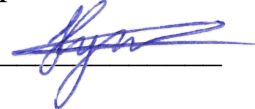


КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
Економічний факультет
Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
«Формування бренду роботодавця міжнародних компаній на ринку України»

Студентки II курсу денної форми
навчання спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-наукової програми
«Маркетинг»
Гуци Катерини Євгенівни
Науковий керівник:
д.е.н., доц Пашук Лідія Віталіївна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «03» травня 2023 р.,
протокол No 2

В.О. завідувача кафедри, к.е.н., доцент Наталя Руденко _____

Київ 2023 р

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 102 сторінки, 27 таблиць, 4 рисунки, 9 графіків, список літератури з 89 найменувань, 3 додатки.

ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність міжнародних компаній на українському ринку праці.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування бренду роботодавця міжнародної компанії Carlsberg Ukraine на ринку України.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів та наданні практичних рекомендацій щодо формування бренду роботодавця міжнародної компанії Carlsberg Ukraine задля посилення конкурентних позицій на ринку праці в Україні.

За результатами проведеного дослідження було виявлено, що хоча більшість співробітників загалом задоволені роботою в компанії (50%) та пишаються нею (87,5%), все ж є низка негативних аспектів, які потребують покращення. Зокрема, надання більших можливостей для кар'єрного зростання та відповідна комунікація з керівниками стосовно цього; більша увага утриманню співробітників на робочому місці; більша турбота про добробут співробітників; створення умов для висловлювання власної думки; створення умов для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Виходячи з результатів дослідження були наведені рекомендації для посилення бренду роботодавця. Серед них проведення тренінгів та навчальних програм, забезпечення курсами англійської мови, створення індивідуального плану розвитку з урахуванням потреб та амбіцій співробітника, тренінги щодо корпоративної культури; підтримка мобілізованих працівників; перегляд заробітних плат вище середнього відсотку по ринку; програма для комунікації з топ-менеджментом;

покращення послуг підрядників, введення додаткових рейсів перевезень співробітників у Києві; покращення пакетів страхування; оновлення інструменту зворотного зв'язку; створення анонімної гарячої лінії; створення можливості звернутися за психологічною підтримкою; проектування бомбосховища.

Останнім етапом роботи стала розробка маркетингового бюджету на посилення бренду роботодавця Carlsberg Ukraine на друге півріччя 2023 року. За підрахунками на введення рекомендацій компанії необхідно 6 млн 315 тис грн. Окрім цього, було визначено період окупності описаних заходів, який був розрахований за умови підвищення рівня задоволеності працівників на 50%. Цей період склав 1, 57 років.

Рік виконання дипломної роботи: 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи: 2023 р.

SUMMARY

The master's thesis contains 102 pages, 27 tables, 4 figures, 9 graphs, a list of 89 references, and 3 appendices.

FORMATION OF THE EMPLOYER BRAND OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE UKRAINIAN MARKET

The object of the study is the marketing activities of international companies in the Ukrainian labour market.

The subject of the study is the theoretical and practical foundations of the employer brand of the international company Carlsberg Ukraine in the Ukrainian market.

The purpose of the study is to summarise theoretical approaches and provide practical recommendations on how to build the employer brand of the international company Carlsberg Ukraine in order to strengthen its competitive position in the labour market in Ukraine.

The study found that although the majority of employees are generally satisfied with their work in the company (50%) and proud of it (87.5%), there are still a number of negative aspects that need to be improved. These include providing more opportunities for career growth and appropriate communication with managers in this regard; paying more attention to employee retention; taking more care of employee well-being; creating conditions for expressing their own opinions; and creating conditions for work-life balance.

Based on the survey results, recommendations were made to strengthen the employer brand. These include conducting trainings and educational programmes, providing English language courses, creating an individual development plan based on the needs and ambitions of the employee, training on corporate culture, supporting mobilised employees, revising salaries above the market average, a programme for communication with top management, improving contractor services, introducing additional employee transportation flights in Kyiv, improving insurance packages, updating the feedback tool, creating an anonymous feedback system, and creating a new employee directory.

The last stage of the work was the development of a marketing budget to strengthen the employer brand of Carlsberg Ukraine for the second half of 2023. It is estimated that the company will need UAH 6 million 315 thousand to implement the recommendations. In addition, the payback period for the above measures was determined, which was calculated assuming a 50% increase in employee satisfaction. This period was 1.57 years.

Year of completion of the thesis: 2022-2023.

Year of thesis defence: 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	12
1.1. Сутність поняття «бренд роботодавця» в економічній науці	12
1.2. Роль бренду роботодавця у розвитку та побудові іміджу компанії на ринку праці	18
1.3. Етапи формування бренду роботодавця на ринку праці	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ УКРАЇНИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ ВИРОБНИКІВ НАПОЇВ ЯК РОБОТОДАВЦЯ	31
2.1. Окреслення основних тенденцій на ринку праці України в розрізі ваги бренду роботодавця	31
2.2 Вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність міжнародних виробників напоїв на ринку України	37
2.3.Визначення переваг міжнародних виробників напоїв на ринку праці України	52
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ «CARLSBERG UKRAINE» НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	66
3.1. Проведення дослідження для розуміння мотивацій та рівня задоволеності працівників умовами праці в компанії Carlsberg Ukraine	
66	
3.2.Розробка рекомендацій для посилення бренду роботодавця міжнародної компанії Carlsberg Ukraine на ринку праці України	76

3.3.Розрахунок окупності рекомендованого комплексу заходів для посилення бренду роботодавця компанії Carlsberg Ukraine.....	78
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТОК 1.....	98
ДОДАТОК 2.....	99
ДОДАТОК 3.....	100

ВСТУП

Дедалі більше компаній на ринку праці звертають увагу на цінність працівника, розуміючи його потенційний позитивний вклад в діяльність компанії. Рівень задоволеності працівників впливає на процес рекрутингу, якість виконання роботи, репутацію компанії серед замовників та прибуток. Відповідно, компанії визнають необхідність розвитку бренду роботодавця та розробки комплексного підходу до залучення та утримання працівників, тому питання бренду роботодавця виходить на перший план в сучасній економічній науці.

Бренд роботодавця – це набір певних функціональних, психологічних та емоційних характеристик роботодавця, які є складовою частиною іміджу роботодавця, впливають на формування цінностей та стратегії компанії, а також формують ставлення до даного роботодавця як всередині компанії, так і за її межами [43].

Позиціонування роботодавця безпосередньо впливає на залучення талантів та мотивацію працювати в даній компанії. Позиціонування бренду роботодавця - це процес визначення унікального підходу компанії до взаємодії зі своїми потенційними та існуючими співробітниками, а також способу комунікації цього підходу на ринку праці. Це включає в себе створення відповідного іміджу, який відображається в способі ведення бізнесу, культурі підприємства та взаємодії зі співробітниками.

Відповідно до дослідження, проведеного групою Рандстад на ринку України в 2019 році, 68% опитаних вказали, що сильний бренд роботодавця збільшує мотивацію податися на вакансію, 50% респондентів зазначили, що не хотіли би працювати в компанії з поганою репутацією навіть при отриманні високої заробітної платні [50]. З цього можна зробити висновок, що бренд роботодавця та його репутація відіграють важливу роль при прийнятті рішення про роботу в компанії.

В останні роки можна спостерігати, що брендинг роботодавця набуває дедалі більшої популярності серед менеджерів-практиків, отже, дослідження

впливу бренду роботодавця на бажання працювати в певній компанії має практичну цінність для управлінців, топ-менеджменту, представників HR, тощо. Окрім цього, дослідження бренду роботодавця є цінним для розширення теоретичного розуміння впливу даного виду брендингу на перебіг управлінських процесів, на прийняття управлінських рішень та побудову стратегій компанії для просування на ринку праці.

Відповідно, питання формування бренду роботодавця є актуальним.

Важливість дослідження стратегії позиціонування міжнародної компанії Carlsberg Ukraine на ринку України підкреслюється тим, що міжнародні компанії впродовж останніх років незмінно потрапляли в списки найкращих компаній для роботи, найстійкіших компаній у кризових ситуаціях, тощо. Відповідно, вони можуть виступати взірцем для налаштування перебігу управлінських процесів для локальних компаній, а також, задавати тренду на ринку праці. Так, за даними Forbes Ukraine у 2022 році топ-50 найкращих роботодавців України очолила міжнародна компанія JTI Ukraine, які працюють в галузі FMCG. Іншими міжнародними компаніями, які потрапили до списку, стали AB InBev EFES, Puma Ukraine, Vodafone, Luxoft, які охоплюють різноманітні галузі: IT, фінанси, медіа, ритейл, тощо [78]. Carlsberg Group у 2022 році посіла 33 сходинку. Компанія була заснована у 1996 році. Наразі в Україні присутні три промислові центри: у Києві, Львові та Запоріжжі. В Carlsberg Ukraine станом на 2023 рік працює 1279 осіб, у 2022 році було відкрито 28 вакансій [64].

Отже, міжнародні компанії мають вагомий вплив на ринку праці України, відповідно, викликає інтерес дослідження побудови стратегій просування та побудови бренду роботодавця даними компаніями для розуміння того, як вони гарантують лояльність працівників та забезпечують залучення та інтерес нових талантів.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів бренду в маркетингу приділяли увагу такі науковці як А. Старостіна, О. Каніщенко, Н. Чупріна. Дослідження власне бренду роботодавця в економічній науці проводили такі

зарубіжні та вітчизняні науковці як Т. Амблер, Р. Мозлі, С. Ллойд, М. Шуман, Д. Делл, Б. Мінчінгтон, К. Бакхаус, С. Тіко, П. Волкер, А. Платт-Хіггінс, С. Мокіна, О. Сардак, Л. Пашук, тощо.

Наукова проблема: зростання впливу бренду роботодавця на ринку України та розробка ефективної стратегії просування бренду роботодавця міжнародними компаніями. Зростання значення бренду роботодавця на ринку України для зміцнення конкурентних позицій підприємства та розробка наукових підходів до формування бренду роботодавця міжнародних компаній

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність міжнародних компаній на українському ринку праці.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади формування бренду роботодавця міжнародної компанії Carlsberg Ukraine на ринку України.

Мета дослідження: узагальнення теоретичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо формування бренду роботодавця міжнародної компанії Carlsberg Ukraine задля посилення конкурентних позицій на ринку праці в Україні.

Виходячи з поставленої мети можна окреслити наступні **завдання дослідження:**

1. Окреслити сутність поняття «бренд роботодавця» в економічній науці;
2. Дослідити роль бренду роботодавця у розвитку та побудові іміджу компанії;
3. Визначити етапи формування стратегії позиціонування бренду роботодавця;
4. Окреслити основні тенденції на ринку праці України в розрізі ваги бренду роботодавця;
5. Дослідити вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність міжнародних виробників напоїв на ринку України;
6. Описати переваги міжнародних виробників напоїв як роботодавців на ринку праці України;

7. Провести дослідження для розуміння мотивацій та рівня задоволеності працівників умовами праці в компанії Carlsberg Ukraine;
8. Розробити рекомендації для посилення внутрішнього бренду міжнародної компанії Carlsberg Ukraine на ринку праці України;
9. Провести розрахунок окупності рекомендованого комплексу заходів для посилення внутрішнього бренду роботодавця компанії Carlsberg Ukraine.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Сутність поняття «бренд роботодавця» в економічній науці

Розвинений бренд роботодавця має багато переваг для компанії, зокрема, сприяє підвищенню лояльності співробітників, залученню талантів та їхньому утриманню в компанії, полегшує пошук потенційних партнерів, тощо. Управління HR-брендом - це тренд, який не тільки впливає на компанію зсередини, але й визначає її позицію на ринку праці. Враховуючи вагу сильного бренду роботодавця, у першому підрозділі роботи ми розглянемо сутність поняття «бренд роботодавця» в економічній науці.

У економічній науці відсутня єдність поглядів на визначення категорії «бренд роботодавця», хоча дедалі більша кількість науковців звертають увагу на це поняття як на таке, що відіграє роль при виборі робочого місця, при створенні асоціації із компанією як всередині неї, так і ззовні. Зокрема, вплив бренду роботодавця на вибір місця роботи досліджує Пащук Л.В. [72] Важливість визначення бренду роботодавця підкреслює Річард Мозлі: «Визначення бренду роботодавця веде вас до необхідної додаткової концепції для ефективної роботи менеджменту бренду роботодавця, пропозиції щодо бренду роботодавця, або, як це зараз більш традиційно описують більшість компаній, ціннісної пропозиції працівника (СПП).» [43, с.4].

На першому етапі конструювання поняття «бренд роботодавця» складаємо якомога більший перелік визначень бренду роботодавця, які зустрічаються у зарубіжній та вітчизняній літературі.

На другому етапі роботи складемо таблицю структури поняття «бренд роботодавця», в якій розкладаємо наведені визначення на три компоненти (таблиця 1.1).

Третій етап конструювання поняття «бренд роботодавця» буде присвячений аналізу представлених точок зору у відповідності до того, наскільки повно вони відображають три елементи категорії: суть явища, його

зміст та результат. Аналіз демонструє, що серед науковців немає єдиного визначення суті поняття «бренд роботодавця», однак при аналізі змісту явища ми бачимо, що багато авторів використовують такі слова як «переваги», «цінності», «індивідуальність», «стратегія». Опис змісту явища присутній практично у всіх визначеннях. Опис результату явища, який зустрічається не в кожному визначенні, нашою думкою, що результатом даного явища є ототожнення з компанією, створення компанії, в якій приємно працювати.

Таблиця 1.1

Структура категорії (поняття) «бренд роботодавця» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці/поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Ambler T. The Employer Brand / T. Ambler, S. Barrow // Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4, N 3. [8] /Бренд роботодавця - це	набір функціональних, психологічних та економічних переваг,	що надаються роботодавцем працівнику і	ототожнюються з ним.
2	Engaging Employees through Your Brand // The Conference Board. – New York, NY. – 2001. [22] /Бренд роботодавця	ідентичність компанії як роботодавця,	що включає в себе ціннісну систему компанії, політики і практики залучення, мотивації та утримання існуючих і потенційних співробітників компанії.	-
3	Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / B. Minchington. – Collective Learning Australia. – 2006. – 232 p [42] /Бренд роботодавця -	імідж організації	як чудового місця для роботи з точки зору працівників і зовнішніх ключових зацікавлених осіб (key stakeholders: активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці та інші).	-
4	Dell D. Engaging employees through your brand / D.	спроба створити ідентичність	поєднавши «цінності компанії, системи, стратегії та поведінку	-

	Dell, N. Ainspan // Conference Board Report No. R-1288-01-RR. – Washington: Conference Board. – 2001. [16] /Брендинг роботодавця -	компанії як роботодавця	по відношенню до цілей шляхом залучення, мотивації та утримання існуючих і потенційних співробітників компанії.	
5	Lloyd S. Branding from the inside out / S. Lloyd // Business Review Weekly – 2002. – Vol. 24, № 10. – P. 64 – 66. [37] /Брендинг роботодавця -	сукупність зусиль компанії,	спрямованих на комунікацію з існуючими та майбутніми співробітниками,	про компанію, як про бажане місце для роботи.
6	Schumann M. Brand for talent / M. Schumann, L. Sartain. – Wiley imprint. – San Francisco, CA, USA, 2009. [46] /Брендинг роботодавця -	це процес того,	як бізнес вибудовує та позиціонує свою індивідуальність, походження та цінності, те, що компанія обіцяє надати працівникам,	щоб пов'язати їх з компанією емоційно, з метою, щоб працівники, в свою чергу, виконували те, що бізнес обіцяє своїм клієнтам.
7	Сардак О. В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. [77] /Бренд роботодавця	як сукупність складових брэнда підприємства-роботодавця, а також брэнда його персоналу,	-	що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників.
8	Ambler, T. and Barrow, S. (1996), “The employer brand”, Journal of Brand Management, Vol. 4 No. 3, pp. 185-206. [8]/Брендинг роботодавця -	це стратегія,	за допомогою якої роботодавці можуть виділитися серед своїх колег,	пропонуючи пакет психологічних, економічних і функціональних переваг для працівників.

9	Walker, P. and Platt-Higgins, A, (2009) Employer Branding, A No Nonsense Approach. CIPD. [54] /Бренд роботодавця -	набір атрибутів і якостей – часто нематеріальних –	які роблять організацію особливою, обіцяють особливий досвід роботи,	привабливий для тих людей, які будуть процвітати та працювати найкраще в її культурі.
---	---	--	--	---

На четвертому етапі наведемо класифікацію існуючих підходів до визначення поняття «бренд роботодавця» (Дод. 1).

Проведений аналіз показує, що існує значна розбіжність у визначенні суті явища. Їх можна розділити на три групи: набір атрибутів/переваг/складових; ідентичність або імідж (не тотожні поняття, але певним чином є наближеними, так як відображають уявлення про бренд робітника або інші сторони) та стратегія або процес (увага акцентується на дії, певному плані дій). Відносно змісту явища, тут ми бачимо, що автори звертають увагу, що таким чином роботодавець може виділитися, проявити свою особливість та індивідуальність, продемонструвати цінності, поєднуючи це з комунікацією з працівниками, їхнім утриманням та залученням. Результат даного явища ми бачимо не у всіх визначеннях, однак, базуючись на аналізі, можемо підсумувати, що результатом є створення уявлення про компанію як про бажане місце роботи.

На п'ятому етапі конструювання поняття необхідно критично оцінити підходи до поняття, що оцінюється. Результат оцінки наведений у таблиці 1.3. (Дод. 2). Даний етап передує розробці авторського поняття.

П'ятий етап конструювання поняття полягає у тому, аби надати авторське визначення поняття «бренд роботодавця». На нашу думку, важливою рисою даного явища є його комплексність, яка проявляється у розгляді суті поняття як сукупності певних характеристик та переваг, на основі яких вибудовуються особливі риси компанії та її ідентичність. Наведемо авторське визначення. **Бренд роботодавця** - сукупність функціональних, психологічних та емоційних переваг, які формують

сприйняття компанії як роботодавця у працівників та інших груп стейкхолдерів задля забезпечення стійких конкурентних позицій компанії на ринку праці.

Виконання сьомого етапу полягає у визначенні того, наскільки запропоноване нами поняття «бренду роботодавця» може бути використано для побудови концепції його практичного використання. Потенціал практичного використання обумовлений тим, що, по-перше, ми маємо змогу емпірично виміряти уявлення робітників про бренд роботодавця, ґрунтуючись на заявленій суті явища, що складається з низки компонентів. По-друге, запропоноване визначення чітко заявляє про результат даного явища, досягнення якого ми також можемо виміряти, базуючись на дослідженні думки робітників. Апробація даного визначення буде проведена в рамках дипломної роботи.

Для розуміння теоретичних засад формування бренду роботодавця важливо визначити компоненти бренду роботодавця. До них належать:

- корпоративна культура, цінності;
- мотиваційні механізми;
- людські ресурси;
- умови працевлаштування;
- компенсації та пільги;
- компетентність персоналу, навички, особистий розвиток;
- програми для навчання та розвитку;
- програми розвитку кар'єри;
- лояльність та залучення співробітників;
- рейтинг компанії серед роботодавців;
- привабливість на ринку праці [68].

Основні компоненти бренду роботодавця наведені на рисунку нижче.



Рис.1. Основні компоненти бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Компоненти бренду роботодавця є цінним підґрунтям для проведення подальшого емпіричного дослідження у рамках дипломної роботи.

Окрім цього, науковці виділяють низку характеристик бренду роботодавця [68]. Наведемо їх в таблиці.

Таблиця 1.2.

Характеристики бренду роботодавця

Сфера менеджменту	Брендинг роботодавця
Функціональна відповідальність	Відділ персоналу
Загальна відповідальність за розвиток бренду	Співробітники відділу персоналу, маркетингу, корпоративних комунікацій та PR-департаменту
Дисциплінарне коріння поняття	Мультидисциплінарне (менеджмент персоналу, маркетинг, брендинг, комунікації, PR)
Час на створення бренду	Середній до довгого (3-6 років)
Фокус стейкхолдерів	Співробітники внутрішнього та зовнішнього ринку праці (існуючі, потенційні, колишні)
Цінність	Реальна
Канали комунікації	Мікс маркетингової та корпоративної комунікації. Основні: рекомендації та рев'ю працівників, корпоративні заходи, комунікація під час проведення співбесіди (рекрутингу). Другорядні: кар'єрний сайт компанії, сайти з пошуку роботи, реклама в медіа, присутність компанії в соціальних мережах, на ярмарках вакансій та днях

	кар'єри, програми співпраці з університетами, тощо. Третій рівень: передача інформації в усному вигляді.
Сфери, які потребують узгодження	Ідентичність (умови праці, практики менеджменту персоналу) HR стратегія, комунікація Досвід контактів з працедавцем (інтерв'ю, робота, звільнення) Відданість співробітників (нинішніх, колишніх та майбутніх), Середовище (політичне, економічне, етичне, соціальне, технологічне)

Джерело: [68]

Окреслення суті поняття бренд роботодавця, а також його основних компонентів та характеристик є підґрунтям для подальшого розгляду ролі бренду роботодавця у побудові та підтриманні іміджу компанії, чого буде присвячено наступний підрозділ роботи.

1.2. Роль бренду роботодавця у розвитку та побудові іміджу компанії на ринку праці

У попередньому підрозділі роботи ми визначили, що бренд роботодавця - сукупність функціональних, психологічних та емоційних переваг, які формують сприйняття компанії як роботодавця у працівників та інших груп стейкхолдерів задля забезпечення стійких конкурентних позицій компанії на ринку праці. Враховуючи тенденцію до синергії бренду роботодавця та бренду персоналу, тренд до збільшення уваги компаній до брендингу роботодавця в умовах зростаючого дефіциту талантів та надане визначення, надалі ми проведемо огляд теоретичної літератури для розумінню ролі бренду роботодавця у розвитку та побудові іміджу компанії.

Відповідно до дослідження Бостонської консалтингової групи, проведеного у 2021 році, бренд роботодавця належить до 10 найбільш важливих тем для розгляду HR-спеціалістами у найближчому майбутньому, посідаючи 6 місце з 32 тем у 9 кластерах [14]. Даний рейтинг підтверджує необхідність розгляду бренду роботодавця та його розвитку для побудови та успішної роботи компанії.

Як було визначено у попередньому розділі, бренд роботодавця формує ідентичність компанії як роботодавця, виокремлюючи її цінності та стратегії по відношенню до цілей, які вкладаються в основу комунікації із робітником та забезпечують уявлення про неї як про бажане місце роботи. Відповідно, можемо стверджувати, що сформований бренд роботодавця позитивно впливає на залучення талантів. Так, за даними дослідження, присвяченого пріоритетам в менеджменті персоналом, проактивна розробка та маркетинг ціннісної пропозиції організації для підвищення привабливості роботодавця для ключових цільових сегментів працівників через офлайн та онлайн канали та платформи сприяє залученню талановитих кадрів.

Як свідчать результати дослідження Бостонської Консалтингової Групи, брендинг роботодавця, а також ефективний рекрутинг, адаптація та утримання персоналу тісно пов'язані з високими бізнес-результатами. У тому ж дослідженні було підраховано, що компанії, які щонайменше тричі потрапляли до списку "100 найкращих компаній для роботи" журналу Fortune у період з 2001 по 2011 рік, значно випереджали середній показник ринку S&P за той самий період, фінішувавши на 99 відсоткових пунктів вище [14].

Порівнюючи медіанну різницю між топ-командами та командами нижчого рівня, Gallup продемонстрував, що високий рівень залученості працівників асоціюється з на 10% вищим рівнем задоволеності клієнтів, на 21% вищим рівнем продуктивності та на 22% вищим рівнем прибутковості. Gallup також продемонстрував, що компанії з високим рівнем залученості мають вищий прибуток на акцію (EPS). Вивчивши дані про залученість 49 публічних компаній, Gallup виявив, що організації, в яких у 2010-2011 роках на кожного активно залученого працівника припадало в середньому 9,3 залучених працівника, мали на 147% вищий прибуток на акцію порівняно з конкурентами у 2011-2012 роках. І навпаки, компанії, в яких на кожного активно залученого працівника припадало в середньому 2,6 залучених працівників, мали на 2% нижчий прибуток на акцію порівняно з конкурентами за той самий період часу [48].

Використання брендингу роботодавця та його розвиток базується на припущенні про те, що людський капітал приносить додаткову цінність компанії або організації, тому через вкладання додаткових ресурсів в людський капітал можна покращити показники продуктивності компанії. Ресурс орієнтований підхід підкреслює цю тезу, вказуючи на те, що ресурси компанії можуть нести позитивний ефект на розвиток сталої конкурентоспроможності [43]. Відповідно, володіння рідкісними ресурсами, які важко відтворити дозволяють компанії бути попереду конкурентів. Володіння людським капіталом можна віднести саме до такого типу ресурсів. Розвиток бренду роботодавця безпосередньо впливає на залучення людського ресурсу.

Зовнішній маркетинг бренду роботодавця забезпечує створення образу компанії як такої, яка є першим вибором шукача роботи, що допомагає їй приваблювати найбільш підходящих та талановитих працівників. Припущення полягає у тому, що особливості бренду дозволяють роботодавцю приваблювати особливий людський капітал. При цьому, нові працівники, влаштовуючись на роботу, вже мають певні сформовані уявлення про роботодавця завдяки його бренду і мають очікування, з якими вони приходять до компанії, одночасно підтримуючи і зміцнюючи цінності роботодавця та демонструючи відданість компанії [30]. Емпіричні дослідження з точки зору зовнішнього брендингу свідчать про те, що поведінка шукачів роботи значною мірою віддзеркалює поведінку споживачів. Так само, як і споживачів, шукачів роботи приваблюють компанії, атрибути яких, на їхню думку, відповідають їхньому уявленню про атрибути компанії та важливості, яку вони приділяють даним атрибутам. Шукачі роботи також віддзеркалюють поведінку споживачів у тому сенсі, що вони також беруть до уваги інструментальні фактори (наприклад, бонуси) та психологічні переваги (зокрема, репутацію та культуру), коли вони оцінюють потенційних роботодавців [51].

Зовнішній бренд роботодавця просувається за допомогою маркетингових зусиль, спрямованих на інформування кандидатів про

внутрішній бренд компанії. Ці зусилля можуть бути спрямовані на висвітлення діяльності співробітників, сторінки кар'єри, соціальні мережі, заходи і навіть описи посадових обов'язків.

Внутрішній маркетинг бренду роботодавця забезпечує створення такого робочого середовища, який важко або й зовсім неможливо зімітувати іншим компаніям та організаціям. Систематично висвітлюючи для співробітників ціннісну пропозицію бренду роботодавця, компанія сприяє формуванню корпоративної культури. Корпоративна культура в свою чергу формується навколо корпоративних цілей, дозволяючи компанії вибудовувати бізнес-процеси у своєму стилі. Також створення бренду роботодавця сприяє утриманню працівників в компанії завдяки тому, що створений бренд сприяє створенню враження про високий професіоналізм компанії, тим самим впливаючи на бажання працівника бути частиною цього світу [8]. Окрім цього, за створенням бренду роботодавця стоїть також інша мета компанії, окрім залучення професійних людських ресурсів - відрізнити себе від своїх конкурентів, зробивши себе унікальною на ринку праці. Прикладами таких компаній є, зокрема, Microsoft, IBM, Google [2].

Внутрішній брендинг є важливою складовою бренду роботодавця, адже працівники певною мірою виступають амбасадорами бренду, «проживаючи його» на власному прикладі. Деякі дослідження показують, що внутрішні та зовнішні погляди на компанію значно відрізняються [51;38]. Відповідно, для того, аби привабити, мотивувати та утримувати таланти компанії мають намагатися усунути або звести до мінімуму невідповідність між зовнішнім та внутрішнім брендом компанії [15].

Тож, створимо таблицю, де підсумуємо основні характеристики зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця.

Таблиця 1.3.

Зовнішній та внутрішній бренд роботодавця

	Зовнішній бренд	Внутрішній бренд
--	-----------------	------------------

Мета з точки зору управління персоналом	Приваблювати нових працівників, таланти	Утримання працівників, талантів
Мета з точки зору створення іміджу	Створення уявлення про атрибути компанії як місця роботи, про цінності	Створення робочого середовища та унікальної корпоративної культури, яка відрізняє від конкурентів
Канали комунікації	Сторінки кар'єри, соціальні мережі, сайти з пошуку роботи, заходи, рекомендації працівників компанії	Внутрішня комунікація, корпоративні заходи, комунікація між начальником та підлеглими

Джерело: створено автором на основі літератури

Зокрема, Річард Мозлі у книзі, присвяченій бренду роботодавця, наводив Google як приклад компанії з одним з найбільш успішно розроблених брендів роботодавця. Він зазначав, що успіх Google забезпечується чітким та переконливим формулюванням мети - "Впорядкувати світову інформацію та зробити її загальнодоступною та корисною". Даною метою просякнута корпоративна культура. Як зазначили Хелен Едвардс та Дерек Дей у своїй книзі "Бренди пристрасті": "Для гуглерів мотивація бити рекорди, вдосконалюватись та винаходити має виходити з чогось більшого, ніж суто комерційних міркувань, з чогось вищого, ніж додавання ще кількох доларів до до ціни акцій. Цим "чимось" є всепроникна віра в Google у те, що робить компанія» [20].

Іншим підходом, який є корисним для розгляду бренду роботодавця є теорія психологічного контракту. Класичний підхід у рамках теорії психологічного контракту спирається на те, що такий контракт між співробітником та роботодавцем забезпечує лояльність співробітника в обмін на гарантію подальшої зайнятості [29]. Однак, враховуючи тренди та настрої, які панують на ринку праці, зокрема, аутсорсинг, більш гнучкий підхід до роботи, скорочення штату, і т.д., психологічний контракт між співробітником та роботодавцем наразі дедалі частіше ґрунтується на тому, що роботодавець забезпечує розвиток професійних навичок в обмін на старання з боку працівників. Враховуючи тренд до прекарної праці, стреси, пов'язані з можливою втратою робочого місця в турбулентному та конкурентному

середовищі, брендинг роботодавця дозволяє компанії просувати позитивні аспекти роботи у них та переваги, які компанія все ще пропонує: тренінги, можливість кар'єрного розвитку, персональний зріст та розвиток, корпоративну культуру, тощо.

Загалом, відповідно до Крістін Бакхаус, розвиток бренду роботодавця має на меті побудову двох основних переваг для роботодавця – асоціацій з брендом та лояльність до бренду роботодавця. Побудова асоціацій з брендом роботодавця допомагає формуванню такого образу бренду, який сприяє підвищенню привабливості роботодавця для потенційних співробітників. Побудова внутрішньої корпоративної культури сприяє розвитку лояльності до роботодавця серед співробітників [10].

Лояльність до бренду роботодавця призводить до того, що працівники переходять від трудового договору до психологічного контракту. Такі лояльні до бренду працівники воліють залишатися відданими організації довше, навіть якщо обставини вимагають шукати інші можливості для працевлаштування.

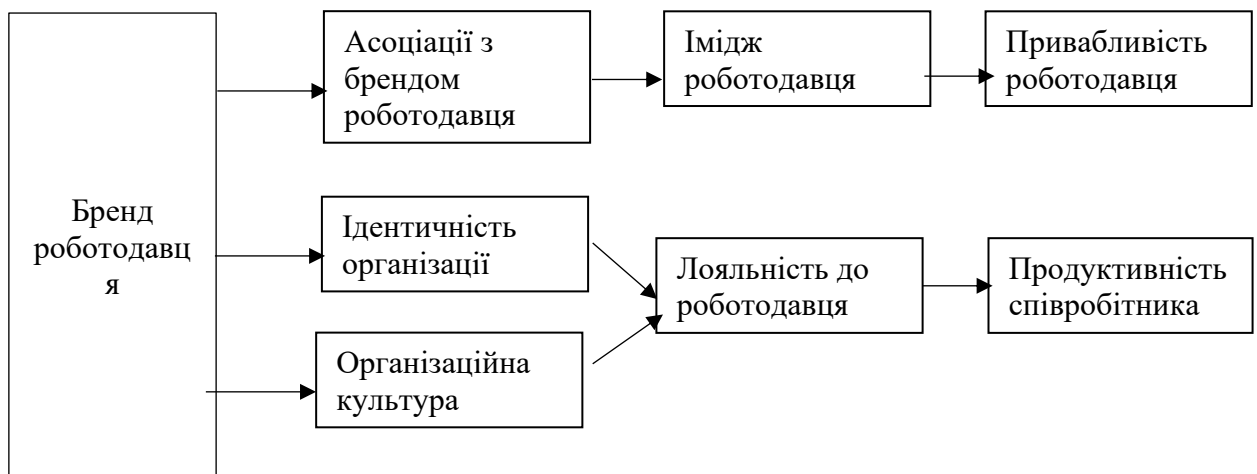


Рис. 2. Фреймворк бренду роботодавця

Джерело: [10]

Іншим аспектом, який важливо розглянути при аналізі впливу бренду роботодавця, виступають переваги, які брендинг роботодавця формує. Так, загалом переваги роботодавця можна розділити на дві категорії: функціональні та символічні. Функціональні переваги пов'язані з елементами

компанії, які є об'єктивно та фізично бажаними (заробітна плата, пільги, відпускні, місце виплати заробітної плати...). Символічні переваги стосуються нематеріальних і суб'єктивних елементів, таких як статус і престиж компанії, її гнучкість, інноваційність, приємне робоче середовище, що сприймаються і відчуються кандидатами, які уявляють, що їм сподобається працювати в цій компанії [10, с. 505]. Кандидатів приваблюватиме компанія, яка має функціональні та символічні атрибути, які, на їхню думку, відповідають їхнім уявленням, відповідно до ступеня важливості, яку вони надають цим атрибутам і перевагам [10, с. 505]. Крім того, кандидати визначають риси особистості компаній, які можна розглядати як символічні атрибути [35, с. 79]. Іншими словами, вони порівнюють свою особистість, потреби, цінності, культуру, бачення з іміджем компанії як роботодавця, який вони мають на увазі [10, с. 506]. У цьому контексті компанія має людські риси [35, с. 79]. Такий підхід ґрунтується на відповідності між людиною та організацією; чим більше цінності, особистість, потреби, бачення... кандидатів збігаються з цінностями компанії, тим більше кандидатів буде приваблювати ця компанія [10, с. 506]. Це може допомогти компанії отримати кандидатів, які більше відповідають її культурі, баченню, цінностям, переконанням.

1.3. Етапи формування бренду роботодавця на ринку праці

Для розуміння етапів формування стратегії позиціонування бренду роботодавця корисно розглянути етапи формування стратегії позиціонування бренду загалом. Так, в літературі відзначається, що першим етапом побудови позиціонування виступає розробка концепції позиціонування. Концепція позиціонування означає формулювання суті пропозиції компанії, що вказує на здатність організації задовольнити потреби та вподобання споживачів. Концепція позиціонування компанії повинна ґрунтуватися на причинах, чому клієнти воліють мати справу саме з нею, а не з її конкурентами, і транслювати ці причини цільовій аудиторії [24].

- На першому етапі передбачений збір, обробку та аналіз даних про конкурентне середовище, політику конкурентів щодо власних торгових марок,

вплив факторів макросередовища, аналіз ринкових можливостей компанії, її сильних і слабких сторін, аналіз товарів, які продаються або планується продавати під цією торговою маркою.

- Другий етап розробки стратегії позиціонування розробляється модель торгової марки: її імідж, визначається цільова аудиторія, атрибути, обирається стратегія бренду (монобренд для моноринку, монобренд для поліринку, полібренд для поліринку) [32].

- На третьому етапі відбувається вибір та обґрунтування диференціюючих ознак позиціонування.

- На четвертому етапі відбувається розробка стратегії позиціонування на основі обраних диференціюючих ознак.

- На п'ятому етапі розробляються стратегічні (перспективні) і тактичні (найближчі) цілі позиціонування на основі передбачення результатів реалізації стратегії.

Подібну логіку можна перенести на розробку стратегії позиціонування бренду роботодавця. Далі ми розглянемо особливості розробки позиціонування власне бренду роботодавця.

Розглядаючи кейси вдалого позиціонування найбільш відомих та успішних з точки зору бренду роботодавця компаній, Річард Мозлі відмічав необхідність зайняти свою нішу та виділити свій бренд серед інших роботодавців. Одним з інструментів, запропонованих автором є колесо позиціонування. Дане колесо включає вісім секторів, серед яких статус, командна робота, автономність, інновації, тощо. Кожний сектор має набір характеристик та цінностей, які притаманні конкретному виду позиціонування. Наприклад, інновації супроводжуються такими цінностями як креативність, сміливість, наявність ресурсів, підприємливість. Нижче наведене колесо позиціонування Річарда Мозлі [43].

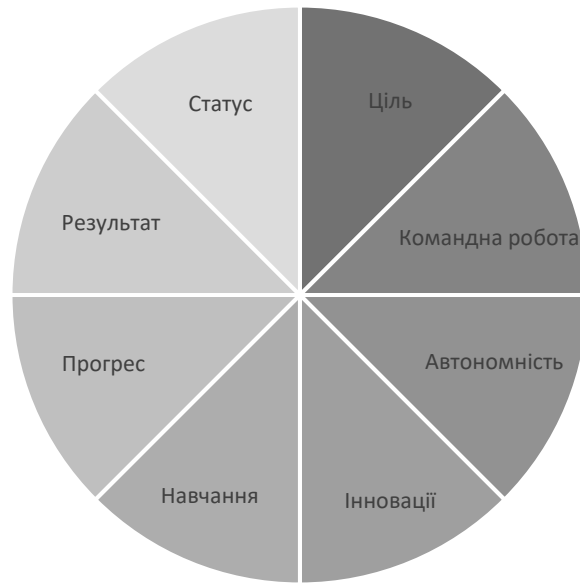


Рис.3. Колесо позиціонування Річарда Мозлі

Джерело: [43]

Так, відповідно до колеса, кожен сегмент позиціонування має низку характеристик, які впливають на зовнішню та внутрішню комунікацію компанії, її ціннісну пропозицію та її характеристики як роботодавця. В таблиці нижче наведений опис характеристик кожного сегменту.

Таблиця 1.4.

Характеристики сегментів позиціонування за колесом Річарда Мозлі

Сегмент позиціонування	Характеристика
Ціль	Фокус на довгострокових цілях Цілі як рушій розвитку Фокус на клієнтах Соціальна відповідальність
Командна робота	Співпраця Турбота та повага Соціальність та веселощі Різноманітність та інклюзивність
Автономність	Розширені можливості для прояву ініціативи Авторитетність та відповідальність Відкритість і довіра Гнучкість

Інновації	Креативність Сміливість Наявність ресурсів Підприємництво
Навчання	Фокус на розвиток Високий рівень тренінгів Виклики Виховання талантів
Прогрес	Побудова кар'єри Різноманітні кар'єрні можливості Підвищення всередині Меритократія
Результат	Прагнення до досконалості Динамічне середовище та рішучість Дуже талановиті кадри Розвиток технології на високому рівні
Статус	Лідерство на ринку Глобальний обсяг роботи Високі темпи росту Стабільність та безпека

Джерело: [43]

Базуючись на цьому інструменті, доречно навести декілька прикладів. Так, зокрема, J.P.Morgan впродовж багатьох років використовувала наступне імпліцитне позиціонування: "Ми найкращі, і вам пощастить, якщо ви приєднаєтеся до нас". Кампанія з набору випускників, яку J.P. Morgan проводив протягом кількох років до 2013 року відображала це під заголовком "Це те місце, де ви маєте бути" [43].

Іншим прикладом є позиціонування компанії Apple, які за колесом позиціонування підпадають під сегмент інновацій. Компанія Apple була надзвичайно успішною у впровадженні нових, революційних продуктів за останні кілька десятиліть, і не дивно, що інновації є основним фокусом маркетингу бренду роботодавця. Тим не менш, позиціонування інновацій є відносно особливим, коли ви починаєте читати основний текст. Як зазначено на їхньому кар'єрному сайті: «Робота в Apple - це робота, яка вимагає від вас багато чого, але вона також винагороджує яскраве, оригінальне мислення та наполегливу працю. Ніхто з нас в Apple не хотів би по-іншому.» [43]

Тож, першим етапом при розробці стратегії позиціонування бренду роботодавця має стати аналіз місії компанії, її цінностей та того, що вона може

запропонувати потенційному працівнику. Подібний ґрунтовний аналіз дозволить виділити свій сегмент на колесі позиціонування та зрозуміти, як позиціонують себе інші конкуренти в сфері діяльності компанії.

Іншим важливим кроком при побудові позиціонування бренду роботодавця виступає аналіз конкурентів. Дійсно, не достатньо виділити позиціонування на основі власної місії, яка беззаперечно має бути врахована при побудові стратегії. Однак, важливо також врахувати позиціонування конкурентів у сфері діяльності. Без детального аналізу стратегій конкурентів диференціація власної компанії виступає проблематичним завданням.

У літературі для фахівців з управління персоналом стратегія позиціонування брендингу роботодавця описується як триступеневий процес. Зокрема, Бакхаус та Тіко описують наступні три аспекти побудови стратегії позиціонування, які перегукуються з загальними принципами побудови позиціонування бренду в маркетингу [10]:

- спочатку фірма розробляє ціннісну пропозицію, яка має бути втілена в бренді. За задумом, бренд має бути правдивим відображенням того, що фірма пропонує своїм працівникам. Ціннісна пропозиція є центральним повідомленням, яке передається брендом.

- Після розробки ціннісної пропозиції фірма представляє її на ринку цільовим потенційним працівникам, рекрутинговим агенціям, консультантам з працевлаштування тощо. Тож, другим етапом побудови стратегії позиціонування бренду роботодавця є визначення цільової аудиторії та цільових сегментів. Зовнішній маркетинг бренду роботодавця спрямований насамперед на залучення цільової аудиторії, але також покликаний підтримувати і посилювати продуктивний або корпоративний бренди.

- Внутрішній маркетинг бренду роботодавця є третім аспектом брендингу роботодавця. Цей аспект є важливим, оскільки він несе в собі "обіцянку" бренду, дану кандидатам на роботу у фірму, і включає його як частину організаційної культури [26]. Метою внутрішнього маркетингу, також

відомого як внутрішній брендинг, є розвиток робочої сили, яка віддана набору цінностей та організаційним цілям, встановленим фірмою.

Висновки до розділу 1

Підбиваючи підсумки до першого розділу варто зазначити, що даний розділ магістерської роботи присвячений розгляду теоретичних засад бренда роботодавця та його формування. Зокрема, було надане визначення категорії «бренд роботодавця» завдяки наведенню класифікації даної категорії в літературі та виведення авторського визначення на основі цього. Тож, бренд роботодавця формує ідентичність компанії як роботодавця, виокремлюючи її цінності та стратегії по відношенню до цілей, які вкладаються в основу комунікації із робітником та забезпечують уявлення про неї як про бажане місце роботи. Відповідно, можемо стверджувати, що сформований бренд роботодавця позитивно впливає на залучення талантів.

Окрім цього, був проведений огляд теоретичної літератури, присвяченої бренду роботодавця. Було визначено, що мета розвитку бренду роботодавця полягає в створенні двох ключових переваг для роботодавця - формування позитивних асоціацій з брендом та збільшення лояльності до нього. Створення позитивних асоціацій з брендом допомагає створити привабливий образ роботодавця для потенційних співробітників. За своєю чергою, створення корпоративної культури в компанії сприяє збільшенню лояльності співробітників до роботодавця. Також розвинений бренд роботодавця сприяє залученню та утриманню талантів.

Третій підрозділ даного розділу був присвячений визначенню етапів позиціонування бренду роботодавця. Було наведено колесо позиціонування Річарда Мозлі, яке виступає ефективним інструментом при розробці стратегії. Стратегія позиціонування бренду роботодавця складається з таких етапів: збір, обробка та аналіз даних про конкурентне середовище; розробка ціннісної пропозиції компанії; вибір та обґрунтування диференціюючих ознак позиціонування; розробка стратегії позиціонування на основі обраних

диференціюючих ознак; розробка стратегічних та тактичних цілей позиціонування.

Наступний розділ роботи буде присвячений стратегічному аналізу ринку України для міжнародних виробників напоїв як роботодавця.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ УКРАЇНИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ ВИРОБНИКІВ НАПОЇВ ЯК РОБОТОДАВЦЯ

2.1. Окреслення основних тенденцій на ринку праці України в розрізі ваги бренду роботодавця

Український ринок праці впродовж останніх років стикався з низкою викликів, які трансформували підхід до керівництва персоналом, а також до погляду на розвиток бренду роботодавця. По-перше, нові умови праці окреслила пандемія, представивши українському робітнику можливість, а подекуди необхідність дистанційної роботи. Наступна низка викликів, з якими стикаються роботодавці на українському ринку, пов'язані із повномасштабною агресією Російської Федерації. Сучасний підхід до роботи вимагає більшої гнучкості, розуміння та уваги до морально-психологічного стану співробітника. Окрім цього, на перший план вийшла соціальна відповідальність роботодавця, яка, зокрема, виступає важливим фактором, який спонукає таланти залучатися до роботи в компанії або ж утримуватися від неї. Описані виклики потребують детальнішого вивчення у розрізі їхнього впливу на розвиток трендів на ринку України. Мета даного підрозділу - окреслити поточні тренди на ринку праці України в умовах війни з точки зору роботодавця. Актуальність даної тематики підкреслюється необхідністю вивчення стрімких змін, які ми спостерігаємо на ринку праці для розуміння впливу війни на ринок праці для роботодавців та передбачення розвитку подальших трендів. Окрім цього, науковий інтерес представляє те, наскільки сучасні тренди на українському ринку відповідають трендам розвитку глобального ринку праці.

Перед тим, як перейти безпосередньо до огляду трендів на ринку праці України, доцільним є визначення мікро- та макро трендів середовища, які впливають на діяльність роботодавців. Тож, почнемо з макро-трендів.

1. Скорочення відкритих вакансій: безпосередньо на формування тенденцій на ринку праці впливає політична ситуація. Військова агресія Росії негативно вплинула на ринок через повне або часткове призупинення роботи

підприємств та компаній, а також через скорочення відкритих вакансій. Так, зараз на національному ринку праці спостерігається велика конкуренція між претендентами на робочі місця. Згідно з оцінками, кількість вакансій в Україні зменшилась в 20 разів порівняно з довоєнним періодом. Натомість, кількість осіб, які шукають роботу через портал Work.ua, майже в три рази перевищує кількість вакансій, яка складає близько 220 тисяч*. Шукачі роботи зазвичай зацікавлені в таких галузях, як управління, обслуговування та робочі спеціальності. Крім того, кандидати на різноманітні посади пропонують свої послуги за вищу зарплатню, ніж середня по ринку (14-18 тисяч гривень) - у середньому від 15 до 19 тисяч гривень [86].

Як результат, ринок праці наразі можна назвати ринком роботодавця. У зв'язку зі збільшенням претендентів на вакансії, компаніям стало простіше шукати та наймати співробітників, особливо тим, які мають розвинутий бренд роботодавця.

2. Зниження заробітних плат: згідно з дослідженням заробітної плати, проведеним компанією Work.ua, 75% українців відчували негативний вплив війни на свої гаманці, тоді як лише 3% опитуваних відзначили позитивну динаміку щодо свого доходу. Однак, роботодавці виявили відповідальність стосовно своїх співробітників, забезпечивши офіційне працевлаштування (71%), оплачувані лікарняні (51%) та тривалі відпустки (61%) [86].

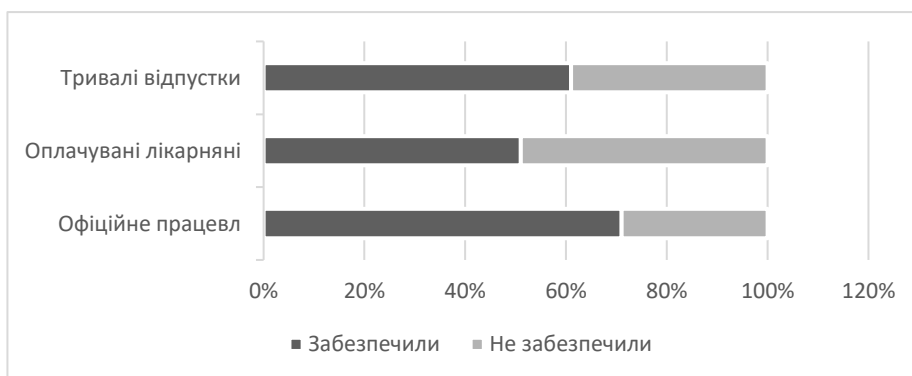


Рис.4. Прояви відповідальності роботодавців стосовно співробітників у 2022 році

Джерело: [86]

За весь період з початку повномасштабної війни до сьогодні медіана заробітної плати залишається на рівні 15 000 гривень, однак вона значно відрізняється в залежності від професійних навичок, знання іноземних мов, посади тощо.

Тепер розглянемо основні мікро-тренди:

1. Використання соціальних мереж для просування бренду роботодавця: в умовах скорочення бюджетів на бренд роботодавця, найдешевшим та найпростішим способом підтримати контакт з потенційним працівником стало просування компанії як місця роботи через соціальні мережі. Згідно з офіційною статистикою, у LinkedIn зареєстровано близько 57 мільйонів компаній. 87% рекрутерів використовують його - майже виключно, щосекунди подають 77 заявок на роботу. 49 мільйонів людей використовують його для пошуку роботи щотижня, і 6 з них наймаються на роботу щохвилини [36].

2. Збільшення цінності стабільності, безпеки та добробуту: враховуючи нестабільну економічну ситуацію, військовий стан та інші фактори макро-середовища, основними цінностями для шукачів роботи стала стабільність, безпека та добробут. Відповідно, компанії переглядають стратегію брендингу роботодавця. Згідно з дослідженням, 20% компаній вже переглянули свою стратегію бренду роботодавця та оновили свій EVP (ціннісну пропозицію), ще 23% компаній планують зробити це у майбутньому. Основні характеристики EVP, на які звертають увагу роботодавці, включають фінансову стабільність, забезпечення безпеки та добробуту працівників, а також навчання та розвиток [3].

3. Збільшення нетаргетованої рекламної комунікації: іншим трендом, який спостерігається на ринку, є нетаргетована рекламна комунікація. 50% роботодавців не розрізняють між собою ціннісну пропозицію роботодавця та комунікацію його бренду, використовуючи загальну ціннісну пропозицію для всіх категорій працівників та однаково комунікацію бренду. Тим не менше, третина брендів (у порівнянні з 64%

глобально) вже налаштовує свою комунікаційну стратегію та спрямовується на різні цільові аудиторії [3].

Зміни на ринку праці мали безпосередній ефект на брендинг роботодавця та тренди на ринку праці:

1. Турбота про співробітників як спосіб забезпечення лояльності працівників до компанії, що включає в себе турботу про психічне здоров'я, регулярну комунікацію зі співробітниками, забезпечення необхідних для роботи умов: перебої з електроенергією, обстріли, повітряні тривоги сприяють тому, що співробітники будуть залишатися лояльними компаніям тоді, коли будуть відчувати надійність та підтримку компанії. На перший план виходить турбота над співробітниками, увага до їхніх потреб та станів, а також забезпечення їх всім необхідним, наприклад, робочим місцем зі стабільним інтернетом та сховищем на випадок повітряних тривог. Тезу про роль надійності підтверджують результати дослідження бренду роботодавця, яке у 2022 році провела компанія MacPaw серед 403 спеціалістів з ІТ-сфери. Так, отримані дані свідчать про те, що співробітники цінують фінансову стабільність компанії як гарантію того, що у них буде робота на довготривалій період. Важливість даного фактору підкреслили 54,6% респондентів [88]. Війна також змінила фокус внутрішньої комунікації роботодавців зі своїми співробітниками. Така комунікація має бути людиною, своєчасною, правдивою, постійною та регулярною, націленою надихати, підтримувати та мотивувати співробітника у скрутні часи. Загалом, даний тренд вписується в загальносвітові тренди управління персоналом. Наприклад, за даними Surgeon General, присвяченим психічному здоров'ю та благополуччю повідомляється, що 81% працівників в США заявляють, що в майбутньому вони шукатимуть робочі місця, які підтримують психічне здоров'я [52]. Тобто, ми можемо зробити висновок, що турбота про співробітника та людино-центричний підхід є загальним трендом.

2. Забезпечення гнучкого робочого графіку, гнучкий підхід до роботи: іншим трендом, який є спільним для України та для світу є прагнення до пошуку більш гнучких умов роботи. Мова йде про роботу на результат, а не

чітко по графіку, скорочений робочий тиждень, можливість обирати місце роботи, тощо. З даними Forbes, дедалі більшої популярності набирає концепція асинхронної роботи [39]. За даними дослідження Gradus Research, основним з драйверів задоволеності організацією, де працюють молоді українці, є гнучкий робочий графік [89]. В Україні такий тренд може бути пов'язаний, окрім змін у погляді на організацію праці, також з обмеженнями, спричиненими повітряними тривогами та перебоями з електроенергією.

3. Надання співробітникам можливості розвиватися: описаний тренд цілком підпадає під розуміння поняття «всебічний досвід», яке було введено у звіті Accenture "Організаційна культура: від завжди пов'язаного до все-пов'язаного досвіду" у 2022 році [44]. Автори поняття зазначають, що забезпечення співробітникам умов для отримання «всебічного досвіду» є інструментом для посилення конкурентоспроможності роботодавця у битві за талановиті кадри. Такий досвід включає в себе, зокрема, гнучкий підхід до праці, розширення можливостей працівників завдяки залученню технологій, персональний підхід до працівників та культурні норми, які націлені на психологічну безпеку команди та досягнення мети.

4. Важливість громадянської позиції компанії та її соціальної місії для співробітника: наступним помітним трендом на ринку праці України є те, що громадянська позиція роботодавця є важливим фактором, що формує лояльність та бажання працювати в тій чи іншій компанії. Так, за даними MacPaw, 39,3% респондентів вважають важливим те, аби громадянська позиція компанії збігалася з їхньою [88]. Також можна підмітити, що респонденти також зазначали серед важливих факторів задоволеності роботодавцем його рівень соціальної відповідальності. Однак, цей тренд не можна назвати новим, так як у 2021 році за результатами Барометру ринку праці 67% опитаних зазначали, що соціальна місія компанії є важливою для них [58]. У розрізі цього тренду ми можемо вказати на особливості, які притаманні виключно українському ринку праці. Так, до переліку критеріїв, на які звертають увагу кандидати при виборі роботодавця, додався критерій виходу компанії з російського ринку, регулярної

фінансової допомоги армії та збереження оплати тим спеціалістам, які проходять військову службу [58].

Загалом, було виділено такі тренди:

1. Турбота про співробітників як спосіб забезпечення лояльності працівників до компанії, що включає в себе турботу про психічне здоров'я, регулярну комунікацію зі співробітниками, забезпечення необхідних для роботи умов;
2. Забезпечення гнучкого робочого графіку, гнучкий підхід до роботи;
3. Надання співробітникам можливості розвиватися;
4. Важливість громадянської позиції компанії та її соціальної місії для співробітника.

Попередній огляд трендів на ринку праці України показав, що вони співпадають з загальносвітовими трендами на персональний підхід, увагу до співробітників, гнучкість та важливість громадянської позиції. Проте ми відмітили також деякі особливості українського ринку праці. Для успішного залучення кадрів роботодавець має приймати активну участь у «наближенні перемоги», підтримуючи армію, співробітників, які проходять військову службу, а також обмеживши свою діяльність на російському ринку.

Отож, можна зробити висновки, що війна та інші складні умови на ринку праці змушують компанії зосередитися на турботі про своїх співробітників та створенні надійних умов роботи. Лояльність співробітників може бути забезпечена за допомогою фінансової стабільності компанії та уваги до їхніх потреб. Крім того, внутрішня комунікація має бути своєчасною, правдивою та регулярною з метою підтримки співробітників у складний період. Така турбота про працівників є загальним трендом в управлінні персоналом, який може забезпечити успіх компанії на ринку праці та збереження талановитих спеціалістів. За даними, описаними у тексті, центричний підхід є загальним трендом, а прагнення до більш гнучких умов роботи є спільним трендом для України та світу. В Україні цей тренд може бути пов'язаний з обмеженнями, спричиненими повітряними тривогами та

перебоями з електроенергією. Описані тренди відповідають поняттю «всебічного досвіду», що забезпечує співробітникам умови для отримання більш широкого досвіду та посилення конкурентоспроможності роботодавця у битві за талановиті кадри. Громадянська позиція роботодавця є важливим фактором для формування лояльності та бажання працювати в компанії. Українські компанії виокремлюються своїм підходом до роботи з більш соціальною складовою та обов’язковим врахуванням інтересів та потреб співробітників. Такі тенденції підтверджують важливість гнучкості та соціальної відповідальності для залучення та збереження талановитих кадрів.

2.2 Вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність міжнародних виробників напоїв на ринку України

Наступним кроком виступає визначення факторів макромаркетингового середовища, які впливають на діяльність роботодавця, в нашому випадку виробника алкоголю Carlsberg Group на ринку України. Метод дослідження – СТАБС-аналіз. В ході дослідження будуть проаналізовані політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні, природні та культурні фактори. Важливо зауважити, що на аналіз макрофакторів беззаперечно важливий вплив має повномасштабне вторгнення Російської Федерації до України у лютому 2022 року, що також має вплив на діяльність роботодавця на ринку України.

У таблиці 2.1 наведені політико-правові фактори бізнес-середовища України.

Таблиця 2.1

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес середовища України для міжнародних виробників алкогольних напоїв

№ п.п.	Країна	Фактор	Попит/пропозиція	Загроза/можливість
1.	Україна	Політична стабільність	Попит	-
2.	Україна	Обсяг акцизного податку	Пропозиція	-

3.	Україна	Регулювання виробництва пива	Пропозиція	+
4.	Україна	Легкість ведення бізнесу	Пропозиція	-

Джерело: складено автором на основі даних

1. Повномасштабне вторгнення російських військ в Україну в лютому 2022 року призвело до значного погіршення політичних прав і громадянських свобод, якими користуються українці. За індексом Freedom in the world 2022, створеним Freedom House, Україна набирає 50 балів зі 100 можливих. Політичні свободи – 22/40. Громадянські права та свободи – 28/60 [25].

Це є загрозою та фактором попиту. Експертна бальна оцінка – 8.

2. Пиво підпадає під категорію товарів, з яких справляється податок згідно з податковим кодексом України, статтею 215, розділу VI про акцизний податок. Обсяг акцизного податку за 1 л солодового пива становить 59,82 грн за 1 літр стовідсоткового спирту (код УКТ ЗЕД 22003 00) станом на 2022 рік [76]. У порівнянні з обсягом акцизного податку, який справляється за 1 л солодового пива на іноземних ринках, обсяг акцизного податку в Україні не є значно нижчим, а іноді й вищим за податок на інших ринках Європи. Так, наприклад, за даними Податкової служби Польщі податок на 1 гектолітр пива складає 9,90 злотих, що в перерахунку на гривні становить 87,5 грн за курсом Міністерства Фінансів (квітень 2023 року) [9]. Відповідно, 1 літр пива підпадає під податок у розмірі 0,09 злотих або 0,8 грн.

Високий акцизний податок сприяє формуванню вищої ціни на продукт, що є загрозою і фактором пропозиції. Експертна оцінка – 7.

3. Виробництво і торгівля пивом підлягає ліцензуванню, що передбачено Законом України від 19.12.1995 № 481/95-ВР «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального» із змінами та доповненнями. Ліцензія видається на 5 років, сплата за неї щорічно – 780 грн. Окрім цього, компанія мусить отримати ліцензію на право оптової торгівлі.

Вартість такої ліцензії 500 000 грн. на рік і видається вона строком на п'ять років [61].

Незважаючи на доволі високу вартість ліцензій, враховуючи прибутковість бізнесу Carlsberg Ukraine, можемо стверджувати, що дані витрати виступають для компанії помірними. Зокрема, за даними Бізнес цензор у 2022 році прибуток компанії склав 1 529 млн грн [4].

Цей фактор є фактором пропозиції і виступає можливістю для такої масштабної компанії як Carlsberg Ukraine. Експертна оцінка – 6.

4. Згідно до рейтингу Doing Business 2020 Україна посідає 64 місце у світі, що вказує на складність ведення бізнесу в країні. Рейтинг не враховує військових дій, які тривають на території України [17]. За припущенням автора військовий стан тільки ускладнює ведення бізнесу.

Складність ведення бізнесу є загрозою і фактором пропозиції.

Експертна оцінка – 8.

Таблиця 2.2

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Політична стабільність		
	Україна	8	Налагодження політичної ситуації в країні
2	Обсяг акцизного податку		
	Україна	7	Застосування шляхів оптимізації оподаткування
3	Регулювання виробництва пива		
	Україна	6	Можливості ліцензування нових сортів
4	Легкість ведення бізнесу		
	Україна	8	Налагодження економічної ситуації в країні

Джерело: складено автором за даними

У таблиці 2.3 наведені економічні фактори бізнес-середовища України.

Економічні фактори є одним з найбільш впливових чинників на бізнес-середовище. Вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток підприємства.

**Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища України
для міжнародних виробників алкоголю**

№ п.п.	Країна	Фактор	Попит/пропозиція	Загроза/можливість
1.	Україна	Рівень конкурентності ринку	Попит та пропозиція	-
2.	Україна	Логістичні витрати	Попит та пропозиція	-
3.	Україна	Обсяги виробництва алкогольних напоїв	Попит	-
4.	Україна	Обсяги споживання алкогольних напоїв	Попит	-
5	Україна	Рівень безробіття та реальні доходи населення	Попит	-
6	Україна	Вартість сировини	Пропозиція	-

Джерело: складено автором

1. Український ринок алкогольних напоїв насичений як міжнародними, так і локальними гравцями. Серед міжнародних них можна виділити такі: ПрАТ «Карлсберг Україна», ТОВ «Національна горілчана компанія», ПАТ «Сан Інбев Україна», холдинг «Oasis CIS», ТОВ «Діаджео Україна», ТОВ «Бакарді-Мартіні Юкрейн». Серед національних можна виділити ГК «Нові Продукти», ТОВ «Національна горілчана компанія», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Атлантик», тощо. Тому можна стверджувати, що український ринок є насиченим та конкурентним, що представляє загрозу для попиту та пропозиції.

Експертна оцінка впливу фактору – 7.

2. Витрати на логістику збільшились у зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Низка доріг виявилась перекритою, частина територій замінована або є небезпечною для пересування, Також збільшення цін на логістику спровоковані високими цінами на нафту,

дефіцитом пального у 2022 році. За даними Національного банку України, станом на травень 2022 року темпи зростання цін на пальне стрімко збільшилися (до 57.5% p/p) [71].

Ці фактори негативно впливають на виробників алкоголю, змушуючи піднімати ціни. Відповідно, цей фактор виступає фактором загрози попиту та пропозиції.

Експертна оцінка – 7.

3. Згідно з даними від Держкомстату, виробництво всіх видів алкогольних напоїв зменшилось на 3,63% за період з 2016 по 2018 рік. При аналізі динаміки ринку алкоголю необхідно враховувати, що пиво складає значну частку - 80,0% - у структурі виробництва. Протягом того ж періоду відбувся мінімальний приріст на рівні 0,1%, але загальний обсяг виробленої алкогольної продукції, вимірюваний за кількісними показниками, майже не змінився [75]. Статистика по виробництву алкогольних напоїв за пізніші роки є недоступною.

Однак, продажі спиртних напоїв в 2022 році зменшилися майже на третину, а в деяких категоріях відносний спад досягав навіть 67%. Хоча влітку спостерігався початок відновлення галузі, однак на шляху до повного відновлення існує значна кількість перешкод. Згідно з оцінками компанії Carlsberg Ukraine, ринок зменшився на 68% у виробництві в березні-квітні. Українська профільна асоціація "Укрпиво" оцінила, що за період січень-липень 2022 року виробництво пива в Україні скоротилося на 32% порівняно з аналогічним періодом минулого року [79]. Звертаючи увагу на наявні дані, ми можемо стверджувати, що на ринку алкогольних напоїв присутня негативна динаміка, що свідчить про негативний вплив фактору на попит.

Експертна оцінка – 9.

4. У 2021 році лікєро-горілчані вироби склали найбільшу частку продажів у грошовому виразі, становлячи 35% від загального обсягу продажів, тоді як пиво та вино ділили друге та третє місця з однаковим результатом в 19% [79]. Згідно з даними Pro-Consulting, у січні-червні 2022

року продажі пива скоротилися на 34% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року і склали 6,8 млрд грн. Продажі горілки зменшилися на 53%, вина – на 58%, а коньяку – на 66% [60]. Згідно з оцінками компанії Carlsberg Ukraine, ринок зменшився на 50% у споживанні в березні-квітні [79]. Однак з травня ринок почав відновлюватися поступово. Відповідно, ми спостерігаємо негативний вплив фактору на попит.

Експертна оцінка – 9.

5. Станом на вересень 2022 року 24% українців втратили роботу через війну [56]. За даними Державної служби зайнятості у 2022 році середній рівень безробіття склав 26%, як очікується він залишиться на рівні 26% у 2023 році, але повільно знизиться до 20% у 2024 році та 18% у 2025 році [56].

Реальні доходи населення впали на -29,1% у 2022 році. Очікується, що у 2023 році реальні доходи населення будуть на рівні +3,3% до минулого року [66]. Тож, цей фактор є загрозою попиту.

Експертна оцінка – 9.

6. На ринку України спостерігається тренд до удорожчання вартості сировини, який почався ще до початку активної фази військових дій. За даними Мінекономіки це сприяло підвищенню цін на алкогольну продукцію. Міністерство обґрунтовує підвищення цін на алкоголь тим, що середня собівартість виробництва 1 літра 100% спирту за період з 2018 по 2021 рік зросла на 14,7%, з 139,82 грн до 160,41 грн. За словами відомства, збільшення мінімальних цін на алкогольні напої дозволить виробникам збільшити свій прибуток з 1 грн/літр 100% спирту до 20 грн/літр [70].

З початку 2022 року також спостерігалось підвищення вартості на сировину: витрати виробників на електроенергію збільшилися на 74%, на теплову енергію – на 17%, на тепло – на 107%, на гаряче водопостачання – на 106%, та на охорону – на 6%. Крім того, ціни на папір, з якого виготовляють акцизні марки, зросли у 2022 році на 200% і очікується, що в наступному році вартість паперу зросте ще на 32,2% [59].

Цей фактор негативно впливає на пропозицію.

Експертна оцінка – 8.

Таблиця 2.4

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Рівень конкурентності ринку		
	Україна	7	Розробка стратегії маркетингу, проведення рекламної кампанії та створення унікальних пропозицій.
2	Логістичні витрати		
	Україна	7	Застосування шляхів оптимізації витрат на логістику
3	Обсяги виробництва алкогольних напоїв		
	Україна	9	Пошук можливостей нарощення виробництва
4	Обсяги споживання алкогольних напоїв		
	Україна	9	Створення додаткових пропозицій відповідно до останніх споживчих трендів, пропозиція б/а продукції
5	Рівень безробіття та реальні доходи населення		
	Україна	9	Стабілізація економічної ситуації в країні, створення додаткових робочих місць компанією
6	Вартість сировини		
	Україна	8	Пошук можливостей зменшення витрат на сировину за допомогою альтернатив; стабілізація економічної ситуації в країні

Джерело: складено автором за даними

За результатами оцінки економічних факторів українського ринку ми бачимо, що економічна ситуація в країні загалом негативно впливає та ускладнює діяльність міжнародних виробників алкоголю в Україні особливо завдяки збільшенню рівня безробіття, зменшенню реальних доходів населення, скороченню обсягів виробництва та споживання.

У таблиці 2.5 наведені демографічні фактори бізнес-середовища України.

**Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища України
для міжнародних виробників алкоголю**

№ п.п.	Країна	Фактор	Попит/пропозиція	Загроза/можливість
1.	Україна	Чисельність населення	Попит	-
2.	Україна	Рівень якості життя	Попит	-
3.	Україна	Міграція	Попит	-

Джерело: складено автором за даними.

1. Кожен рік населення України зменшується, і за період з 2017-2022 років воно зменшилося на майже 1 мільйон жителів. На сьогоднішній день, за даними на 2022 рік, чисельність населення складає 41 мільйон 167 тис. осіб [69]. Ця тенденція має значний вплив на попит і представляє загрозу.

Експертна оцінка – 5.

2. У 2022 році Україна досягнула 52 місця у глобальному рейтингу індексу соціального прогресу серед 168 країн із значенням індексу 74,17, опустившись в списку на 4 позиції у порівнянні з 2021 роком [27]. Однак, даний розвиток був призупинений через повномасштабне російське вторгнення, яке негативно вплинуло на якість життя. Загроза життю, зменшення рівня доходів, постійні стреси негативно впливають на якість життя. Цей фактор негативно впливає на попит.

Експертна оцінка – 5.

3. За даними Міжнародної організації з міграції станом на листопад 2022 з початку повномасштабного вторгнення з України виїхали 14,8 млн, повернулися 7,4 млн. 7,7 млн перебувають за кордоном/з них 4,5 млн. зі статусом біженців [53]. Міністерство соціальної політики зазначає, що станом на серпень 2022 року кількість ВПО склала 7 -8 млн, з яких, за даними КМДА, у Києві знаходилось понад 100 тисяч [63].

Така потужна міграція негативно впливає на попит.

Експертна оцінка фактору – 7.

Таблиця 2.6

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Чисельність населення		
	Україна	5	Відповідне планування обсягів продажу та виробництва алкогольних напоїв
2	Рівень якості життя		
	Україна	5	Промо-акції на продукцію, зниження вартості
3	Міграція		
	Україна	7	Неможливо вплинути, але важливо враховувати при плануванні обсягів продажів та виробництва

Джерело: складено автором за даними

Обмежена кількість демографічних факторів пов'язана з тим, що алкоголь як продукт споживають різні категорії людей. Не було виявлено значущого впливу віку або статі на споживання. Однак, загалом з початку повномасштабного вторгнення демографічні фактори мають скоріше негативний вплив на діяльність виробників алкоголю.

Таблиця 2.7

Попередня таблиця природних факторів бізнес-середовища України для міжнародних виробників алкоголю

№ п.п.	Країна	Фактор	Попит/пропозиція	Загроза/можливість
1.	Україна	Використання оборотної пляшки	Попит та пропозиція	-
2.	Україна	Збереження середовища	Пропозиція	+

Джерело: складено автором за даними.

1. Серед міжнародних виробників алкоголю спостерігається тенденція до використання оборотної пляшки, однак, в Україні ця технологія ще не реалізована в каналах торгівлі, окрім on-trade. Цей фактор негативно впливає на попит та пропозицію.

Експертна оцінка – 2.

2. Представники галузі переймаються питанням збереження оточуючої середовища та планують діяльність у відповідності до Цілей сталого розвитку ООН навіть в умовах повномасштабного вторгнення. Цей фактор позитивно впливає на пропозицію.

Експертна оцінка – 3.

Таблиця 2.8

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Використання оборотної пляшки		
	Україна	2	Пошук можливостей забезпечити оборотність тари
2	Збереження середовища		
	Україна	3	Необхідність гарантувати виробництвом орієнтації на цілі сталого розвитку

Джерело: складено автором за даними

За результатами аналізу природних факторів бізнес-середовища ми бачимо, що природні фактори не мають великого впливу на виробників алкоголю в Україні.

Таблиця 2.9

Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища України для міжнародних виробників алкоголю

№ п.п.	Країна	Фактор	Попит/пропозиція	Загроза/можливість
1.	Україна	Розвиток технологій виробництва	Пропозиція	-
2.	Україна	Ступінь розвитку транспортної інфраструктури	Пропозиція	-

Джерело: складено автором за даними.

1. Більшість виробництв в Україні використовують застарілі технології, які потребують модернізації. Цей фактор впливає на пропозицію товарів та послуг і є потенційною загрозою.

Експертна оцінка – 5.

2. Дорожня інфраструктура з початку повномасштабної війни зазнала найбільших руйнувань як в абсолютному, так і в вартісному виразі.

Це пов'язано з тим, що вона є об'єктом обстрілу під час артилерійських атак і через активні пересування російських танків по українських дорогах. Більшість ліній комунікацій між російськими військами в Україні та їхнім тилом в Росії та Білорусі проходили саме автомобільними шляхами. В результаті бойових дій були пошкоджені 19 аеропортів та цивільних аеродромів, а також більш як 110 залізничних вокзалів і станцій. Загальні втрати об'єктів інфраструктури в Україні оцінюються приблизно в \$35,3 млрд. Згідно з оцінками, в результаті бойових дій було руйновано близько 25,0 тис. км доріг та 315 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення. Ці дані надані Міністерством інфраструктури [62].

Цей фактор негативно впливає на пропозицію.

Експертна оцінка – 7.

Таблиця 2.10

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Розвиток технологій виробництва		
	Україна	5	Проведення досліджень і розробка нових технологій з метою їх впровадження у виробництво.
2	Ступінь розвитку транспортної інфраструктури		
	Україна	7	Максимально ефективне та зручне використання транспортних зв'язків, що є найбільш вигідними та підходять для потреб.

Джерело: складено автором за даними

За результатами аналізу науково-технічних факторів середовища можна зробити проміжний висновок, що розвиток технологій та стан транспортної інфраструктури в Україні є викликами для міжнародних виробників алкоголю в Україні.

Таблиця 2.11

Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища України для міжнародних виробників алкоголю

№ п.п.	Країна	Фактор	Попит/пропозиція	Загроза/можливість
1.	Україна	Зміна смаків споживачів	Попит	+
2.	Україна	Тренд на натуральність	Попит	+

Джерело: складено автором за даними

1. На додачу до коливань попиту, змінюється вибір споживачів щодо алкогольних напоїв. Зараз коктейлі та міцні напої стають все більш популярними серед споживачів, тоді як інтерес до вина серед молодших споживачів зменшується через те, що група любителів вина старіє. Тим не менш, цю тенденцію можна змінити завдяки інноваціям - це може стимулювати інтерес до вина. Недавні дослідження показують, що дві третини людей віком до 34 років вважають важливим бути в курсі нових тенденцій [5]. Таким чином, якщо постачальники зосередяться на креативних маркетингових стратегіях та запропонують нові смаки, вони можуть збільшити популярність вина серед молодшої аудиторії, як відбулося у випадку з джином та крафтовим пивом.

Цей фактор позитивно впливає на попит.

Експертна оцінка – 8.

2. Сьогодні все більше уваги приділяється складовим, що використовуються у виробництві продуктів. У рецептах дедалі частіше зустрічаються натуральні екстракти з фруктів та ягід, трави, спеції, і особлива увага приділяється якості води як основного інгредієнта. Відштовхуючись від цього, штучні ароматизатори та барвники поступово відходять у минуле. Це стосується не тільки продуктів загального споживання, а й категорії горілки, яка раніше вважалася безсмаковою. Минулого року США навіть законодавчим шляхом визначили, що горілка може мати власний характерний та виразний смак. Цей фактор позитивно впливає на попит [5].

Експертна оцінка – 6.

Таблиця 2.12

№ п.п.	Фактор	Експертна оцінка прояву фактора (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	Зміна смаків споживачів		
	Україна	8	Розширення продуктової лінійки.
2	Тренд на натуральність		
	Україна	6	Пропозиція алкогольних напоїв з більш натуральними складниками, розширення лінійки

Джерело: складено автором за даними

За оцінкою культурних факторів бізнес-середовища України ми бачимо, що культурні фактори, зокрема, тренд на натуральність та зміна смаків споживачів мають вплив на діяльність міжнародних виробників алкогольних напоїв.

Підсумковим етапом аналізу буде створення зведених таблиць загроз та можливостей бізнес-середовища для українських виробників пива по кожній країні. Однак, попередньо, варто визначити вагові коефіцієнти кожної групи факторів. Для цього проаналізуємо їх за такими критеріями:

- Кількість факторів у групі
- Експертні оцінки, які вони набрали у групі
- Реалістичність гіпотез реакції на дію факторів
- Кількість факторів попиту

У результаті отримаємо такі вагові коефіцієнти:

№	Назва групи факторів	Ваговий коефіцієнт, %
1.	Політично-правові	20
2.	Економічні	30
3.	Демографічні	15
4.	Природні	5
5.	Науково-технічні	10
6.	Культурні	20
Усього		100

Джерело: складено

Такий розподіл ваги балів між факторами пояснюється тим, що саме ці фактори найбільше впливають на функціонування міжнародних виробників алкогольних напоїв.

Перейдемо до складання підсумкових зведених таблиць.

Таблиця 2.13

Підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Україна			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
<i>Політико-правові фактори (0,2)</i>			
1.	Політична стабільність	$8*0,2=1,6$	Попит
2.	Обсяг акцизного податку	$7*0,2=1,4$	Пропозиція
3.	Легкість ведення бізнесу	$8*0,2=1,4$	Пропозиція
<i>Економічні фактори (0,3)</i>			
4.	Рівень конкурентності ринку	$7*0,3=2,1$	Попит та пропозиція
5.	Логістичні витрати	$7*0,3=2,1$	Попит та пропозиція
6.	Обсяги виробництва алкогольних напоїв	$9*0,3=2,7$	Попит
7.	Обсяги споживання алкогольних напоїв	$9*0,3=2,7$	Попит
8.	Рівень безробіття та реальні доходи населення	$9*0,3=2,7$	Попит
9.	Вартість сировини	$8*0,3=2,4$	Пропозиція
<i>Демографічні фактори (0,15)</i>			
10.	Чисельність населення	$5*0,15=0,75$	Попит
11.	Рівень якості життя	$5*0,15=0,75$	Попит
12.	Міграція	$7*0,15=1,05$	Попит
<i>Природні фактори (0,05)</i>			
13.	Використання оборотної пляшки	$2*0,05=0,1$	Попит та пропозиція
<i>Науково-технічні фактори (0,3)</i>			
14.	Розвиток технологій виробництва	$5*0,1=0,5$	Пропозиція
15.	Ступінь розвитку транспортної інфраструктури	$7*0,1=0,7$	Пропозиція

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Сформуємо підсумкову таблицю ринкових можливостей.

Таблиця 2.14

Підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Україна			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
<i>Політико-правові фактори (0,2)</i>			
1.	Регулювання виробництва пива	$6*0,2=1,2$	Пропозиція
<i>Природні фактори (0,05)</i>			

2.	Збереження середовища	$3*0,05=0,15$	Пропозиція
Культурні фактори (0,2)			
3.	Зміна смаків споживачів	$8*0,2=1,6$	Попит
4.	Тренд на натуральність	$6*0,2=1,2$	Попит

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Складемо фінальну таблицю, де зможемо побачити розподіл загроз та можливостей на ринку України для міжнародних виробників алкогольних напоїв.

Таблиця 2.15

Результати аналізу ринкових загроз та ринкових можливостей України для міжнародних виробників алкогольних напоїв

	Україна
Зважена оцінка загроз	22,95
Зважена оцінка можливостей	4,15

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про діяльність міжнародних виробників алкогольних напоїв на ринку України. Попередні таблиці факторів бізнес-середовища вказаних ринків дозволили простежити, як змінювалася економічна, політико-правова, демографічна ситуації та виявити, які природні, науково-технічні та культурні фактори можуть впливати на діяльність таких підприємств. Підсумкові таблиці загроз та можливостей за кожною з груп факторів дали змогу проаналізувати, які саме фактори мають найбільший вплив. Такими виявилися групи економічних та політико-правових факторів та культурних факторів.

Найбільш вагомою за впливом групою факторів виявилися економічні. Загальною тенденцією є незначне падіння галузі, відповідно, зменшення обсягів споживання, виробництва та продажів. Окрім цього, важливу роль відіграє повномасштабне вторгнення Російської Федерації, яке вплинуло на рівень безробіття в країні та реальні доходи населення, що, в свою чергу, негативно впливає на купівельну спроможність. Виробник пива повинен буде

обійти ризики, пов'язані з цим явищем, за допомогою стратегічних та тактичних рішень.

Другою за вагомістю групою факторів є політико-правові. Найбільш негативний вплив серед цієї групи факторів є війна в Україні. Іншими негативними факторами виступають складність ведення бізнесу та великий обсяг акцизного податку.

Культурне середовище в Україні є сприятливим для виробників алкогольних напоїв, однак, вони мусять розширювати пропозицію відповідно до останніх трендів на ринку. Загалом, культурні фактори представляють можливості на цьому ринку.

Окремо варто зазначити вплив демографічних факторів та міграції, що посилилась у зв'язку з військовими діями. Хоч вплив демографічних факторів не є найвагомим для міжнародних виробників алкоголю, вони негативно впливають на діяльність таких підприємств та на бізнес-середовище загалом.

Природні та науково-технічні фактори не мають сильного впливу.

Загалом, ми бачимо, що зважена оцінка загроз ринку України є значно вищою за можливості на даному ринку. Бізнес-середовище потерпає від наслідків війни, таких як перебої з логістикою, удорожчання сировини, зниження купівельної спроможності населення, складність ведення бізнесу, міграція, скорочення обсягів виробництва та споживання, зниження рівня якості життя. Позитивний вплив мають культурні фактори та кілька факторів з інших категорій. Але, підбиваючи підсумки, можна сказати, що ведення бізнесу на території України є складним за низкою ознак.

2.3.Визначення переваг міжнародних виробників напоїв на ринку праці України

Ми проаналізували можливості та загрози бізнес-середовища України для діяльності міжнародних виробників алкогольних напоїв. Безумовно, ці фактори впливають на компанію не лише з перспективи впливу на прибутковість та обсяги виробництва, але й як на роботодавця. Даний

підрозділ роботи присвячений визначенню переваг міжнародних виробників алкогольних напоїв як роботодавців на ринку України.

Для початку подивимось на переваги міжнародних компаній у якості роботодавців. Вони мають низку переваг для шукачів роботи та працівників, чим вирізняються від локальних компаній:

- По-перше, міжнародні компанії мають більш розвинену культуру управління персоналом. Вони часто пропонують широкі можливості професійного зростання та навчання для своїх співробітників. Більшість таких компаній має стандартизовані програми навчання та розвитку кадрів, що дозволяє співробітникам розвиватися в своїй кар'єрі та отримувати нові навички.

- По-друге, міжнародні компанії зазвичай мають високі стандарти роботи та продуктів, що вимагає висококваліфікованого персоналу. Це створює можливості для професійного зростання та вдосконалення навичок українських фахівців, що є надзвичайно важливим для розвитку економіки країни.

- По-третє, міжнародні компанії зазвичай пропонують своїм співробітникам більш високі зарплати та соціальні пакети порівняно зі стандартами ринку України. Це робить їх привабливими для тих, хто шукає не тільки цікаву роботу, але й гідну оплату своєї праці.

- Нарешті, міжнародні компанії зазвичай мають більш широкий ринок збуту та розуміння про те, як працювати з клієнтами різних країн та культур. Це дає їм можливість пропонувати своїм співробітникам роботу в міжнародному середовищі.

У часи повномасштабного вторгнення міжнародні компанії також продемонстрували низку переваг. Незважаючи на те, що їхня діяльність теж підпадає під вплив макрофакторів бізнес-середовища, за рахунок того, що вони оперують не лише на українському ринку, такі компанії проявили себе як більш стійкі і швидше змогли відновити роботу. Це відбулося за рахунок того, що операції на інших ринках дозволили компанії менше втратити у

прибутковості за локальних гравців, що допомогло зберегти виплати працівникам та забезпечити підтримку у критичні часи. Також за рахунок розгалуженої структури багато міжнародних компаній практикували релокейшн працівників з України на інші ринки, забезпечуючи їхнє перевезення у безпечне місце.

Прикладом цього, зокрема, є глобальна компанія Henkel. Компанія забезпечила своїх співробітників зарплатами на три місяці вперед та надала додаткову фінансову допомогу в перші 24 години війни. Крім того, компанія надала підтримку колегам, які залишилися в Україні, а також тим, хто перебрався до безпечних місць в Україні чи за кордон. Henkel допомагала з релокацією та облаштуванням співробітників та їхніх сімей і організувала підтримку під час переїзду та проживання в інших країнах.

Компанія мала кризові команди управління та локальні команди з сусідніх країн, які допомагали в цьому процесі, а також корпоративні волонтери, які зустрічали біженців з України на кордонах та підтримували українських колег, які втікали від війни. Компанія також має приклад єдності своєї команди, яка збрала 100 тис. євро на допомогу Україні та біженцям, а фонд імені засновника компанії Фріца Хенкеля подвоїв цю суму.

Усього компанія Henkel витратила більше 30 млн грн на пакет заходів підтримки своїх співробітників під час війни. [85]

Завдяки можливостям функціонування міжнародних компаній, вони також позитивно впливають на створення робочих місць на ринку України. За словами генерального директора Carlsberg Ukraine, яка виступає предметом аналізу даної дипломної роботи, Олега Хайдакіна, кожен співробітник пивоварні створює приблизно 16 робочих місць у суміжних галузях. Carlsberg Ukraine налічує понад 1300 працівників, які не тільки забезпечують роботою велику кількість людей по всій Україні, але й покладають особливий акцент на забезпечення безпеки своєї команди та відновлення бізнесу, щоб зберегти робочі місця та підтримати економіку.

Окрім підтримки своїх працівників та економіки, міжнародні компанії також володіють ресурсами для підтримки України та надання вкладу в перемогу, що може виступати позитивним аспектом при наданні переваги такому роботодавцю для шукача роботи відповідно до трендів на ринку праці.

Наприклад, Carlsberg Ukraine направила ресурси на допомогу переселенцям, відбудову країни та гуманітарну допомогу. Як зазначено в інтерв'ю Олега Хайдакіна: «Серед проєктів – облаштування модульного містечка для переселенців у Львові, робота музею «Львівварня» та переказ 30% вартості квитка на благодійність, відновлення Макарівської амбулаторії, доставка велосипедів для тимчасово переміщених осіб з Копенгагена в межах проєкту Bikes4Ukraine. З лютого компанія також виробляє також і питну воду для гуманітарних цілей – майже 2 млн л уже доставлено в регіони, що цього потребують.» [1].

Про переваги міжнародних компаній як роботодавців свідчать результати рейтингу найкращих роботодавців 2022 року від Forbes, а саме кількість міжнародних компаній у цьому списку [83].

Також важливо зауважити, що міжнародні виробники алкогольних напоїв володіють перевагами як роботодавці не тільки за рахунок діяльності на багатьох ринках, але й за рахунок специфіки FMCG галузі. Давайте розглянемо переваги роботодавця у такій галузі.

FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) - це сектор господарства, який включає в себе виробництво та продаж швидкозносних товарів, таких як продукти харчування, напої, косметика, товари для дому тощо.

До переваг компанії-роботодавця в FMCG секторі належать:

- Стабільність: FMCG-товари є необхідними для повсякденного використання, тому їх попит зазвичай стабільний. Це дає компанії стабільний прибуток та можливість розвиватися.

- Розвиток кар'єри: у FMCG секторі зазвичай є можливість розвивати кар'єру від початкових позицій до вищих рівнів. Багато компаній

віддають перевагу залученню внутрішніх кандидатів на вакансії вищого рівня.

- Конкурентні зарплати: компанії в FMCG секторі часто пропонують конкурентні зарплати та додаткові бонуси, що можуть залежати від результатів роботи.

- Робота з відомими брендами: багато FMCG-компаній мають відомі бренди, що може бути привабливим для працівників. Робота в такій компанії може бути цікавою та стимулюючою для розвитку своїх професійних навичок.

- Досвід роботи в міжнародній компанії: багато FMCG-компаній мають свої представництва в багатьох країнах світу, що може бути привабливим для працівників, які бажають отримати досвід роботи в міжнародному оточенні.

- Розвинута корпоративна культура: компанії в FMCG секторі зазвичай мають розвинуту корпоративну культуру, де надається велика увага здоров'ю та добробуту працівників, а також їхньому розвитку.

Так, лідером рейтингу найкращих роботодавців 2022 року від Forbes є компанія JTI, яка функціонує саме в FMCG-секторі. Сумарно компанія набрала 89 балів зі 100 за такими показниками, як лояльність, винагорода, умови праці, соцпакет, інформаційна відкритість, можливості для розвитку, відчуття захисту та іншими факторами (ці аспекти включають процес прийому на роботу, відповідність законодавству та своєчасність виплат, компенсацію за лікарняні, думки та відгуки від працівників та інші подібні питання). Окрім JTI, ще 7 компаній в FMCG-секторі потрапили до списку. Серед них і компанія Carlsberg Ukraine, яка зайняла 33 місце та набрала 70 балів зі 100 можливих [83].

Тож, ми бачимо, що міжнародні виробники алкогольних напоїв мають переваги як міжнародних компаній, так і тих компаній, які працюють в FMCG-секторі. Створимо підсумкову таблицю з перевагами таких роботодавців на ринку України.

Переваги міжнародних виробників напоїв як роботодавців на ринку України

Переваги	Оцінка (1-10)
Високий рівень заробітної плати	9
Іноземний досвід та навчання	8
Більш широкі можливості кар'єрного зростання	9
Високі стандарти якості та виробництва	8
Соціальні пакети та додаткові бонуси	9
Міжнародна робоча атмосфера	7
Більш гнучкий графік роботи	8
Широкий вибір вакансій та різноманітність робіт	9
Підтримка співробітників у військовий час та вклад в перемогу України	9

Джерело: авторська розробка

Оцінки є умовними та можуть відрізнятися залежно від конкретного роботодавця та ситуації на ринку праці. Однак, загалом міжнародні виробники алкогольних напоїв можуть запропонувати привабливі умови праці та кар'єрного зростання для своїх працівників на ринку України.

Враховуючи теоретичні надбання, перейдемо до розгляду особливостей компанії Carlsberg Ukraine, яка є предметом дослідження дипломної роботи, як роботодавця.

Carlsberg Ukraine є одним з провідних виробників пива в Україні. Компанія була заснована в 1993 році і з того часу стала однією з найбільших пивоварних компаній в Україні.

На сьогоднішній день, Carlsberg Ukraine має в своєму портфелі декілька відомих марок пива, таких як «Львівське», «Carlsberg», «Kronenbourg», «Garage» та інші. Крім того, компанія випускає безалкогольні напої та сидр «Somersby». Carlsberg Ukraine працює на українському ринку понад 25 років і має велику мережу дистриб'юторів по всій країні. Компанія постійно вдосконалює свою продукцію та впроваджує нові технології виробництва, що дозволяє їй займати лідерську позицію на ринку. Незважаючи на те, що

український ринок пива зазнає великих труднощів через повномасштабну війну в країні, Carlsberg Ukraine зберігає свої позиції і продовжує розвиватися. Компанія активно працює над брендингом роботодавця для утримання співробітників та залучення нових талантів, приваблення ключових груп стейкхолдерів [12].

Як було вказано в попередньому підрозділі, компанія Carlsberg Ukraine у 2022 році зайняла 33 місце у рейтингу найкращих роботодавців від Forbes [78]. Далі ми розглянемо завдяки чому їй вдалося досягнути такого результату, а також якими є слабкі сторони компанії в управлінні персоналом. Для цього звернемося до циклу HR-управління, а саме до життєвого циклу співробітника в компанії (ELC модель).

Таблиця 2.17

Життєвий цикл управління персоналом

Стадія	Визначення
Етап залучення	Етап залучення - це єдиний етап, який відбувається до того, як у вас з'явиться відкрита вакансія в компанії. Цей етап, який також називають брендом роботодавця, є проекцією іміджу організації як чудового місця для роботи як у свідомості нинішніх працівників, так і ключових стейкхолдерів на зовнішньому ринку. Це означає, що активні та пасивні кандидати, клієнти, замовники та потенційні зацікавлені сторони мають позитивне уявлення про те, як працювати у вашій компанії.
Рекрутинг	Другий етап життєвого циклу працівника - це етап підбору персоналу. Найкращі типи планів рекрутингу пропонують оптимальний досвід для кандидатів, підтримують спільний найм, заснований на чітких критеріях і процесах, а також надають значущі дані, які можна використовувати для покращення результатів найму з часом.
Онбординг	Наступним етапом моделі життєвого циклу працівника є етап адаптації. Період адаптації має вирішальне значення для того, щоб нові співробітники якнайшвидше і безперешкодно адаптувалися до організаційного середовища та аспектів роботи на своїй новій посаді. На етапі адаптації нові співробітники більш детально знайомляться з аспектами своєї посади, визначають ставлення, знання, навички та поведінку, необхідні для ефективної роботи в організації.
Розвиток	Наступним етапом моделі життєвого циклу працівника є етап розвитку працівника. Саме в цей період починається заохочення професійного розвитку, що виступає каталізатором розвитку навичок співробітника, а також допомагає забезпечити йому майбутній кар'єрний шлях у компанії.
Утримання	П'ятий етап моделі життєвого циклу - це етап утримання працівників. На цьому етапі зусилля зосереджуються на утриманні найкращих працівників, а також на тому, щоб вони були щасливі та отримували достатній виклик від виконання своїх ролей у команді. Вплив культури

	компанії на цьому етапі має велике значення. Якщо культура у організації низька, це неминуче призводить до високої плинності кадрів,
Сепарація	Завершальним етапом життєвого циклу працівника є етап звільнення. Ставитися до процесу звільнення з такою ж важливістю, як і до процесу приєднання до команди, і підходити до цього етапу так само стратегічно, як і до процесу адаптації, є критично важливим. Коли член команди звільняється, це впливає на інших її членів.

Джерело: [13]

Тож, варто розглянути діяльність Carlsberg Ukraine з точки зору життєвого циклу працівника. Для підтримки позитивного іміджу про компанію на етапі залучення працівників Carlsberg Ukraine поєднує зусилля PR-відділу, відділу по роботі з персоналом, а також маркетингового відділу для досягнення уявлення про компанію як про таку, яка піклується про співробітників, які є її основною цінністю. Серед заходів, які провадить компанія є: публікації в профільних бізнес-журналах, наприклад, Forbes Ukraine, участь у рейтингах роботодавців, участь у днях кар'єри в університетах, регулярні публікації на власному сайті, які стосуються як новинок продукції, так і корпоративної культури, тощо. Вся комунікація націлена на трансляцію цінностей та мети компанії. Зокрема, на сайті компанії зазначена мета компанії, яка звучить наступним чином: «Варимо пиво для кращого сьогодні та завтра», сигналізуючи, що компанія прагне до досконалості та прагне створити найкраще майбутнє, де пиво буде у центрі подій, які зближують людей [45]. Цікаво, що з війною фокус комунікації дещо змінився у відповідності до загальних трендів на ринку праці України, які були розглянуті в підрозділі 2.1. Так, наприклад, у інтерв'ю 2023 року, яке генеральний директор Carlsberg Ukraine Олег Хайдакін дав виданню Forbes Ukraine, він зазначив: «Наша мета – стабільні умови роботи та підтримка колег, а основний пріоритет – безпека, збереження команди і люди як основна цінність. Нам вдалося зберегти всі робочі місця, заробітні плати, бонуси та премії.» [1]. Завдяки кількості інформації про компанію в інтернеті, соціальних мережах та на сайтах з пошуку роботи, а також її високому положенню в рейтингах роботодавців, потенційний шукач роботи вже має позитивне уявлення про компанію Carlsberg Ukraine.

Другий етап життєвого циклу співробітника – це рекрутинг. Він починається з моменту подачі заявки на вакансію. У випадку Carlsberg Ukraine позитивною стороною компанії є те, що вакансії розміщені одразу на декількох найбільших сайтах з пошуку роботи в Україні, наприклад, Work.ua, Robota.ua, а також розміщені у LinkedIn та на сайті компанії в розділі кар'єра. Іншим позитивним аспектом є чіткий опис критеріїв підбору працівника та подальших посадових обов'язків. Негативним аспектом рекрутингу можна назвати тривалість процесу відбору, який зазвичай складається з декількох етапів, які включають кілька співбесід з працівниками на різних посадах, а також тестове завдання. Відповідно, процес відбору може тривати від місяця до декількох, що супроводжується тривалим очікуванням відповіді після етапів співбесіди. Однак, важливо зауважити, що тривалий процес підбору притаманний більшості міжнародних компаній.

Далі розглянемо етап онбордингу в компанії Carlsberg Ukraine. До переваг цієї компанії як міжнародної належить великий обсяг матеріалів для ознайомлення з корпоративною культурою, які надаються співробітнику на першому етапі роботи. Однією з амбіцій компанії є створення іміджу найбільш привабливої компанії для своїх співробітників, завдяки чому на етапі адаптації приділяється багато уваги створенню загальних цінностей та їхнього розуміння новим співробітником. Також для нових співробітників діє програма підтримки, завдяки якій новий спеціаліст завжди може звернутися за допомогою до колеги.

Четвертий етап життєвого циклу полягає у створенні умов для розвитку співробітника. Carlsberg Ukraine для цього мають спеціалізований навчальний портал, а також влаштовують тренінги та воркшопи для спеціалістів всередині компанії, що виступає їхньою сильною стороною. Слабкою стороною в плані розвитку виступає недостатнє заохочення персоналу до навчання за межами компанії, а також складність поєднати

роботу із додатковим навчанням через високе навантаження на робочому місці.

На етапі утримання Carlsberg Ukraine забезпечує залучення кадрів за рахунок регулярного перегляду заробітної плати, виплати бонусів за результатами діяльності, переведення на вищі посади. Окрім цього, компанія опікується корпоративною культурою, влаштовуючи заходи для співробітників, а також використовуючи програми нематеріального заохочення співробітників, що полягає у системі обміну повідомлень із подякою співробітникам від колег та керівництва. Під час військового часу утримання працівників забезпечується своєчасною виплатою заробітних плат, бонусів. Окрім цього, компанія використовує різні інструменти для забезпечення внутрішніх комунікацій високої якості, включаючи корпоративні зустрічі, проекти ментальної підтримки та різноманітні канали спілкування. Керівники дотримуються правила регулярного зворотного зв'язку з командою як на групових зустрічах, так і в один на один. У компанії існує проєкт "Кава з ТОПом", який дозволяє співробітникам зустрітися з представниками топменеджменту для приватних розмов про розвиток та кар'єрний шлях. Крім того, компанія отримує підтримку від Carlsberg Group, яка інвестує в Україну та регулярно проводить зустрічі з колегами. Команда правління показує високий рівень стресостійкості, а для підтримки мотивації серед співробітників існують корпоративні програми, включаючи GREAT PEOPLE. У 2022 році визначили кращих співробітників, лідерів та команду, яка вирізнялася своєю відданістю безпеці підприємства та громади в умовах війни. Визнання досягнень є відомою та надійною мотивацією для співробітників [1].

Етап сепарації у компанії Carlsberg Ukraine супроводжується виплатою необхідних компенсацій за умов, коли це передбачено.

Загалом, ми бачимо, що компанія Carlsberg Ukraine спрямовує зусилля на розвиток, залучення та утримання талантів, звертаючи увагу на побудову внутрішнього бренду завдяки комунікації та розвитку корпоративної

культури, а також сприяє побудові зовнішнього бренду роботодавця як гарного місця для роботи.

Надалі буде використано систему 4P (маркетинг-мікс) для аналізу діяльності Carlsberg Ukraine як роботодавця з точки зору маркетингу, для чого складемо таблицю.

Таблиця 2.18

4P компанії Carlsberg Ukraine як роботодавця

Складова	Опис
Product	Місце роботи: посада, яка супроводжується розвинутою корпоративною культурою
Price	Заробітна плата, бонуси, додаткові послуги, такі як оплата витрат на зв'язок, забезпечення технікою, надання транспорту до офісу
Place	Умови праці: у випадку Carlsberg Ukraine сильною стороною є надання гнучких умов праці, наприклад, можливість працювати віддалено, а також гнучкий підхід до робочого дня (за виключенням працівників заводу). Негативним моментом є розташування офісу, наприклад, в Києві він знаходиться на пивоварному заводі майже за містом, що ускладнює процес поїздок в офіс. Іншим негативним аспектом є відсутність облаштованого бомбосховища на Київському заводі, а також безпосередня близькість укриття до заводу, що створює додаткову небезпеку під час тривоги
Promotion	Внутрішня комунікація: розсилки новин, розсилка інформації про кар'єрні можливості, корпоративні заходи, корпоративне навчання Зовнішня комунікація: публікації в соціальних мережах, публікації в профільних виданнях, вакансії на сайтах роботи, рекомендації співробітників

Джерело: авторська розробка

Проведений аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бренду роботодавця Carlsberg Ukraine.

Таблиця 2.19

Сильні та слабкі сторони бренду роботодавця Carlsberg Ukraine

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Розвинута корпоративна культура • Турбота про співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежені можливості для навчання поза компанією

<ul style="list-style-type: none"> • Збереження зарплат під час війни • Створення умов для розвитку кар'єри • Висока заробітна платня та додаткові бонуси • Програми мотивації • Підтримка співробітників у військовий час, а також гуманітарна підтримка українців • Гнучкий формат роботи • Постійна комунікація зі співробітниками, а також зовнішня комунікація 	<ul style="list-style-type: none"> • Високе навантаження на робочому місці, що сприяє викривленню балансу між роботою та життям • Віддаленість офісу, а також відсутність там повноцінного бомбосховища
--	---

Джерело: авторська розробка

Проведений аналіз показав, що компанія Carlsberg Ukraine має розвинутий бренд роботодавця та працює над його просуванням завдяки зовнішньому та внутрішньому брендингу. Ми попередньо визначили сильні та слабкі сторони бренду роботодавця даної міжнародної компанії. Дане попереднє визначення буде перевірено під час дослідження задоволеності співробітників компанії Carlsberg Ukraine власним робочим місцем.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи був проведений огляд середовища ринку України для міжнародних виробників напоїв, яке має безпосередній вплив на діяльність таких компаній як роботодавця, а також був проведений попередній аналіз міжнародної компанії Carlsberg Ukraine як роботодавця. У першому підрозділі було виокремлено тренди на українському ринку праці, зокрема ті, на які варто звернути увагу компаніям як роботодавцям. Були виділені наступні тренди:

1. Турбота про співробітників як спосіб забезпечення лояльності працівників до компанії, що включає в себе турботу про психічне здоров'я, регулярну комунікацію зі співробітниками, забезпечення необхідних для роботи умов;

2. Забезпечення гнучкого робочого графіку, гнучкий підхід до роботи;

3. Надання співробітникам можливості розвиватися;

4. Важливість громадянської позиції компанії та її соціальної місії для співробітника.

Другий підрозділ був присвячений аналізу макрофакторів бізнес-середовища України. Проведений за методикою СТАБС аналіз допоміг нам зрозуміти вплив середовища на діяльність міжнародних виробників напоїв на українському ринку. Економічні, політико-правові та культурні фактори виявилися найбільш вагомими за впливом на діяльність таких підприємств. Загальною тенденцією є падіння галузі, відповідно, зменшення обсягів споживання, виробництва та продажів. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації вплинуло на рівень безробіття в країні та реальні доходи населення, що, в свою чергу, негативно впливає на купівельну спроможність. Серед політико-правових факторів, війна в Україні та складність ведення бізнесу є найбільш негативними. Культурне середовище є сприятливим для виробників алкогольних напоїв, однак, вони мусять розширювати пропозицію відповідно до останніх трендів на ринку. Демографічні фактори та міграція також впливають на діяльність таких підприємств та на бізнес-середовище загалом. Природні та науково-технічні фактори не мають сильного впливу. В цілому, аналіз показав, що на сьогоднішній день макросередовище України представляє для міжнародних виробників напоїв більше загроз, ніж можливостей.

У третьому підрозділі були описані переваги міжнародних виробників напоїв як роботодавців на ринку України. Підсумовуючи, були виділені такі позитивні сторони, як стабільність, забезпечення розвитку кар'єри, конкурентні зарплати, робота з відомими брендами, можливості отримати досвід роботи на інших ринках, розвинута корпоративна культура.

Четвертий підрозділ роботи присвячений особливостям міжнародної компанії Carlsberg Ukraine як роботодавця за допомогою аналізу з точки зору життєвого циклу співробітника та маркетинг-мікс. Було визначено, що компанія має як сильні сторони, зокрема, високий рівень заробітної плати, розвинута корпоративна культура, програми мотивації, регулярна зовнішня

та внутрішня комунікація, розвиток кар'єри, так і слабкі сторони. До останніх відноситься розташування офісу, недостатні можливості для навчання поза межами компанії та високе навантаження.

Третій розділ роботи буде присвячений проведенню дослідження та розробці рекомендацій щодо стратегії позиціонування для компанії Carlsberg Ukraine як роботодавця на ринку України.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ «CARLSBERG UKRAINE» НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

3.1. Проведення дослідження для розуміння мотивацій та рівня задоволеності працівників умовами праці в компанії Carlsberg Ukraine

У другому розділі дипломної роботи був проведений теоретичний огляд бренду роботодавця міжнародної компанії Carlsberg Ukraine та попередньо визначені її основні слабкі та сильні сторони. Даний розділ роботи буде присвячено проведенню емпіричного дослідження внутрішнього брендингу Carlsberg Ukraine як роботодавця. Для аналізу було обрано саме внутрішній брендинг, так як його дослідження дозволить визначити подальші необхідні кроки для покращення іміджу компанії в очах співробітників та для вдосконалення стратегії позиціонування Carlsberg Ukraine на ринку України.

Для того, аби оцінити існуючу стратегію внутрішнього бренду роботодавця міжнародної компанії Carlsberg Ukraine, необхідних є проведення дослідження рівня задоволеності компанією працівників. Проаналізувавши тренди на ринку праці, а також провівши попередній аналіз компанії Carlsberg Ukraine як роботодавця, була виявлена мета дослідження.

Тож, мета дослідження – визначення рівня задоволеності робочим місцем працівників Carlsberg Ukraine.

Були виокремлені наступні межі дослідження:

- Часові – короткострокова перспектива;
- Територіальні – ринок України;
- Сегмент – офісні працівники компанії Carlsberg Ukraine.

В нашому випадку для розуміння ефективності стратегії бренду роботодавця компанії Carlsberg Ukraine на ринку України та розробки рекомендацій щодо його покращення доцільним є проведення дослідження

серед працівників компанії. При розробці анкети варто враховувати особливості та сучасний стан ринку праці України, настрої працівників, зумовлені макро-факторами бізнес-середовища, а також сучасні умови функціонування компанії.

За попередніми припущеннями, найбільш підходящим та ефективним способом збору даних виступає інтернет-опитування для співробітників компанії Carlsberg Ukraine, важливою задачею є розробка анкети. Анкета є основним засобом отримання інформації від респондентів. Основною функцією анкетування є збір інформації, необхідної для конкретної мети маркетингового дослідження. Метою нашого дослідження є визначення рівня задоволеності робочим місцем працівників Carlsberg Ukraine. Попередньо ми також визначили межі дослідження. Наступним етапом, який забезпечить створення ефективного інструментарію, є створення обґрунтованого списку пошукових питань з розробленими гіпотезами на них.

Таблиця 3.1

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для визначення рівня задоволеності співробітників міжнародної компанії Carlsberg Ukraine на ринку праці України

Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
1. Рівень задоволеності роботою в компанії	Більшою мірою задоволені	Опитування співробітників
2. Плани на майбутнє стосовно роботи в компанії	Задоволені робочим місцем настільки, що бачать майбутнє	Опитування співробітників
3. Рівень гордості, пов'язаний з роботою в компанії	Показує, наскільки співвідносяться цінності працівника та компанії	Опитування співробітників, джерела вторинної інформації
4. Наскільки компанія опікується добробутом співробітників	Співробітники відчують, що компанія піклується про них	Опитування співробітників
5. Баланс між особистим життям та роботою	Баланс між особистим життям і роботою розмитий	Опитування співробітників
6. Можливості для розвитку та навчання	Так/ні	Опитування співробітників
7. Можливості для кар'єрного росту	Так/ні	Опитування співробітників

8. Відчуття цінності власної роботи?	Розуміють причетність до місії компанії, бачать вклад в її успіх	Опитування співробітників
9. Відносини з керівником	Керівник турбується, поважає, сприяє розвитку кар'єри підлеглого	Опитування співробітників
10. Рівні можливості для співробітників в компанії	Інклюзивність, різноманітність, повага	Опитування співробітників, джерела вторинної інформації

Джерело: авторська розробка

Наступним кроком є відбір зі списку пошукових питань ті, джерелами інформації для яких зазначено збір первинної інформації. Після цього можемо приступати до розробки анкети. Але для початку варто навести інтерпретацію основних понять, які використовуються в дослідженні.

Таблиця 3.2

Інтерпретація понять

Термін	Визначення
Мій керівник	Ваш безпосередній/прямий керівник
Інклюзивність	Культура Компанії, в якій поважають та цінують усіх людей, незалежно від їхніх відмінностей та соціальної ідентичності, в якій альтернативні точки зору почуті, зрозумілі та прийняті до уваги
Різноманітність	Відмінності людей. В Компанії працюють люди різні за статтю, віком, культурою, національністю, етнічним походженням, фізичними можливостями, політичними та релігійними переконаннями, сексуальною орієнтацією та іншими ознаками, і саме така різноманітність є успіхом для бізнесу
Добробут	Добробут працівників охоплює чотири основні сфери життя людини: Ментальний добробут (Розум і душа), Фізичний добробут (Тіло), Соціальний добробут (Покликання), Фінансовий добробут (Благополуччя)
Бути частиною чогось більшого	Відчувати себе причетним до втілення сенсу існування Компанії "Варити пиво для кращого сьогодні та завтра"
Кар'єрне зростання	Кар'єрне зростання є результатом реалізації індивідуального плану розвитку кар'єри (ІПР/ІДР) і є процесом співпраці між працівником і роботодавцем. Можливе вертикальне (на посаду вищого рівня) або горизонтальне (посаду такого ж рівня в іншому підрозділі/функції або на тій же посаді, але з розширенням зони відповідальності та функціоналу)

Джерело: авторська розробка

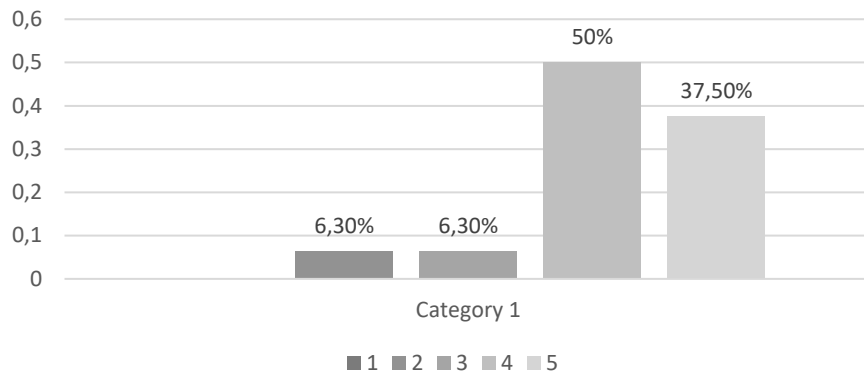
Надана інтерпретація понять дає змогу чітко окреслити, що мається на увазі при використанні кожного з них у питаннях анкети. Таким чином формується понятійний апарат дослідження. Наступним кроком є безпосередня розробка анкети на основі окреслених пошукових запитань (Додаток 3).

Важливим етапом при створенні та перевірці анкети є відповідність розробленого опитувальника пошуковим питанням, так як при невідповідності анкета не дасть можливості досягти мети дослідження. З питань анкети можна зробити висновок, що пошукові питання відповідають анкеті.

Після розробки анкети у ході роботи було проведено безпосереднє опитування співробітників компанії Carlsberg Ukraine. Був обраний метод інтернет-опитування, анкета була відправлена офісним працівникам компанії для визначення їхнього рівня задоволеності робочим місцем. Опитування було анонімним, проводилося в квітні-травні 2023 року. В опитуванні прийняли участь 16 співробітників. Тож, перейдемо до обробки результатів дослідження за допомогою огляду відповідей на окремі питання анкети.

Виходячи з наведених результатів дослідження, можна зробити висновок про те, що більшість співробітників загалом задоволені роботою в компанії (50% респондентів).

Наскільки Ви задоволені роботою у Вашій компанії?



Джерело: авторське дослідження

Половина респондентів зазначили, що пишаються роботою в компанії, 37,5%, що скоріше пишаються, однак, 12,5% респондентів не визначилися з відповіддю, що залишає простір для вдосконалення внутрішнього бренду роботодавця.

Я пишаюся тим, що працюю в моїй компанії



Джерело: авторське дослідження

Окрім цього, результати анкетування показали, що 12,5% респондентів не впевнені, що будуть продовжувати роботу в компанії наступні два роки, відповідно до чого компанії доцільно приділити більше уваги утриманню співробітників.

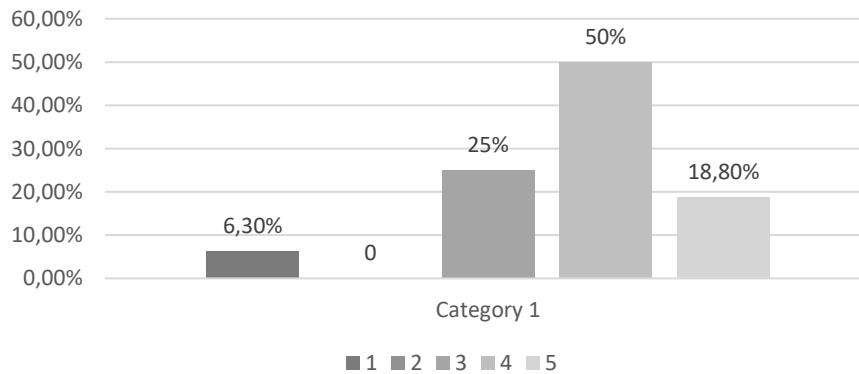
Я планую продовжувати працювати в моїй Компанії / Карлсбергу наступні два роки.



Джерело: авторське дослідження

Більшість респондентів (68,8%) зазначили, що компанія Carlsberg Ukraine скоріше турбується про добробут своїх співробітників, але у цьому питанні важливо також звернути увагу на 6,3% співробітників, які відповіли, що компанія зовсім не опікується їхнім добробутом.

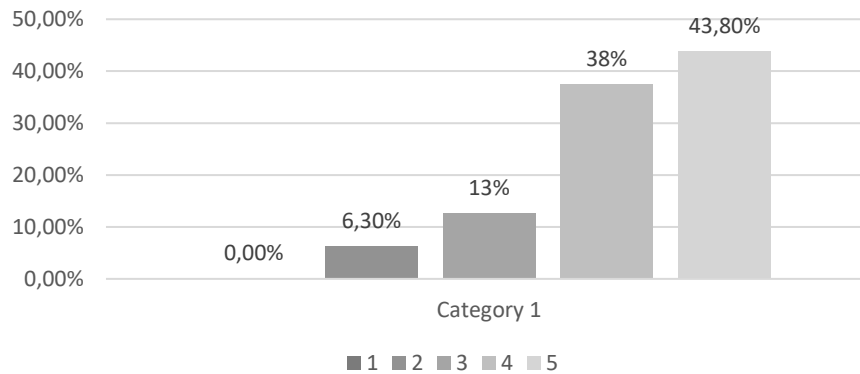
Моя компанія дійсно цікавиться добробутом своїх співробітників.



Джерело: авторське дослідження

Загалом більше 81,8% респондентів рекомендували би компанію як чудове місце роботи. При цьому 6,3% скоріше би не порекомендували це місце роботи.

Я би рекомендував/рекомендувала мою компанію
як чудове робоче місце.



Джерело: авторське дослідження

Анкетування допомогло визначити позитивні сторони компанії, зокрема:

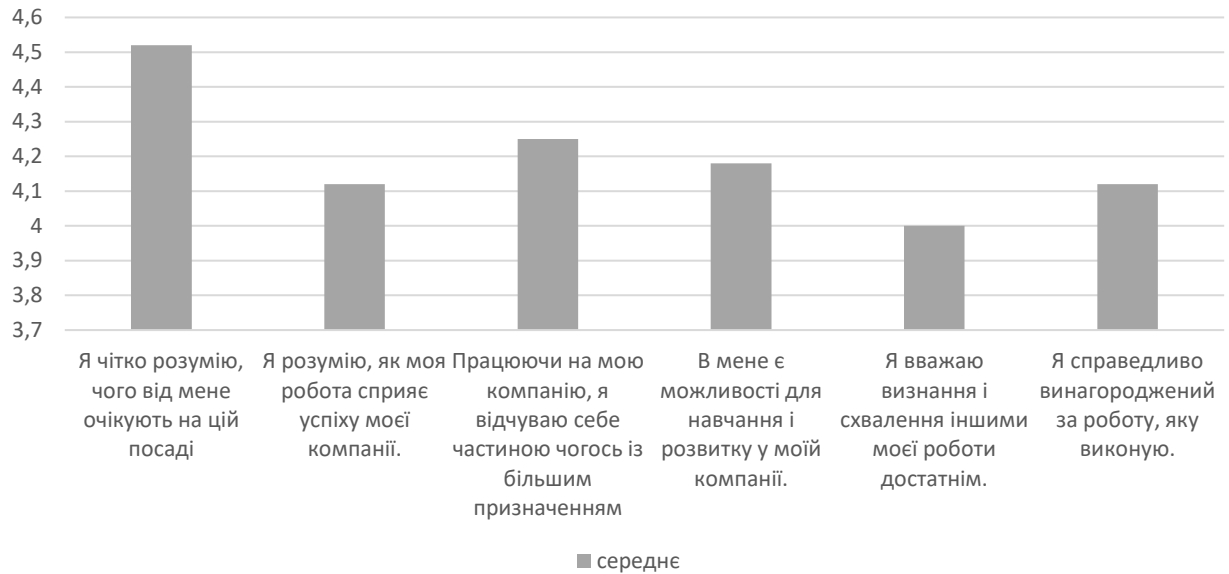
1. 62,5% респондентів чітко розуміють, чого від них вимагають на їхній посаді, 25% загалом розуміють.

2. Більше 81% респондентів розуміють, як їхня робота сприяє успіху компанії, що свідчить про розуміння співробітниками їхнього вкладу в досягнення цілей компанії. Також більше 81% респондентів відчують себе частиною чогось більшого, виконуючи роботу, що може свідчити про одне з джерел мотивації співробітників.

3. Респонденти позитивно оцінили наявність можливостей для навчання і розвитку в компанії (більше 81% погодились повністю або загалом погодились з цим твердженням).

4. Також респонденти відмітили достатнє схвалення своєї роботи (більше 80% погодились з твердженням) та достатній рівень винагороди (87,5% згодні, що їхня винагорода є достатньою).

Питання, що стосуються умов праці



Джерело: авторське дослідження

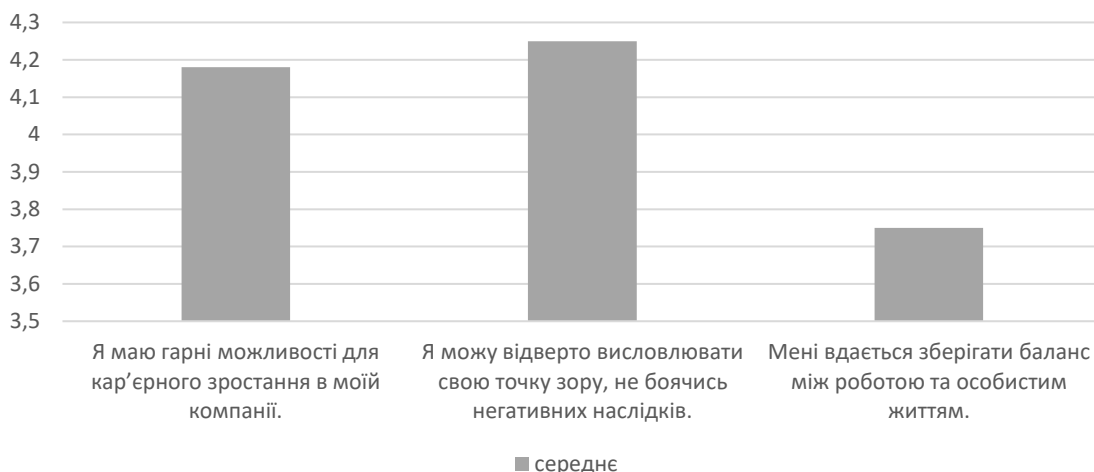
Негативні сторони компанії, над якими варто працювати для покращення внутрішнього бренду роботодавця за результатами анкетування включають:

1. Недостатньо можливостей для кар'єрного зростання: хоча більша частина респондентів (81%) зазначила, що вони мають можливості для розвитку кар'єри, 6,3% респондентів зовсім не вважають, що компанія надає достатньо можливостей для кар'єрного росту.

2. Вільне висловлювання власної думки: хоча більше 81% опитаних зазначили, що можуть вільно висловлювати власну думку, 6,3% не згодні з цим твердженням.

3. Баланс між роботою та особистим життям: як показало дослідження, баланс між роботою та особистим життям виступає слабкою стороною компанії, адже 12,5% опитаних відмітили, що у них не виходить дотримуватися даного балансу.

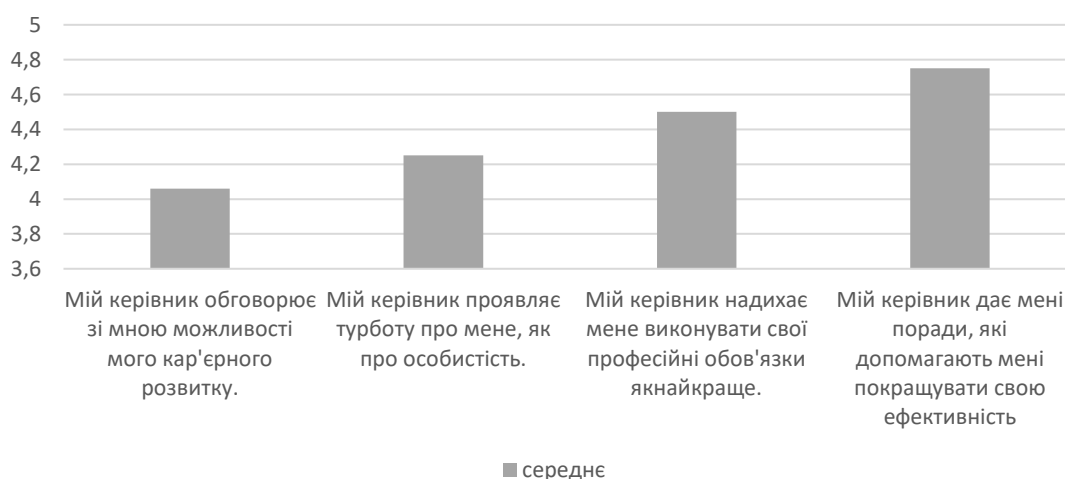
Питання, що стосуються умов праці



Джерело: авторське дослідження

З точки зору комунікації з керівником компанія набрала високі оцінки серед співробітників. Так, 75% опитаних абсолютно згодні з тим, що керівник дає корисні поради для підвищення ефективності, 56% з тим, що керівник надихає на покращення виконання робочих обов'язків та з тим, що керівник турбується про них, як про особистість. Слабким аспектом у комунікації з керівником є недостатнє обговорення потенційного розвитку кар'єри, що зазначили 25% співробітників. Також 6,3% співробітників зазначили, що керівник недостатньо турбується про них, як про особистість.

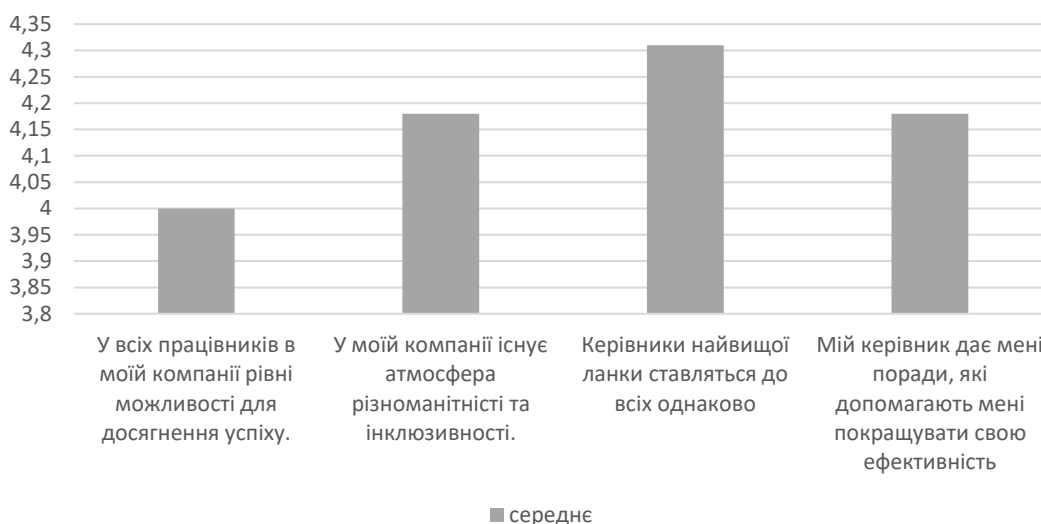
Питання, що стосуються безпосереднього керівника



Джерело: авторське дослідження

З точки зору сприйняття компанії Carlsberg Ukraine показали гарний результат серед опитаних співробітників. Так, більше 80% респондентів згодні та абсолютно згодні з тим, що у всіх працівників компанії рівні можливості, керівництво вищої ланки ставиться до всіх однаково, незалежно від статі, раси, національності та інших ознак, атмосфера в компанії є інклюзивною та різноманітною, всі керівники демонструють лідерські якості. Однак, тут варто звернути увагу на те, що 12,5% опитаних співробітників виявилися не згодні з тим, що для всіх співробітників створені рівні умови та керівники вищої ланки ставляться до всіх однаково, що також відкриває простір для покращення.

Питання, що стосуються компанії



Джерело: авторське дослідження

Тож, можна виділити наступні аспекти роботи компанії як роботодавця, які потребують покращення:

1. Надання більших можливостей для кар'єрного зростання та відповідна комунікація з керівниками стосовно цього;
2. Приділити увагу утриманню співробітників на робочому місці;
3. Більша турбота про добробут співробітників;
4. Створення умов для висловлювання власної думки;
5. Створення умов для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Наступний підрозділ роботи буде присвячений рекомендаціям для покращення сприйняття бренду роботодавця завдяки конкретним крокам, які стосуються окреслених аспектів.

3.2. Розробка рекомендацій для посилення бренду роботодавця міжнародної компанії Carlsberg Ukraine на ринку праці України

Враховуючи окреслені за результатом опитування співробітників компанії Carlsberg Ukraine сфери для покращення сприйняття внутрішнього бренду роботодавця, доцільною є розробка конкретних кроків для покращення внутрішнього бренду роботодавця Carlsberg Ukraine.

Для того, аби розробити ефективні рекомендації для покращення бренду роботодавця важливо зрозуміти, як позиціонує себе міжнародна компанія Carlsberg Ukraine на ринку праці України. Для цього буде використане колесо позиціонування Річарда Мозлі, описане в розділі 1.3., а також отримані результати дослідження, які свідчать про певне сприйняття компанії співробітниками. Для того, аби визначити сегмент позиціонування за колесом Мозлі, варто повернутися до місії компанії Carlsberg Ukraine: «Варимо пиво для кращого сьогодні та завтра». Орієнтація на досягнення цілей, соціальна відповідальність та погляд у майбутнє, закладені в даній місії, дозволяють стверджувати, що дана компанія вибудовує позиціонування у сегменті «ціль». На рівні комунікації зі співробітниками це проявляється у регулярному інформуванні працівників щодо результатів компанії, її стратегічних цілей, що виливається у чітке розуміння того, як вклад кожної окремої людини сприяє успіху компанії в цілому. Це підтверджує проведене дослідження, яке показало, що більше 85% респондентів розуміють, як їхня робота сприяє успіху компанії, що свідчить про розуміння співробітниками їхнього вкладу в досягнення цілей компанії.

Однак, враховуючи, що опитані співробітники вказували, що їм не вистачає можливостей для кар'єрного розвитку в компанії можна казати про те, що Carlsberg Ukraine не вистачає в позиціонуванні бренду роботодавця елементів сегменту колеса «прогрес», яке характеризується різноманіттям

можливостей для кар'єрного зросту та ростом кадрів всередині. Такі елементи позиціонування також сприяли би утриманню кадрів в компанії завдяки розширенню перспектив для талантів всередині.

Тож, відповідно, компанія Carlsberg Ukraine орієнтована на цілі і має уявлення про бажаний довгостроковий розвиток, яким вона ділиться зі співробітниками відповідно до власного позиціонування на ринку праці України. Для покращення умов праці для співробітників, підвищення їхньої мотивації до виконання роботи, а також для їхньої затримки в компанії рекомендовано вжити наступні заходи, описані в таблиці.

Таблиця 3.3.

Заходи для посилення внутрішнього бренду роботодавця компанії Carlsberg Ukraine на ринку праці України

Проблема	Рекомендація стосовно вирішення
Обмежені можливості для кар'єрного зросту	<p>В умовах повномасштабної війни, коли відкриття нових вакансій може бути проблематичним для компанії, можна вжити наступні заходи, які сприятимуть розвитку працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення корпоративного плану тренінгів з функціональними навчальними програмами; тренінги щодо навичок презентації та ораторського мистецтва, ефективної роботи в Power BI, розвитку DE&I в управлінні командами; • Розширення можливості доступу до курсів англійської мови; • Розробка та впровадження моделі компетенцій в адміністративних та комерційних функціях; впровадження нового інструменту створення індивідуального плану розвитку на основі оцінки компетенцій.
Утримання співробітників на робочому місці	<ul style="list-style-type: none"> • Витікає як наслідок проведення тренінгів та навчань, описаних у попередньому пункті • Покращення зворотного зв'язку та визнання через проведення спеціальних тренінгів щодо корпоративної культури та зворотного зв'язку для менеджерів Компанії
Добробут співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка мобілізованих працівників, продовжуючи виплати середньої заробітної плати; • Перегляд заробітних плат вище середнього відсотку по ринку; • Розробка програми для комунікації з топ-менеджментом для обміну досвідом; • Перегляд компенсації на харчування за результатами тендерів на заводах;

	<ul style="list-style-type: none"> • Внесення змін до колективного договору щодо впровадження додаткової оплачуваної відпустки для ветеранів. • Покращення послуг підрядників (в їдальнях, розвозках, послуги клінінгу), введення додаткових рейсів перевезень співробітників у Києві; • Покращення пакетів страхування, в тому числі підвищення лімітів на стоматологію, індивідуальний ліміт та на ряд інших послуг.
Умови для висловлювання власної думки	<ul style="list-style-type: none"> • Оновлення інструменту зворотного зв'язку та запитань на внутрішньому порталі; • Створення анонімної гарячої лінії для співробітників, де вони можуть поділитися переживаннями/скаргами/побажаннями.
Баланс між роботою та особистим життям	<ul style="list-style-type: none"> • При високій завантаженості співробітників забезпечення відкриття додаткових вакансій в команді, що дозволить розподілити навантаження між членами команди
Стрес-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Психологічна підтримка – проведення лекцій психологів та надання можливостей індивідуальних консультацій з фахівцем; • Ремонтні роботи в офісних приміщеннях, наприклад, модернізація зони рецепції та проектування бомбосховища у Києві.

Джерело: авторська розробка

Тож, у другому підрозділі було визначено, що компанія Carlsberg Ukraine на ринку праці України за колесом позиціонування Річарда Мозлі належить до сегменту «ціль». Рекомендовано додати до внутрішнього бренду роботодавця елементи позиціонування сегменту «прогрес», які розширять кар'єрні можливості співробітників. Окрім цього, було виділено шість проблемних зон, для кожної з яких було запропоновано конкретні кроки для покращення ситуації або вирішення проблеми. Наступний підрозділ роботи буде присвячено розрахунку орієнтовної вартості рекомендованого комплексу заходів.

3.3. Розрахунок окупності рекомендованого комплексу заходів для посилення бренду роботодавця компанії Carlsberg Ukraine

Розрахунок окупності рекомендованого комплексу заходів для посилення внутрішнього бренду роботодавця є надзвичайно важливою темою

для компанії Carlsberg Ukraine. В умовах постійної конкуренції на ринку праці, компанії необхідно залучати та зберігати найбільш талановитих та мотивованих співробітників. Заходи, спрямовані на підвищення внутрішнього бренду роботодавця, можуть допомогти збільшити привабливість компанії для потенційних працівників та підвищити рівень задоволеності та лояльності серед існуючих. У цьому контексті, розрахунок окупності рекомендованого комплексу заходів дозволить з'ясувати, чи є ці заходи ефективними з економічної точки зору та чи доцільно вкладати ресурси у внутрішній бренд роботодавця компанії Carlsberg Ukraine.

Для оцінки економічної ефективності рекомендованого комплексу заходів для посилення внутрішнього бренду роботодавця компанії Carlsberg Ukraine на ринку праці України для початку варто визначити маркетинговий бюджет на реалізацію даних рекомендацій. Розрахунок відбудеться за двома методами: методом допустимого бюджету та на основі цілей та задач.

Метод допустимого бюджету є одним з методів розрахунку окупності і полягає в тому, що спочатку визначається максимально можливий бюджет, який можна виділити на реалізацію заходів з посилення внутрішнього бренду роботодавця. Далі визначається очікуваний дохід від цих заходів. Якщо очікуваний дохід перевищує витрати, то заходи є економічно доцільними. У разі, якщо дохід менший від витрат, то варто переглянути стратегію та план дій, щоб досягти більш ефективного результату за менші кошти.

Наступним методом розрахунку є метод на основі цілей та задач, що передбачає визначення певних цілей та задач, які повинні бути досягнені за допомогою заходів з посилення внутрішнього бренду роботодавця. Після цього визначається вартість кожного заходу та розраховується сума коштів на їх реалізацію. При цьому дохід, отриманий від цих заходів, може не мати прямого відношення до вартості кожного окремого заходу, а містити у собі загальний ефект від усіх заходів, виконаних компанією. У даному методі важливо дотримуватися плану дій та визначених цілей, щоб забезпечити максимально можливий результат.

**Маркетинговий бюджет на посилення бренду роботодавця Carlsberg
Ukraine на друге півріччя 2023 року**

Маркетингові заходи	Вартість (тис. грн)
Тренінги та навчальні програми	58 тис.
Курси англійської мови	215 тис.
Створення індивідуального плану розвитку	0 тис.
Тренінги щодо корпоративної культури	7 тис.
Підтримка мобілізованих працівників	600 тис.
Перегляд заробітних плат вище середнього відсотку по ринку	2 млн 500 тис.
Програма для комунікації з топ-менеджментом	0 тис.
Перегляд компенсації на харчування	380 тис.
Покращення послуг підрядників, введення додаткових рейсів перевезень співробітників у Києві	360 тис.
Покращення пакетів страхування	540 тис.
Оновлення інструменту зворотного зв'язку	40 тис.
Створення анонімної гарячої лінії	15 тис.
Психологічна підтримка	500 тис.
Проектування бомбосховища та інші ремонтні роботи	1 млн 100 тис.
Всього	6 млн 315 тис.

Джерело: авторська розробка

Розрахунки проводилися за допомогою аналізу вартості на послуги на ринку, а також виходячи з власного досвіду авторки дипломної роботи. Наступним етапом є розрахунок окупності маркетингового бюджету.

Середнє зростання прибутку можна розрахувати, використовуючи коефіцієнт еластичності прибутку до зміни задоволеності працівників. Коефіцієнт еластичності показує, наскільки відсотково зміниться прибуток від зміни задоволеності працівників на 1%. Якщо коефіцієнт еластичності дорівнює 0.5, то це означає, що при зростанні задоволеності працівників на 1%, прибуток зросте на 0.5%.

Отже, при зростанні задоволеності персоналу на 50%, середнє зростання прибутку буде:

$$50\% * 0.5\% = 0.25\%$$

Загальне зростання прибутку за цим коефіцієнтом буде $0.25\% * 1,6$ млрд гривень = 4 000 000 гривень

Період окупності - це час, необхідний для повного повернення вкладених коштів. Щоб порахувати період окупності, потрібно розділити витрати на річний прибуток.

У цьому випадку, період окупності буде:

Період окупності = Витрати / Річний прибуток

Період окупності = 6315000 / 4000000

Період окупності = 1.57 роки

Отже, інвестиції повністю окупляться через 1.57 роки. Висновок полягає в тому, що інвестиції є прибутковими і мають короткий період окупності. Однак, слід пам'ятати, що в оцінці інвестицій необхідно враховувати інші фактори, такі як ризик інвестування та можливі зміни ринкових умов.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено дослідження мотивацій та рівня задоволеності працівників. Розроблено пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для анкети, які дозволили зібрати інформацію в співробітників Carlsberg Ukraine. Було опитано 16 співробітників, результати показали високий рівень задоволеності, але відкрили проблемні питання, такі як утримання професіоналів в компанії в довгостроковій перспективі.

Було розроблено рекомендації для вдосконалення сприйняття співробітниками бренду компанії на основі колеса позиціонування Річарда Мозлі, визначено позиціонування компанії у сегменті «ціль». Також результати дослідження показали необхідність покращення сегменту «прогрес». Задля імплементації результатів було розроблено заходи з посилення бренду роботодавця.

Після написання маркетингового бюджету і проведення розрахунків окупності за методом допустимого бюджету та на основі цілей та задач було отримано період окупності в 1.57 років, що дозволяє стверджувати про доцільність застосування запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

1. Було проведено критичний аналітичний аналіз підходів до визначення поняття «бренд роботодавця» на основі наявних теоретичних напрацювань іноземних та вітчизняних науковців, що стало підґрунтям для розробки власного авторського поняття. Було визначено, що бренд роботодавця - сукупність функціональних, психологічних та емоційних переваг, які формують сприйняття компанії як роботодавця у працівників та інших груп стейкхолдерів задля забезпечення стійких конкурентних позицій компанії на ринку праці. Окрім цього, на основі теоретичної літератури було визначено основні компоненти бренду роботодавця, зокрема, до основних належать: корпоративна культура, цінності; компенсація та бонуси, розвинутий бренд/продукт, баланс між роботою та особистим життям, робоче середовище. Також в ході роботи було наведено основні характеристики бренду роботодавця, зокрема, визначено канали комунікації для зовнішнього та внутрішнього брендингу роботодавця (наприклад, корпоративний сайт, сайти з пошуку роботи, корпоративні заходи), сфери відповідальності за розвиток бренду роботодавця в компанії (розвиток відбувається у співпраці відділів управління персоналом, департаментів маркетингу та PR), а також основний фокус стейкхолдерів на зовнішніх потенційних співробітників та на внутрішній штат.

2. Було описано роль бренду роботодавця для побудови іміджу компанії на ринку праці. Для цього було виокремлено особливості зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця, що виступило необхідним кроком перед проведенням подальшого дослідження, адже така класифікація дала чітке уявлення про сферу брендингу роботодавця, яку буде доцільно розглянути у емпіричному дослідженні. Зусилля були зосереджені на внутрішньому бренді роботодавця, метою створення якого є утримання талантів та створення унікальної конкурентоспроможної корпоративної культури. Було визначено, що розвиток бренду роботодавця надає компанії

дві основні переваги на ринку праці – побудову асоціацій з брендом та лояльність до компанії.

3. Окрім цього, у першому розділі були досліджені етапи розробки стратегії роботодавця на ринку праці. Корисним інструментом для побудови бренду компанії є колесо позиціонування Річарда Мозлі, яке дозволяє компанії знайти власну нішу і створити таку ціннісну пропозиції для співробітників, яка б відрізняла компанію від конкурентів. Загалом, брендинг роботодавця – це треступеневий процес, що складається з розробки ціннісної пропозиції, визначення цільової аудиторії та сегментів та внутрішнього маркетингу бренду роботодавця.

4. Другий розділ роботи присвячений стратегічному аналізу ринку праці України для міжнародних компаній. Першим етапом аналізу стало дослідження сучасних трендів на ринку праці України, серед яких були виділені зростання безробіття та скорочення відкритих вакансій як тренди, пов'язані з економічною та політичною ситуацією. Також були виділені наступні тенденції: 1. зростання цінності турботи про співробітників для шукачів роботи, що включає в себе різноманітні види підтримки та забезпечення необхідних для роботи умов; 2. попит на забезпечення компанією гнучкого робочого графіку; 3. запит на можливості для розвитку та навчання на робочому місці; 4. зростання важливості громадянської позиції компанії та її вкладу у перемогу України у війні при виборі місця роботи.

5. У другому розділі роботи також було проведено дослідження впливу макрофакторів бізнес-середовища на діяльність міжнародних виробників напоїв на ринку України. Для цього був використаний метод СТАБС-аналізу. Було проаналізовано такі групи факторів, як економічні, політико-правові, природні, демографічні, культурні. За результатами підсумкової оцінки ринкових можливостей та загроз було виявлено, що ринок України представляє більше загроз для діяльності міжнародних виробників напоїв (22,95 балів у порівнянні з 4,15 балами ринкових

можливостей). Найбільш вагомою групою факторів виявилися економічні. Загальна тенденція до падіння галузі, обсягів споживання та виробництва напоїв на ринку України, а також пов'язані з військовою агресією Російської Федерації негативні економічні наслідки, зокрема, збільшення рівню безробіття та зниження реальних доходів населення створює низку ризиків для міжнародних компаній. Іншою важливою групою факторів виявилися політико-правові, де ризиками виступають складність ведення бізнесу, високий акцизний податок, військові дії в країні. Можливості на ринку формують культурні фактори бізнес-середовища, які характеризуються високим попитом на напої в Україні. Однак, виробники мають слідкувати за трендами та пропонувати споживачам новинки відповідно до вподобань.

6. Третій підрозділ другого розділу було присвячено розгляду переваг міжнародних виробників напоїв як роботодавців на ринку праці України. Було виявлено, що такі компанії поєднують переваги як міжнародних компаній, так і переваги роботодавців в сфері FMCG. Такими перевагами є наступні: високий рівень заробітної платні, іноземний досвід та навчання, розширені можливості для кар'єрного зросту, соціальні пакети та додаткові бонуси, гнучкий підхід до роботи, підтримка співробітників у військовий час за рахунок наявності ресурсів.

Також було розглянуто сильні та слабкі сторони міжнародного виробника алкогольних напоїв Carlsberg Ukraine на ринку праці України. Для цього, було розглянуто життєвий цикл співробітника Carlsberg Ukraine та проаналізовано його шлях та потенційні проблеми у процесі роботи в компанії від етапу залучення до етапу сепарації. Та розроблено маркетинг-мікс (4P) Carlsberg Ukraine як роботодавця. Отже, до сильних сторін відносяться: розвинута корпоративна культура, турбота про співробітників, програми мотивації, умови для розвитку кар'єри та навчання, висока заробітна плата та бонуси, збереження зарплат під час війни, гнучкий формат роботи, регулярна комунікація зі співробітниками, доступ до міжнародних ринків. Слабкими сторонами виступають обмежені можливості для навчання

поза компанією, високе навантаження та відсутність балансу між особистим життям та роботою, незручне місцезнаходження офісів.

7. Третій розділ роботи був присвячений розробці рекомендацій для посилення бренду роботодавця компанії Carlsberg Ukraine на ринку праці України. Для чого було створено анкету для визначення рівня задоволеності роботою серед співробітників Carlsberg Ukraine. Анкета була розроблена на основі пошукових запитань та гіпотез, які базувалися на попередньо проведеному дослідженні слабких та сильних сторін компанії, а також з урахуванням умов бізнес-середовища. Для проведення дослідження було обрано метод інтернет-опитування. Були опитані офісні співробітники компанії Carlsberg Ukraine у місті Києві (16 співробітників).

За результатами проведеного дослідження було виявлено, що хоча більшість співробітників загалом задоволені роботою в компанії (50%) та пишаються нею (87,5%), відмічають наявність можливостей для навчання та розвитку (більше 81%) та задоволені комунікацією з керівником (більше 70%), все ж є низка негативних аспектів, які потребують покращення. Зокрема, надання більших можливостей для кар'єрного зростання та відповідна комунікація з керівниками стосовно цього; більша увага утриманню співробітників на робочому місці; більша турбота про добробут співробітників; створення умов для висловлювання власної думки; створення умов для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

8. Виходячи з результатів дослідження були наведені рекомендації для посилення бренду роботодавця. Серед них проведення тренінгів та навчальних програм, забезпечення курсами англійської мови, створення індивідуального плану розвитку з урахуванням потреб та амбіцій співробітника, тренінги щодо корпоративної культури; підтримка мобілізованих працівників; перегляд заробітних плат вище середнього відсотку по ринку; програма для комунікації з топ-менеджментом; покращення послуг підрядників, введення додаткових рейсів перевезень співробітників у Києві; покращення пакетів страхування; оновлення

інструменту зворотного зв'язку; створення анонімної гарячої лінії; створення можливості звернутися за психологічною підтримкою; проектування бомбосховища.

9. Останнім етапом роботи стала розробка маркетингового бюджету на посилення бренду роботодавця Carlsberg Ukraine на друге півріччя 2023 року. За підрахунками на введення рекомендацій компанії необхідно 6 млн 315 тис грн. Окрім цього, було визначено період окупності описаних заходів, який був розрахований за умови підвищення рівня задоволеності працівників на 50%. Цей період склав 1, 57 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Хороший роботодавець – відповідальний роботодавець»: люди – основна цінність. Досвід Carlsberg Ukraine [Електронний ресурс] // Forbes UA. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/leadership/khoroshiy-robotodavets-vidpovidalniy-robotodavets-lyudi-osnovna-tsinnist-dosvid-carlsberg-ukraine-25042023-13093>.
2. 10 companies with the best workplace cultures, including pay, perks and work-life balance [Електронний ресурс] // CNBC. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cnbc.com/2022/03/29/10-companies-with-the-best-workplace-cultures.html>.
3. 15 трендів брендингу роботодавців у світі та в Україні: результати дослідження [Електронний ресурс] // robota.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/15-trendiv-brendingu-robotodavtsiv-u-sviti-ta-v-ukrayini-rezultati-doslidzhennya>.
4. 200 найбільших компаній України 2022 року Джерело: <https://biz.censor.net/r3411976> [Електронний ресурс] // Бізнес Цензор. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://biz.censor.net/resonance/3411976/200_nayibilshyh_kompaniyi_ukrayiny_2022_roku.
5. 5 трендів на ринку алкоголю у 2022 році [Електронний ресурс] // All Retail. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://allretail.ua/analytics/77186-5-trendiv-na-rinku-alkogolyu-u-2022-roci>.
6. Aaker, David A. (1991). Managing Brand Equity, New York: The Free Press.
7. Albrecht. (2010). Handbook of employee engagement [electronic resource] : perspectives, issues, research and practice / edited by Simon Albrecht. Edward Elgar.
8. Ambler T. The Employer Brand / T. Ambler, S. Barrow // Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4, N 3.

9. Art. 94. - [Piwo: produkcja, podstawa opodatkowania, stawka akcyzy] - Podatek akcyzowy. [Електронний ресурс] // Wolters Kluwer – Режим доступу до ресурсу: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/podatek-akcyzowy-17511034/art-94>.
10. Backhaus K. Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, N 5. – P. 501 – 517.
11. Buckley. (2002). Wearing the label: a strong internal brand helps employers deliver their external brand. Benefits are one tool you can use to build your internal brand. (in depth.Branding). Employee Benefits, SS24–.
12. Carlsberg Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://carlsbergukraine.com/>.
13. Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. Strategic HR Review, 18(6), 258-262. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2019-0042>
14. Creating People Advantage 2021: The Future of People Management Priorities [Електронний ресурс] // Boston Consulting Group. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://web-assets.bcg.com/16/b1/c25cb9e2471c81c355c9dccb8d4f/bcg-creating-people-advantage-2021-jun-2021.pdf>.
15. De Stobbeleir, De Clippeleer, I., Caniels, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. International Journal of Human Resource Management, 29(13), 2106–2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
16. Dell D. Engaging employees through your brand / D. Dell, N. Ainspan // Conference Board Report No. R-1288-01-RR. – Washington: Conference Board. – 2001.
17. Doing Business. Comparing Business Regulation in 190 Economies 2020 [Електронний ресурс] // World Bank Group. – 2020. – Режим доступу до

- ресурсу:
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>.
18. Donetsk: Institute economy promislovist, pp. 96-103 (in Ukrainian)
 19. Dzhulai. (2022). Analysis of methodical approaches to employer brand management and evaluation. *Technology Audit and Production Reserves (Online)*, 3(4/65), 26–31. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.260561>
 20. Edwards, & Day, D. (2005). Passionbrands: getting to the heart of branding. *Young Consumers*, 6(3), 41–43.
<https://doi.org/10.1108/17473610510701188>
 21. Employer Branding. (2009). Rainer Hampp Verlag.
 22. Engaging Employees through Your Brand // The Conference Board. – New York, NY. – 2001.
 23. Fayvishenko D. FORMATION OF BRAND POSITIONING STRATEGY [Електронний ресурс] / D. Fayvishenko // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-245-248>.
 24. Flamholtz, & Randle, Y. (2011). Corporate culture [electronic resource] : the ultimate strategic asset / Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle. Stanford Business Books. <https://doi.org/10.1515/9780804777544>
 25. Freedom in the World [Електронний ресурс] // Freedom House. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:
<https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-world/2022>.
 26. Frook. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86(8), 1–.
 27. Global Index 2022: Results [Електронний ресурс] // Social progressive imperative. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.socialprogress.org/global-index-2022-results/>.
 28. Harter, Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and

- Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
29. Hendry, & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38–44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00272.x>
30. Hoppe. (2018). Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *The Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452–467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
31. Hsieh, Weng, J., Pham, N. T., & Yi, L.-H. (2022). What drives employees to participate in corporate social responsibility? A personal characteristics - CSR capacity - organizational reinforcing model of employees' motivation for voluntary CSR activities. *International Journal of Human Resource Management*, 33(18), 3703–3735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1967422>
32. Kendyuhov V. (2008) Effectivnist vucorustannya marochnogo capital [Effectiveness of using branded capital].
33. Kotler, Ph., Keller, K.L., *Marketing Management/Philip Kotler, Kevin Lane Keller.* — 13th ed.
34. Kotler, Philip. *Principles of marketing / Philip Kotler, Gary Armstrong.* - 14th ed.
35. LIEVENS, & HIGHHOUSE, S. (2003). THE RELATION OF INSTRUMENTAL and SYMBOLIC ATTRIBUTES TO A COMPANY'S ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
36. LinkedIn by the numbers [Электронный ресурс] // *Insight Social Media.* – 2022. – Режим доступа до ресурсу: https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-numbers-insightsocial/?trk=organization-update-content_share-article.

37. Lloyd S. Branding from the inside out / S. Lloyd // Business Review Weekly – 2002. – Vol. 24, № 10. – P. 64 – 66.
38. Maxwell, & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. Journal of Marketing Management, 25(9-10), 893–907.
<https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
39. Meister J. Top Ten HR Trends For The 2023 Workplace [Электронный ресурс] / J. Meister // Forbes. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2023/01/10/top-ten-hr-trends-for-the-2023-workplace/>.
40. Minchington B. 12 Employer branding best practices to focus on in 2012 / B. Minchington // [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.brettminchington.com/free-resources/trends/132-12-employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2012.html>
41. Minchington B. Build Employer Brand Equity / B. Minchington // HR Future Magazine. – 2011. – № 13.
42. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / B. Minchington. – Collective Learning Australia. – 2006. – 232 p
43. Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World`s Leading Employees / Richard Mosley. – 2012.
44. Organizational culture: From always connected to omni-connected Creating value for people and business through omni-connected experiences [Электронный ресурс] // Accenture. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/organizational-culture>.
45. SAIL '27 Стратегія Carlsberg Group [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/nasha-strateg-ya/>.
46. Schumann M. Brand for talent / M. Schumann, L. Sartain. – Wiley imprint. – San Francisco, CA, USA, 2009.

47. Sharma, Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773–797. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0294>
48. State of the Global Workplace: 2022 Report [Электронный ресурс] // <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: Gallup.
49. Tanwar, & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799–823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
50. The 2019 Randstad Employer Brand Research [Электронный ресурс] // Randstad. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf>
51. Theurer, Christian & Tumasjan, Andranik & Welp, Isabell & Lievens, Filip. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*. 20. 10.1111/ijmr.12121.
52. U.S. Surgeon General Releases New Framework for Mental Health & Well-Being in the Workplace [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.hhs.gov/about/news/2022/10/20/us-surgeon-general-releases-new-framework-mental-health-well-being-workplace.html>.
53. Ukraine. South Eastern Europe, Eastern Europe and Central Asia [Электронный ресурс] // International Organization for Migration (IOM) – Режим доступа до ресурсу: <https://dtm.iom.int/ukraine>.
54. Walker, P. and Platt-Higgins, A, (2009) Employer Branding, A No Nonsense Approach. CIPD.

55. Аналіз впровадження корпоративного управління у світовому економічному просторі / Россо М.В., Осецький В.Л., Каніщенко О.Л. – Бізнес-інформ. Науковий журнал. – 2019. – №3 (494). – С. 51-62. (особистий внесок Каніщенко О.Л. – 4 с.)
56. Аналітична та статистична інформація [Електронний ресурс] // Державний центр зайнятості. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/68>.
57. Андрейцева І. А. РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ [Електронний ресурс] / І. А. Андрейцева // Економіка та суспільство. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4>.
58. Барометр ринку праці. Головні тенденції першої половини 2021 року. Пошукачі. [Електронний ресурс] // grc.ua. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://hhcdn.ru/icms/10237614.pdf>.
59. Дороге задоволення: в Україні зростуть ціни на алкоголь і сигарети [Електронний ресурс] // Landlord. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/dorohe-zadovolennia-v-ukraini-zrostut-tsiny-na-alkohol-i-syharety/>.
60. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПИВА В УКРАЇНІ. 2022 РІК [Електронний ресурс] // Pro Consulting. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>.
61. ЗАКОН УКРАЇНИ Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального [Електронний ресурс] // Верховна Рада України – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
62. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року

- [Електронний ресурс] // KSE. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.pdf.
63. Із 24 лютого в Києві зареєструвалися понад 200 тисяч вимушених переселенців [Електронний ресурс] // Офіційний портал Києва. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://kyivcity.gov.ua/news/iz_24_lyutogo_v_kiyevi_zareyestruvalisya_ponad_200_tisyach_vimushenikh_pereselentsiv/.
64. Інформація про Carlsberg [Електронний ресурс] // Forbes UA – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/profile/carlsberg-290>.
65. Каніщенко О.Л., Чуприна Н.М. Маркетингові проекти в системі інноваційного корпоративного управління підприємством. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти; монографія / за заг. ред. Є.В. Ромата та С.Ф. Смерічевського. – Київ: Студцентр, 2021. – 308 с.
66. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi>.
67. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / за ред. Старостіної А. О. — К., Знання, 2009. – 1070 с.
68. Мокіна С. М. Моделі формування бранда роботодавця / С. М. Мокіна // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7 (438). – С. 389 – 398.
69. Населення України [Електронний ресурс] // Мінфін. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/>.
70. Необхідність переглянути мінімальні роздрібні ціни на алкоголь спричинена подорожчанням сировини в усьому світі - гендиректор Nemiroff [Електронний ресурс] // Інтерфакс Україна. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://interfax.com.ua/news/economic/781604.html>.

71. Оцінка інфляції [Електронний ресурс] // Національний банк України – Режим доступу до ресурсу:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/CPI_2022-05.pdf?v=4.
72. Пашук Л. В. Імідж працедавця як вирішальний чинник при виборі місця роботи / Л. В. Пашук // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – 2008. – Випуск 239. – Том I. – С. 175 – 181.
73. Пашук Л.В. Marketing-Based human resource management strategy development / Л. В. Пашук // Технологічний аудит та резерви виробництва.– № 5/4 (31). –Х.: 2016. –С.33-39
74. Пашук Л.В., Гейпеле І. Особливості контролю ефективності маркетингу в міжнародних компаніях/ Матеріали конференції// Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики розвитку світової економіки», КНУ імені Тараса Шевченка, 2015. – С.215-218.
75. Ринок алкогольної продукції [Електронний ресурс] // Рейтинг. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>.
76. РОЗДІЛ VI. АКЦИЗНИЙ ПОДАТОК [Електронний ресурс] // Державна податкова служба України – Режим доступу до ресурсу:
<https://tax.gov.ua/nk/rozdil-vi--aktsizniy-podatok-/>.
77. Сардак О. В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15.
78. Список 50 кращих роботодавців України 2022 [Електронний ресурс] // Forbes UA. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:
<https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>.
79. Стали менше пити? Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2022. – Режим

доступу до ресурсу:

<https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/6/691168/>.

80. Старостіна А. Маркетингові дослідження: визначення мети та практика розробки анкети (на прикладі ризиків споживачів на ринку вина)/А.Старостіна, В. Кравченко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015.- Вип. 8 (173).- С. 6-12.
81. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків. Підручник. - К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – 480с.
82. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг. Навчальний посібник. 2018. 216 с.
83. Старостіна А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "глобалізація" та "підприємницький ризик")/ А.Старостіна, В.Кравченко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2011. – Вип. 128. – С. 5-10.
84. Старостіна А.О. Маркетинг: термінологічний словник. Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін. За заг. ред. проф.
85. Як Henkel працює та допомагає Україні під час війни [Електронний ресурс] // Work.UA. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/articles/self-development/2978/>.
86. Як вплинула війна на ринок праці [Електронний ресурс] // PROMETHEUS. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://prometheus.org.ua/blog/%D1%8F%D0%BA-%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%83%D0%BB%D0%B0-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/>.

87. Як дбати про співробітників у 2023-му: 15 HR-трендів і антитрендів [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://happy monday.ua/15-hr-trendiv-i-antytrendiv-2023>.
88. Як продуктовим ІТ-компаніям залучати спеціалістів: MacPaw провела дослідження бренду роботодавця [Електронний ресурс] // MacPaw. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://macpaw-pr.notion.site/MacPaw-11f522327647451f829d9d3794efa554>.
89. Які роботодавці привабливі для молодих талантів — результати опитування українських та європейських аудиторій [Електронний ресурс] // Gradus Research. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://gradus.app/documents/315/Gradus_NextGen_Survey_UA.pdf.

ДОДАТОК 1

Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «бренд роботодавця»

№	Автор, рік	Суть явища							Наявність змісту	Наявність результату
		Набір переваг/атрибутів	ідентичність	Сукупність зусиль	Імідж	Процес	Сукупність складових	стратегія		
1	Амблер Т., Бароу С., 1996	+							+	+
2	Конференс Борд, 2001		+						+	-
3	Мінчінгтон Б., 2006				+				+	-
4	Делл Д., 2001		+						+	-
5	Ллойд С., 2002			+					+	+
6	Шуманн М., 2009					+			+	+
7	Сардак О.В., 2011						+			+
8	Амблер Т., Бороу С., 1996							+	+	+
9	Уолкер П., Платт-Хігінс А., 2009	+							+	+

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК 2

Таблиця 1.3

Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «бренд роботодавця»

№	Автор, рік	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
1	Амблер Т., Бароу С., 1996	3	5	4	4	16
2	Конференс Борд, 2001	5	2	3	3	13
3	Мінчінгтон Б., 2006	2	4	3	5	14
4	Делл Д., 2001	5	3	4	4	16
5	Ллойд С., 2002	3	3	5	5	16
6	Шуманн М., 2009	3	3	4	5	15
7	Сардак О.В., 2011	3	2	4	4	13
8	Амблер Т., Бароу С., 1996	3	3	3	5	14
9	Уолкер П., Платт-Хігінс А., 2009	3	2	2	3	10

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК 3

Анкета

Студентка Київського національного університету імені Тараса Шевченка проводить дослідження щодо визначення рівня задоволеності роботою в компанії Carlsberg Ukraine. Дуже просимо Вас допомогти нам у проведенні цього дослідження. Ваша думка є важливою для реалізації проекту. Відповіді на питання анкети займуть не більше 15 хвилин. Анкета є анонімною, результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Дякуємо за співпрацю!

- 1. Наскільки Ви задоволені роботою в Вашій компанії?** (де 1 – повністю незадоволений, 5 – повністю задоволений)

1 2 3 4 5

- 2. В цілому, робота в компанії мене влаштовує.**

- Так
- Скоріше так
- Важко відповісти
- Скоріше ні
- Ні

- 3. Я пишаюся тим, що працюю в моїй компанії.**

- Так
- Скоріше так
- Важко відповісти
- Скоріше ні
- Ні

- 4. Я планую продовжувати працювати в моїй Компанії / Карлсбергу наступні два роки.**

- Так
- Скоріше так
- Важко відповісти
- Скоріше ні
- Ні

- 5. Моя компанія дійсно цікавиться добробутом своїх співробітників.** (де 1 – абсолютно не згоден, 5 – абсолютно згоден)

1 2 3 4 5

- 6. Я би рекомендував/рекомендувала мою компанію як чудове робоче місце.** (де 1 – абсолютно не згоден, 5 – абсолютно згоден)

1 2 3 4 5

Наступні запитання стосуються Вашого місця роботи.

7. Оцініть, будь ласка, по шкалі від 1 до 5, наскільки наступне твердження про ваше місце роботи відповідає дійсності (де 1 - абсолютно не відповідає, 5 - абсолютно відповідає)

	1	2	3	4	5
Я чітко розумію, чого від мене очікують на цій посаді					
Я розумію, як моя робота сприяє успіху моєї компанії.					
Працюючи на мою компанію, я відчуваю себе частиною чогось із більшим призначенням.					
В мене є можливості для навчання і розвитку у моїй компанії.					
Я маю гарні можливості для кар'єрного зростання в моїй компанії.					
Мені вдається зберігати баланс між роботою та особистим життям.					
Я вважаю визнання і схвалення іншими моєї роботи достатнім.					
Я справедливо винагороджений за роботу, яку виконую.					
Я можу відверто висловлювати свою точку зору, не боячись негативних наслідків.					

Наступні питання стосуються Вашого безпосереднього керівника

8. Оцініть, будь ласка, по шкалі від 1 до 5, наскільки наступне твердження про вашого керівника відповідає дійсності (де 1 - абсолютно не відповідає, 5 - абсолютно відповідає)

	1	2	3	4	5
Мій керівник обговорює зі мною можливості мого кар'єрного розвитку.					
Мій керівник проявляє турботу про мене, як про особистість.					
Мій керівник надихає мене виконувати свої професійні обов'язки якнайкраще.					

Мій керівник дає мені поради, які допомагають мені покращувати свою ефективність.					
---	--	--	--	--	--

Наступні запитання стосуються компанії.

9. Оцініть, будь ласка, по шкалі від 1 до 5, наскільки наступне твердження про компанію відповідає дійсності (де 1 - абсолютно не відповідає, 5 - абсолютно відповідає)

	1	2	3	4	5
У всіх працівників в моїй компанії рівні можливості для досягнення успіху.					
У моїй компанії існує атмосфера різноманітності та інклюзивності.					
Керівники найвищої ланки ставляться до всіх однаково, незалежно від статі, віку, культури, національності, етнічної приналежності, фізичних здібностей, політичних та релігійних переконань, сексуальної орієнтації та інших ознак.					
Керівники всіх підрозділів демонструють лідерські навички та поведінку.					

Щиро дякуємо Вам за участь в нашому опитуванні! Ваша думка надзвичайно важлива для нас! Бажаємо Вам гарного дня!