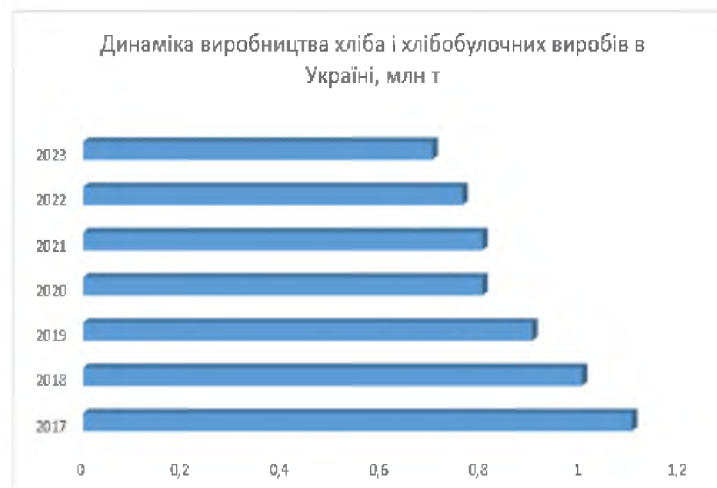


Рис. 1. Динаміка виробництва хліба і хлібобулочних виробів

Джерело: складено автором на основі даних [1-5]

У період дії воєнного стану (з вересня по лютий 2022 р.) індекс споживчих цін в Україні досягнув 118,4%, що вказує на суттєве зростання рівня інфляції. Вартість продуктів харчування збільшувалася випереджаючими темпами — на 21,2%, а ціни на хліб зросли до 111,8%. У вересні 2022 р. порівняно з серпнем інфляційний показник був 101,9%, а вартість хліба — 100,6%.

У період дії воєнного стану (з вересня по лютий 2022 р.) індекс споживчих цін в Україні досягнув 118,4%, що вказує на суттєве зростання рівня інфляції. Вартість продуктів харчування збільшувалася випереджаючими темпами — на 21,2%, а ціни на хліб зросли до 111,8%. У вересні 2022 р. порівняно з серпнем інфляційний показник був 101,9%, а вартість хліба — 100,6%.

Найбільш відчутне подорожчання хліба з борошна вищого ґатунку спостерігалось в південних регіонах: Миколаївській області (+3,6%) та Херсонській області (+2,9%). Водночас хліб з борошна першого ґатунку здорожчав у Львівській (+5,3%) та Дніпропетровській (+1,9%) областях. Зростання цін було зумовлене двома основними факторами: нестабільною військовою ситуацією в південних областях та напливом внутрішньо переміщених осіб у центральні та західні регіони України, що призвело до підвищеного попиту та, відповідно, збільшення вартості продукції [1].

На рис. 2 відображено зміни у вартості батона в Україні протягом аналізованого періоду. Формування цін на хлібобулочні вироби є досить складним процесом, оскільки на нього впливає безліч чинників. Зокрема, цінова політика у ланцюгу доданої вартості бере початок ще з етапу вирощування пшениці. Водночас ціни на хліб частково залишаються стабільними завдяки наявності перехідних залишків зернових культур у країні. Крім того, спостерігаються регіональні відмінності у вартості продукції через особливості економічної ситуації в різних областях.

За офіційною інформацією директора компанії «Київхліб» Юрія Дученко у червні та липні 2024 р. основні виробники хліба в Україні спрацювали або в мінус, або в нуль: "Ціни на борошно за останні кілька місяців зросли на 50% і продовжують збільшуватися. Якщо у квітні ми купували борошно по 10 тисяч за тонну, то зараз воно коштує вже 15 тисяч, а до листопада очікується ціна 16—16,2 тисяч. Борошно у собівартості хліба — це приблизно 40%. Інша сировина (цукор, соняшникова олія та ін.) подорожчала з початку року більше ніж на 20%. Зростають витрати на електроенергію, логістику, пакувальні матеріали та ін. Тому необхідно підвищувати ціни на хліб на 15—20%. Якщо цього не станеться, багато хлібозаводів можуть просто зупинитися, і в країні почнуться перебої з хлібом. Уже зараз низка підприємств на межі зупинки, дехто переходить на роботу в одну зміну"[4].

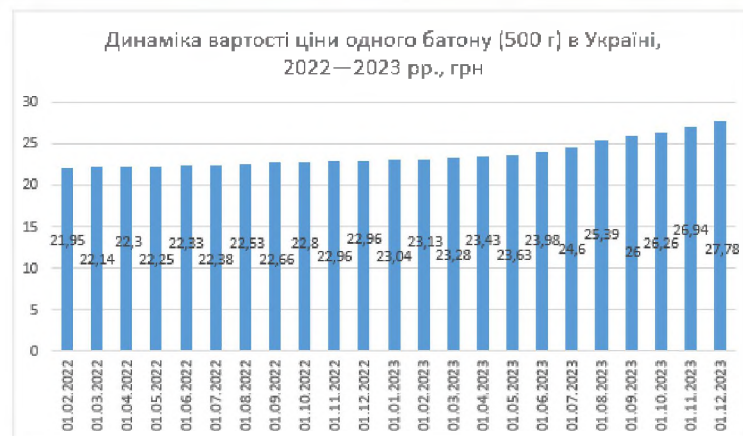


Рис. 2. Динаміка вартості ціни одного батону в Україні, 2022—2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі даних [2]

Підприємства хлібопекарської галузі працюють у над-складних сучасних умовах, які характеризуються перебоями в подачі електроенергії, частими повітряними тривогами та зупинками виробництва через обстріли. Спостерігаються зростання ціни на технологічне устаткування, сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також висока плинність кадрів, що призводить до зниження ефективності діяльності підприємств і відбивається на їхній прибутковості. Попри те, що хлібопекарські підприємства виробляють продукт першої необхідності щоденного вжитку, вони мають постійно вдосконалювати виробничі процеси, відносини з постачальниками сировини і споживачами хлібопекарської продукції, налагоджувати зв'язки з науково-дослідними установами з метою розширення асортименту та технології її виробництва, щоб виробляти й реалізовувати якісний продукт. І найголовніше у цих умовах – вистояти, зберегти колектив і зробити все, щоб буханець хліба не був у дефіциті. Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо моніторинг ситуації у хлібопекарській галузі з урахуванням швидкоплинних змін, що відбуваються в державі, а для зміцнення позицій виробників – розширення асортименту хлібобулочних виробів довготривалого зберігання. Підприємства хлібопекарської галузі працюють у над-складних сучасних умовах, які характеризуються перебоями в подачі

електроенергії, частими повітряними тривогами та зупинками виробництва через обстріли. Спостерігаються зростання ціни на технологічне устаткування, сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також висока плинність кадрів, що призводить до зниження ефективності діяльності підприємств і відбивається на їхній прибутковості. Попри те, що хлібопекарські підприємства виробляють продукт першої необхідності щоденного вжитку, вони мають постійно вдосконалювати виробничі процеси, відносини з постачальниками сировини і споживачами хлібопекарської продукції, налагоджувати зв'язки з науководослідними установами з метою розширення асортименту та технології її виробництва, щоб виробляти й реалізовувати якісний продукт. І найголовніше у цих умовах – вистояти, зберегти колектив і зробити все, щоб буханець хліба не був у дефіциті. Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо моніторинг ситуації у хлібопекарській галузі з урахуванням швидкоплинних змін, що відбуваються в державі, а для зміцнення позицій виробників – розширення асортименту хлібобулочних виробів довготривалого зберігання.

Хлібопекарські підприємства нині функціонують у край складних умовах, які супроводжуються нестабільним енергопостачанням, частими сигналами повітряної тривоги та вимушеними простоями через небезпеку обстрілів. Окрім цього, значно зросли витрати на технологічне обладнання, сировину та енергоресурси, що створює додатковий фінансовий тиск. Високий рівень кадрової плинності також негативно впливає на ефективність виробничих процесів і прибутковість компаній, ускладнюючи підтримку стабільного рівня виробництва та якості продукції.

Хлібопекарські підприємства, навіть виробляючи продукцію щоденного попиту, змушені постійно удосконалювати виробничі процеси, оптимізувати взаємодію з постачальниками сировини та споживачами, а також співпрацювати з науково-дослідними установами. Це необхідно для розширення асортименту, впровадження нових технологій і підтримання стабільно високої якості продукції. Головне завдання – не лише втриматися в складних умовах, а й зберегти згуртований колектив та забезпечити споживачів доступним і якісним хлібом, запобігаючи його дефіциту на ринку.

Перспективним напрямком подальших досліджень є систематичний аналіз змін у хлібопекарській галузі з урахуванням динамічних трансформацій, що відбуваються в країні. Важливою стратегією для зміцнення позицій виробників є розширення асортименту продукції, зокрема розробка нових видів хлібобулочних виробів, які матимуть тривалий термін зберігання. Це сприятиме адаптації підприємств до сучасних викликів ринку, забезпеченню стабільності виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції серед споживачів.

Література:

Гріщенко А. В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Agrosvit*. 2025. № 1. С. 77–89. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1.77> (дата звернення 20.05.2025)

Середні ціни на товари та послуги (2024). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/2024/> (дата звернення 17.05.2025)

Опитувальник «Значення рівня розвитку бренду роботодавця компанії "Рум'янець"»

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVr0-e-2jDygj2yGcf2bHS92UnSKKW0G5f9gJxZUxt4lQs3w/viewform>

Значення рівня розвитку бренду роботодавця компанії "Рум'янець"

Вітаю!

Прошу Вас пройти опитування щодо дослідження бренду роботодавця компанії "Рум'янець". В межах дослідження потрібно оцінити за п'ятибальною шкалою по кожному зі складових бренду роботодавця:

1 - відсутність проявів атрибуту бренду роботодавця у роботі компанії;

2 - рівень мінімального прояву атрибуту;

3 - рівень середнього прояву атрибуту;

4 - рівень достатнього прояву атрибуту- цільовий рівень;

5 - рівень майстерності компанії у прояві та використанні атрибуту бренду роботодавця.

Організаційний атрибут

	1	2	3	4	5
Позиція компанії на ринку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Імідж і репутація топ менеджменту	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Місце та зручність розташування офісу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Функціональний атрибут

	1	2	3	4	5
Зміст роботи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Можливості навчання та професійного розвитку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Перспективи кар'єрного зростання	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Економічний атрибут

	1	2	3	4	5
Рівень оплати праці	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Гарантія стабільності зайнятості	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Графік роботи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Умови праці та рівень організації робочого місця;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Соціальний пакет	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Психологічний атрибут

	1	2	3	4	5
Корпоративна культура	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Соціально-психологічний клімат колективу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Стиль управління	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Відсутність непотизму	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Щиро дякую за відповіді!
Гарного та мирного дня!

ДОДАТОК В

Опитувальник «Оцінювання складових бренду роботодавця ТзОВ
«Хлібодар»(ТМ «Рум'янець»)

Оцінювання складових бренду роботодавця ТзОВ «Хлібодар»(ТМ «Рум'янець»)

Вітаю!

Прошу Вас пройти опитування щодо бренду роботодавця

ТзОВ «Хлібодар»(ТМ «Рум'янець»). Для нас важливо зібрати думки працівників щодо ключових аспектів формування бренду роботодавця на підприємстві. Ваша участь є анонімною. Результати будуть використані виключно в аналітичних цілях.

В межах дослідження потрібно оцінити кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – дуже низький рівень
- 2 – низький рівень
- 3 – середній рівень
- 4 – високий рівень
- 5 – дуже високий рівень

Внутрішні фактори

	Я задоволений умовами праці на підприємстві (оснащення, комфорт тощо)	Рівень оплати праці є конкурентоспроможним у порівнянні з ринком	У мене є можливості для кар'єрного зростання	Соціальний пакет (страхування, пільги, відпустки) мене влаштовує	Компанія створила можливі умови для студентів (стажування, практики)
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

◀ ————— ▶

Зовнішні фактори

	Компанія має хорошу репутацію як роботодавець (рейтинги, відгуки)	Компанія активна в соціальних мережах і професійних спільнотах	Публічний імідж компанії в медіа є позитивним	Компанія співпрацює з освітніми закладами	Компанія бере участь у благодійних або соціальних ініціативах
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Корпоративно-культурні фактори

	Я відчуваю високий рівень корпоративної культури в компанії	У компанії чітко сформульовані місія та цінності	Внутрішня комунікація в компанії є ефективною	Я відчуваю залученість до справ компанії та маю мотивацію	Стиль керівництва компанії мене влаштовує
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Дякуємо за участь у дослідженні!