

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технологій та економіки  
(повне найменування факультету)

Бізнес та управління  
(повне найменування кафедри )

Пояснювальна записка  
до дипломного проєкту (роботи)  
магістр  
(ступінь вищої освіти)

на тему Формування та розвиток HR-бренду роботодавця на прикладі ПрАТ  
Київської кондитерської фабрики «Рошен»  
(назва теми)

Виконала: студентка II курсу, групи БТЕ-1314м

Спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства

ПРИВАЛ О. О.  
(ПРИЗВИЩЕ та  
ініціали)

Керівник ТКАЧЕНКО А. М.  
(ПРИЗВИЩЕ та  
ініціали)

Рецензент Лищенко О.Г.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технології та економіка

Кафедра Бізнес та управління

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри бізнесу та управління,

д.е.н., професор Ткаченко Алла Михайлівна

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Привал Олександри Олегівни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Формування та розвиток HR-бренду роботодавця на прикладі ПрАТ Київської кондитерської фабрики «Рошен»

керівник проєкту (роботи) д.е.н., професор ТКАЧЕНКО Алла Михайлівна,

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «14» жовтня 2025 року № 470

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Звітні, статистичні та аналітичні матеріали підприємства, результати соціологічного опитування працівників, дані внутрішніх комунікацій, офіційні інформаційні ресурси підприємства, наукові публікації та нормативно-правові акти.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні засади формування та розвитку HR-бренда підприємства; аналіз сучасного стану HR-бренда та системи управління персоналом підприємства; оцінка ефективності внутрішніх та зовнішніх HR-комунікацій; визначення проблем і резервів розвитку HR-бренда; розробка комплексу заходів щодо формування та розвитку HR-бренда підприємства; економічне обґрунтування запропонованих заходів; оцінка очікуваної ефективності їх впровадження; формування висновків і рекомендацій.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

**6. Консультанти розділів проєкту (роботи)**

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Ткаченко А.М., зав. каф. БтаУ, д.е.н., проф.		

7. Дата видачі завдання « 10 » вересня 2025 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Визначення мети, завдань та об'єкта дослідження дипломної роботи	10.09.2025	
2	Аналіз наукових джерел та нормативно-правової бази з питань формування HR-бренда	17.09.2025	
3	Узагальнення теоретичних підходів до формування та розвитку HR-бренда підприємства	21.09.2025	
4	Визначення методів дослідження та формування методологічної бази роботи	25.09.2025	
5	Характеристика діяльності підприємства та організаційної структури служби управління персоналом	01.10.2025	
6	Аналіз системи управління персоналом підприємства	07.10.2025	
7	Дослідження поточного стану HR-бренда підприємства	17.10.2025	
8	Аналіз внутрішніх HR-комунікацій та рівня залученості персоналу	24.10.2025	
9	Проведення опитування працівників та обробка отриманих результатів	30.10.2025	
10	Виявлення проблемних аспектів і резервів розвитку HR-бренда підприємства	02.11.2025	
11	Розробка комплексу заходів щодо формування та розвитку HR-бренда підприємства	10.11.2025	
12	Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів	15.11.2025	
13	Розрахунок витрат на реалізацію заходів з розвитку HR-бренда	20.11.2025	
14	Оцінка очікуваної ефективності впровадження заходів	24.11.2025	
15	Формування висновків і рекомендацій та оформлення дипломної роботи	30.11.2025	

Студент(ка)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександра ПРИВАЛ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Алла ТКАЧЕНКО

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається: 101 сторінка, 14 рисунків, 47 таблиць, 32 літературних джерел.

Мета роботи – теоретико-методичне обґрунтування та розробка управлінських рішень щодо формування та розвитку позитивного HR-бренду. Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку HR-бренду роботодавця. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку позитивного HR-бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Завдання роботи:

– дослідити теоретичні засади формування та розвитку HR-бренду роботодавця;

– проаналізувати показників HR-діяльності в рамках загального управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

– розробити комплекс заходів щодо формування та розвитку позитивного HR-бренду підприємства та обґрунтувати очікувані результати їх впровадження.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, систематизації, синтезу та аналізу, економічного аналізу, метод експертних оцінок

Основні результати: обґрунтовано теоретичні та практичні засади формування і розвитку HR-бренда підприємства. Проведено аналіз поточного стану HR-бренда, системи управління персоналом підприємства. Запропоновано комплекс заходів з формування та розвитку HR-бренда. Здійснено оцінку витрат і очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів.

Висновки: запропоновані заходи є економічно доцільними для впровадження та сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом і зміцненню HR-бренда підприємства.

Ключові слова: HR-бренд, управління персоналом, внутрішні комунікації.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	2
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	9
1.1 Сутність, функції, ключові складові та фактори формування бренду роботодавця	9
1.2 Міжнародні практики формування та розвитку HR-бренду	14
1.3 Роль розвинутого HR-бренду у системі управління персоналом	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ HR-ДІЯЛЬНОСТІ В РАМКАХ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	33
Висновки до першого розділу	
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київської кондитерської фабрика «Рошен»	33
2.2 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентного середовища	42
2.3 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства	55
2.4 Оцінка особливостей організації HR-процесів у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	64
Висновки до другого розділу	
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	76
3.1 Оцінка поточного стану HR-бренда та визначення напрямів його розвитку	76
3.2 Розробка та реалізація заходів щодо формування позитивного HR-бренда ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та оцінка їх ефективності	87
Висновки до третього розділу	
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

## ВСТУП

Актуальність дослідження сутності, функцій, ключових складових і факторів формування бренду роботодавця, міжнародних практик його розвитку та ролі розвинутого HR-бренду у системі управління персоналом зумовлена трансформаціями сучасного ринку праці, посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри, зростанням трудової міграції та підвищенням значущості людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства. В умовах цифровізації, нестабільного соціально-економічного середовища та дефіциту професійних працівників підприємства змушені шукати нові інструменти залучення, утримання та розвитку персоналу, серед яких бренд роботодавця посідає провідне місце. Системне осмислення теоретичних підходів до HR-бренду дозволяє сформувати методологічну основу для ефективного управління ним, а вивчення міжнародного досвіду відкриває можливості адаптації сучасних практик до вітчизняних умов господарювання. Водночас розвинений HR-бренд відіграє ключову роль у системі управління персоналом, оскільки сприяє підвищенню привабливості роботодавця, зниженню плинності кадрів, зростанню рівня залученості та продуктивності працівників, оптимізації витрат на рекрутинг і адаптацію, а також формуванню стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та забезпеченню його довгострокового розвитку.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки забезпечення підприємствами позитивного HR-бренду, який відображає цінності компанії, ставлення до персоналу та здатність створювати сприятливе робоче середовище, стає одним із ключових факторів підвищення привабливості роботодавця та забезпечення стабільності кадрового потенціалу підприємств. У зв'язку з цим кваліфікаційна робота, присвячена дослідженню процесів формування та розвитку HR-бренду як інструменту підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці, є актуальною та своєчасною.

Зовнішнє середовище формує нові виклики для українських підприємств кондитерської галузі, подолати які лише за рахунок удосконалення виробничих технологій, розширення асортименту чи підвищення якості продукції стає недостатньо. В умовах трансформації ринку праці дедалі більшого значення набувають питання залучення, утримання та розвитку персоналу, а також формування позитивного образу роботодавця. Акценти управління переносяться на розвиток корпоративної культури, удосконалення ціннісної пропозиції для співробітників та зміцнення HR-бренду компанії як відповідального та привабливого роботодавця. У зв'язку з цим вирішення завдання формування та розвитку HR-бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» набуває особливої актуальності, що й обумовлює вибір теми даної кваліфікаційної роботи, визначає її мету та завдання, спрямовані на досягнення поставленої мети.

Мета роботи – теоретико-методичне обґрунтування та розробка управлінських рішень щодо формування та розвитку позитивного HR-бренду.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити наукові підходи до визначення сутності та змісту поняття HR-бренду, його функцій, складових елементів і факторів формування та розвитку;
- проаналізувати міжнародні практики формування HR-бренду та можливості їх адаптації до умов діяльності українських підприємств;
- здійснити діагностику чинного стану HR-бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі аналізу системи управління персоналом, корпоративних цінностей та інструментів внутрішніх комунікацій;
- провести оцінювання рівня лояльності персоналу за допомогою індексу eNPS, узагальнити результати опитувань різних категорій працівників та визначити проблемні напрями розвитку HR-бренду;
- сформувати систему відповідності корпоративних цінностей

стратегічним орієнтирам компанії та необхідним компетенціям персоналу;

– розробити комплекс заходів щодо формування та розвитку позитивного HR-бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та обґрунтувати очікувані результати їх впровадження.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку HR-бренду роботодавця. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку позитивного HR-бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження, що використовувалися для вирішення поставлених завдань, такі: теоретичного узагальнення, систематизації, синтезу та аналізу, економічного аналізу, метод експертних оцінок, розрахункові методи оцінки ефективності управлінських рішень.

Практична значимість роботи полягає у можливості впровадження розроблених заходів із формування та розвитку позитивного HR-бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства та зміцнення позицій роботодавця на ринку праці. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання виручки від реалізації продукції на 5,16%, очікуваний економічний ефект прогнозується на рівні 51320 тис. грн, а показник ефективності – 3,10%.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

#### 1.1. Сутність, функції, ключові складові та фактори формування бренду роботодавця

В умовах глибоких трансформацій в економіці та суспільстві, високої конкуренції на ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання мобільності працівників і зниження їхньої лояльності до роботодавців, а також через складні політичні умови, що ускладнюють пошук і утримання персоналу, особливої актуальності набуває необхідність впровадження нових, більш ефективних підходів до залучення та мотивації працівників. У цьому контексті важливим є розвиток позитивного іміджу роботодавця та формування стратегії бренду роботодавця як невід'ємної складової загальної стратегії управління підприємством.

Термін «бренд роботодавця» уперше запропонував С. Берроу у 1990 р. Через десять років дослідник разом із Р. Мослі детальніше проаналізував це поняття, визначивши причини його виникнення та історичні передумови становлення бренду роботодавця як складової бренд-менеджменту. На думку цих авторів, бренд роботодавця – це сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, які компанія надає своїм працівникам і з якими її ототожнюють [1, с. 6].

Дослідники Л. Сартейн і М. Шуманн підкреслюють емоційну складову цього явища: на їхню думку, бренд роботодавця – це здатність компанії викликати в працівників такі емоції, які мотивують їх передавати позитивне ставлення до бренду клієнтам. Таким чином, сутність бренду роботодавця полягає у поєднанні внутрішніх обіцянок компанії своїм працівникам та їх реалізації у зовнішній взаємодії з ринком [2, с. 27–28].

Отже, HR-бренд підприємства формується з кількох ключових складових: корпоративних цінностей, традицій, культури взаємин (внутрішніх комунікацій), компетенцій персоналу, стилю управління та можливостей професійного розвитку і кар'єрного зростання, характеристики яких розкрито у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові складові формування HR-бренду підприємства

№	Елемент HR-бренду	Зміст та характеристика
1	Корпоративні цінності	Відображають принципи, переконання та установки, які об'єднують працівників, визначають їхню поведінку й спрямовують діяльність у межах спільної мети. Забезпечують узгодженість дій і сталість корпоративної ідентичності
2	Традиції підприємства	Уособлюють характерні зразки поведінки, діяльності та взаємин, які підтримуються в колективі та схвалюються більшістю працівників. Сприяють стабільності, спадковості досвіду та згуртованості команди
3	Культура взаємин (внутрішні комунікації)	Визначає стиль і тон комунікацій у колективі, етичні норми взаємодії, атмосферу довіри, відкритості та взаємоповаги. Формує психологічний клімат і рівень лояльності персоналу
4	Компетенції персоналу	Відображають готовність працівників ефективно виконувати професійні завдання різного рівня складності. Охоплюють професійні знання, практичні навички, соціальні та особистісні якості, що формують як індивідуальний імідж працівника, так і загальний HR-бренд підприємства
5	Стиль управління	Визначає підходи, принципи та методи керівництва персоналом. Відображає поведінку менеджерів, систему прийняття рішень, рівень демократичності та відкритості управління. Безпосередньо впливає на мотивацію й продуктивність працівників
6	Можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання	Відображають кадрову політику компанії, створення умов для навчання, розвитку, самореалізації та побудови кар'єри. Показують, наскільки організація інвестує у свій людський капітал і підтримує довгострокові стосунки з персоналом
7	Репутація та імідж роботодавця (авторське бачення)	Сприйняття компанії у зовнішньому середовищі (ринок праці, партнери, клієнти) та внутрішнє уявлення працівників про престиж своєї організації. Позитивний імідж роботодавця підсилює залучення талантів, знижує плинність кадрів і сприяє зміцненню довіри до бренду компанії

HR-бренд підприємства є не просто результатом комунікацій чи маркетингових дій, а живим відображенням внутрішньої культури компанії. Його сила полягає у гармонійному поєднанні цінностей, традицій, компетенцій

і стилю управління, що створюють спільний досвід працівників – емоційний, професійний і культурний.

Бренд роботодавця – це система довгострокових та послідовних дій, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії як привабливого місця роботи, що має на меті залучення, відбір і утримання талановитих працівників [3]. HR-бренд роботодавця є комплексним явищем, що поєднує два взаємопов'язані компоненти – внутрішній та зовнішній бренд, складові яких розглянуто на рисунку 1.1. Вони формуються під впливом різних чинників, але взаємно підсилюють один одного, створюючи цілісне сприйняття компанії як привабливого роботодавця [4].

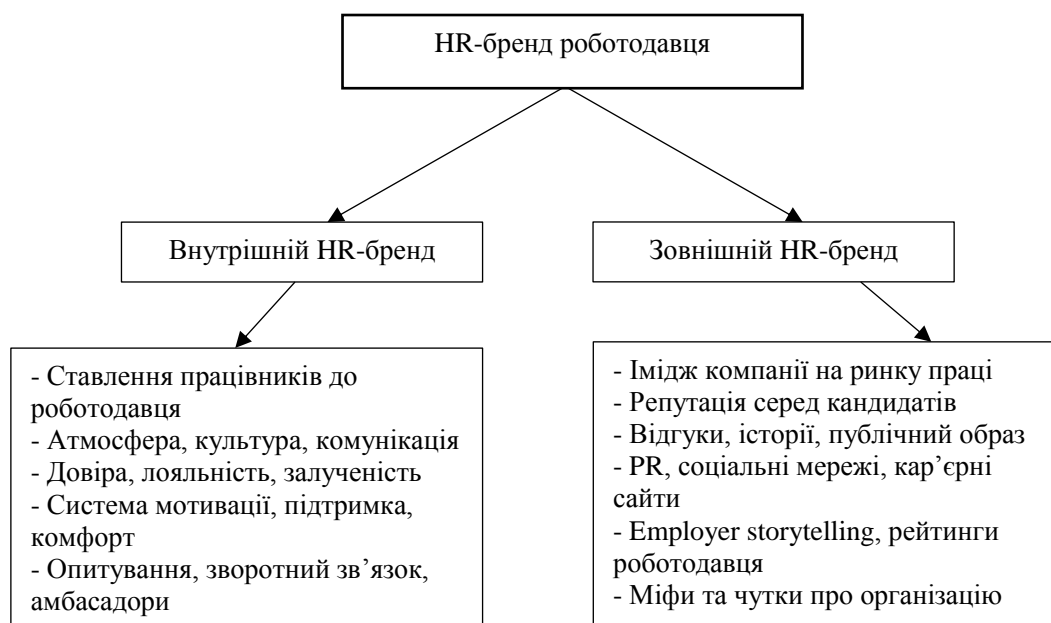


Рисунок 1.1 – Складові внутрішнього та зовнішнього HR-бренду

Внутрішній HR-бренд визначає те, як працівники бачать і відчувають свого роботодавця зсередини. Саме внутрішній HR-бренд впливає на рівень залученості, лояльності та бажання співробітників залишатися в компанії надовго. Висока задоволеність працівників роботою часто стає основою для позитивних відгуків і органічного просування іміджу компанії поза її межами.

Зовнішній HR-бренд, у свою чергу, відображає сприйняття компанії потенційними кандидатами та зовнішнім ринком праці. Успішний зовнішній

HR-бренд створює відчуття стабільності, довіри й професійних можливостей, що підвищує привабливість компанії для нових талантів.

Синергія цих двох складових забезпечує стійке позиціонування компанії на ринку праці. Якщо зовнішній бренд формує перше враження й привертає увагу потенційних кандидатів, то внутрішній закріплює позитивне ставлення та сприяє збереженню працівників у довгостроковій перспективі. Недостатній розвиток одного з напрямів може послабити інший: навіть найкраща зовнішня репутація не компенсує внутрішній дискомфорт, а сильна корпоративна культура не дасть очікуваного ефекту без належного зовнішнього комунікаційного супроводу.

Таким чином, ефективне управління HR-брендом передбачає системну роботу як із внутрішніми процесами (атмосфера, мотивація, корпоративна культура, адаптація), так і з зовнішніми комунікаціями (репутація, публічний імідж, відгуки, соціальна активність компанії). Лише баланс цих двох векторів дає змогу роботодавцю не лише залучати кваліфікованих фахівців, а й утримувати найкращі кадри, перетворюючи працівників на справжніх амбасадорів бренду.

Л. Завідна [5] систематизувала складові сильного HR-бренду, які наведені у таблиці 1.2.

Посилення бренду роботодавця забезпечує компанії низку переваг у процесі залучення персоналу. Зокрема, такі компанії можуть пропонувати заробітну плату нижчу, ніж конкуренти, завдяки високому рівню лояльності працівників. Розвинений HR-бренд позитивно впливає на прибутковість підприємства через підвищення ідентифікації співробітників із компанією та їх задоволення роботою. Крім того, це сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня утримання персоналу та задоволеності працею [6] тощо.

За версією С. Фірсової та А. Кожухівської [7], Бренд роботодавця можна ідентифікувати наступними факторами, наведеними в таблиці 1.3.

Бренд компанії – це її зовнішній імідж, який відображається у цінностях і якості створюваного продукту. Натомість бренд роботодавця репрезентує

внутрішній образ компанії – те, як її сприймають і оцінюють власні працівники. Він формується під впливом робочої атмосфери, рівня довіри до керівництва, ефективності комунікацій та ставлення персоналу до політики компанії.

Таблиця 1.2 – Основні складові сильного HR-бренду

№ з/п	Перелік складових Брендів роботодавця	Особливості
1	Культура підприємства, її місія та візія	Компанія може залучати працівників, які поділяють її цінності та бачення
2	Заробітна плата та пакети переваг	Медичне страхування, оплачувані відпустки тощо, що може вплинути на залучення та утримання талановитих працівників
3	Наявність можливостей для професійного розвитку та розвиток кар'єри	Може бути ключовим фактором привабливості для працівників. Підприємства, які забезпечують навчання, наставництво та можливості для зростання, залучають працівників, які бажають розвиватися та кар'єрного зростання
4	Репутація підприємства в галузі	Забезпечують підприємства, які відомі своїми успіхами, надійністю та стабільністю
5	Комфортне та сприятливе робоче середовище	Може збільшити задоволеність та продуктивність працівників завдяки роботі в дружньому колективі, зі зручними робочими місцями та сучасними технологіями
6	Баланс роботи та особистого життя завдяки гнучкому графіку роботи	Формують підприємства, які забезпечують можливість віддаленого формату зайнятості та інші вирішення для забезпечення балансу між роботою та особистим життям
7	Досягнення та здобутки підприємства	Такі підприємства можуть залучати працівників, які бажають бути частиною історії їх успіху та приєднатися до команди, яка працює на досягнення значних цілей

Таблиця 1.3 – Фактори формування бренду роботодавця

Фактори	Приклади
Економічні	Оплата праці, соціальний пакет, гарантія зайнятості
Психологічні	Корпоративна культура, психологічний клімат, справедливість в оцінці роботи співробітників з боку керівництва, внутрішній імідж
Функціональні	Вміст роботи співробітників, кар'єрний ріст, можливість навчання
Організаційні	Історія компанії, позиціонування на ринку, впізнаваність товарних брендів

Варто зазначити, що внутрішній імідж не завжди узгоджується із зовнішнім. Компанія може мати відмінну репутацію серед клієнтів і партнерів, але водночас стикатися з низьким рівнем задоволеності працівників. Такі

розбіжності часто спричинені надмірним навантаженням, недостатнім рівнем оплати праці або несприятливими умовами роботи.

Отже, розробка та впровадження сильного HR-бренду компанії, а також його ефективне управління, дають низку переваг:

- компанії з добре розвиненим HR-брендом можуть пропонувати працівникам меншу матеріальну винагороду порівняно з конкурентами, замінюючи її привабливим соціальним пакетом, компенсаційними програмами, кар'єрними можливостями тощо;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня лояльності працівників;
- полегшене залучення висококваліфікованого персоналу: збільшується кількість якісних резюме, зменшується кількість нерелевантних;
- скорочення витрат і термінів на закриття вакансій;
- підвищення продуктивності праці та рентабельності;
- зростання задоволеності та лояльності клієнтів;
- зміцнення стійкості компанії в умовах економічних спадів.

## 1.2 Міжнародні практики формування та розвитку HR-бренду

Процес формування бренду роботодавця є складним і багатоступеневим, оскільки охоплює як стратегічні, так і практичні аспекти управління репутацією компанії на ринку праці. Для досягнення сталого позитивного іміджу необхідно системно підходити до визначення цілей, аналізу аудиторії, дослідження конкурентного середовища та розроблення власної унікальної ціннісної пропозиції. На рисунку 1.2 подано узагальнену процедуру формування концепції бренду роботодавця, яка відображає послідовність основних етапів – від постановки завдань до моніторингу ефективності та вдосконалення розробленої концепції.

Управління розвитком бренду роботодавця, як однієї з ключових складових стратегії управління персоналом, охоплює процеси планування,

реалізації та оцінювання стратегій і програм, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрових ресурсів та розкриття потенціалу підприємства як привабливого роботодавця [8, с. 353; 9; 10].

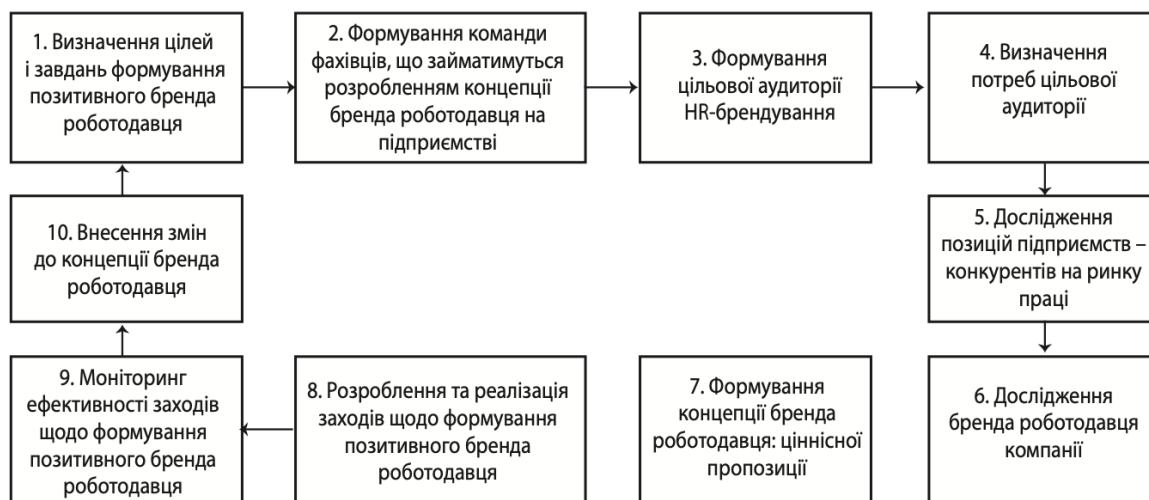


Рисунок 1.2 – Процедура формування концепції бренду роботодавця [11]

Таблиця 1.4 – Етапи формування концепції бренду роботодавця

Етап	Зміст етапу
1. Дослідження та аудит наявного HR-бренду компанії	Оцінка репутації компанії як роботодавця, аналіз зовнішнього та внутрішнього іміджу, виявлення сильних і слабких сторін
2. Визначення цілей і завдань формування позитивного HR-бренду	Встановлення стратегічних та тактичних цілей, визначення очікуваних результатів, формування ключових показників ефективності
3. Формування цільової аудиторії HR-брендування та визначення їхніх потреб	Визначення груп кандидатів і працівників, аналіз їхніх мотивацій, очікувань, цінностей та професійних інтересів
4. Формування ціннісної пропозиції	Розроблення EVP (Employee Value Proposition): ключових переваг і унікальних цінностей, які компанія може запропонувати працівникам
5. Розроблення та реалізація заходів щодо формування позитивного HR-бренду	Впровадження HR-комунікацій, розвиток корпоративної культури, покращення умов праці, внутрішній маркетинг, PR та просування бренду роботодавця
6. Моніторинг та внесення змін у стратегію HR-бренду	Оцінка ефективності заходів, регулярний аналіз показників залученості та задоволеності персоналу, коригування стратегії залежно від результатів

Усі етапи формування концепції бренду роботодавця можна поєднати в умовно логічні групи, які наведені в таблиці 1.4. Водночас, відповідно до авторського бачення, неможливо якісно визначити цілі та завдання HR-бренду

без попереднього аналізу наявної ситуації, тому доцільно розпочинати процес саме з етапу дослідження та аудиту поточного HR-бренду компанії.

Розглянемо більш детально кожен етап.

Перший етап. Дослідження та аудит наявного HR-бренду компанії. Невід’ємним елементом побудови та розвитку бренду роботодавця виступає ціннісна пропозиція для співробітників (employer value proposition, EVP) [7]. Під нею розуміють сукупність матеріальних і нематеріальних переваг, які компанія пропонує працівникам в обмін на їх професійні знання, компетенції, здібності та відданість організації.

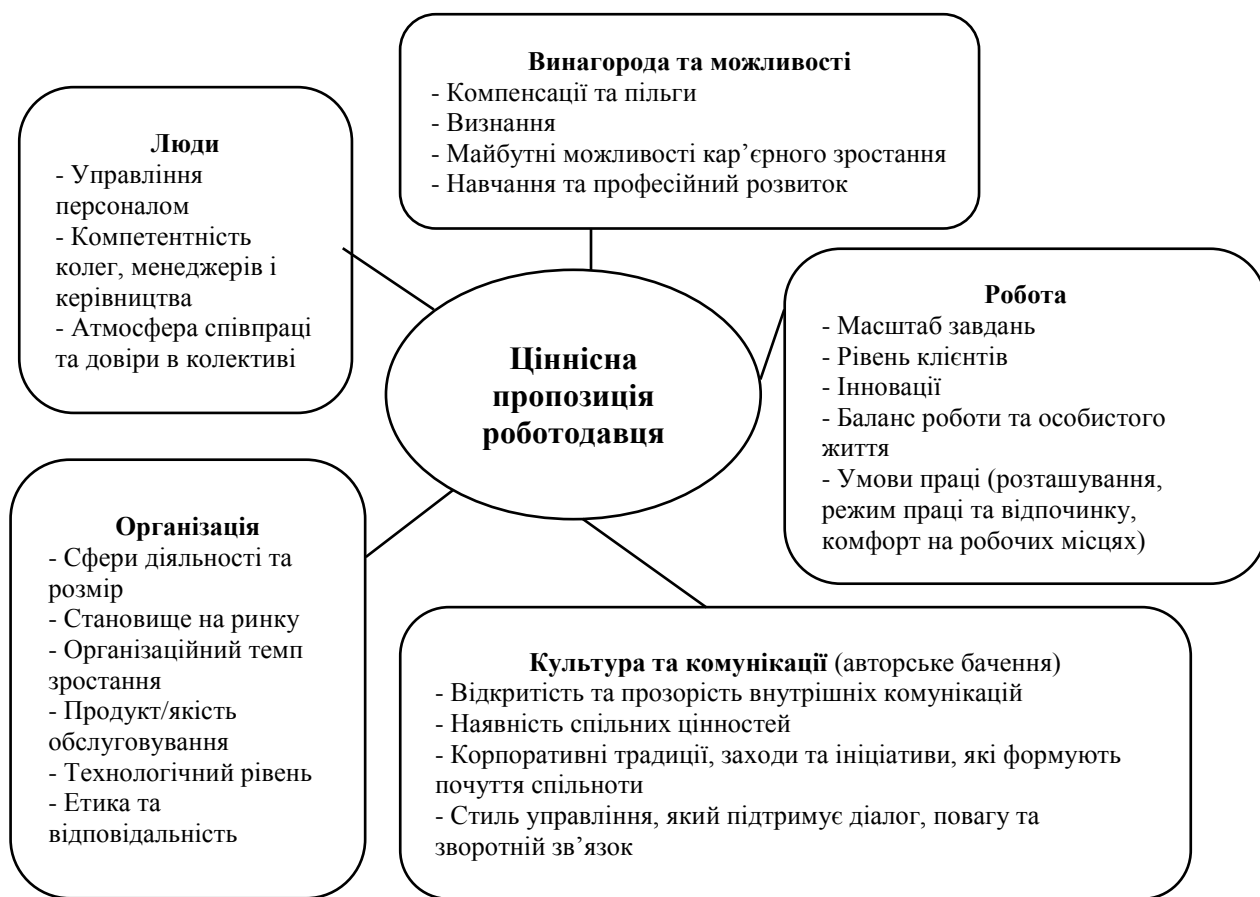


Рисунок 1.3 – Структура ціннісної пропозиції роботодавця

При цьому зазначені переваги повинні мати реальну цінність для цільової аудиторії – як чинних співробітників, так і потенційних кандидатів. Зазвичай розрізняють два типи атрибутів EVP: зовнішні, спрямовані на залучення нових

фахівців, та внутрішні, які забезпечують їх утримання й подальший розвиток у межах компанії. Структуру ціннісної пропозиції роботодавця розглянуто на рисунку 1.3.

На думку автора, важливою складовою ціннісної пропозиції роботодавця є корпоративна культура та комунікація. Вона охоплює ті елементи, які формують емоційний зв'язок працівників із компанією, визначають рівень залученості, лояльності та довіри до керівництва. Саме культура та комунікація створюють емоційне ядро HR-бренду, що допомагає не лише залучати, а й утримувати таланти, формуючи у працівників відчуття причетності до більшого, ніж просто робота.

За результатами досліджень у галузі бренд-менеджменту визначено, що ключові етапи розроблення та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця можуть бути представлені у вигляді моделі, що включає складові, наведені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Етапи та їхні складові при розробленні та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця.

Етапи	Складові
Аудит і аналіз	Визначення стратегічних цілей, місії та візії компанії; оцінка наявної ціннісної пропозиції роботодавця та існуючих каналів комунікації; проведення внутрішніх фокус-груп і комплексного внутрішнього аудиту
Розробка стратегії EVP (ціннісної пропозиції роботодавця)	Формування унікальних характеристик ціннісної пропозиції, які відображають переваги компанії як роботодавця; проведення перехресної перевірки для підтвердження релевантності й привабливості створеного EVP
Тестування та впровадження	Перевірка ефективності розробленої ціннісної пропозиції у різних підрозділах і регіонах діяльності компанії; створення та реалізація комунікаційного плану для послідовного впровадження стратегії бренду роботодавця

Другий етап. Визначення цілей і завдань формування позитивного HR-бренду. Формування позитивного HR-бренду може переслідувати різні цілі й завдання – від залучення талановитих фахівців до підвищення лояльності та залученості вже наявних працівників (більш детально було розглянуто у розділі 1.1). Для одних компаній головною метою є створення привабливого іміджу

роботодавця на ринку праці, для інших – зміцнення корпоративної культури чи зменшення плинності кадрів. Водночас кожне підприємство визначає власні пріоритети у побудові бренду роботодавця, залежно від стратегічних цілей, галузевих особливостей та поточного етапу розвитку організації.

Третій етап. Формування Цільової аудиторії (ЦА). ЦА (або цільова група) – це група людей, які, швидше за все, зацікавляться пропозицією та замовлять певний продукт чи послугу [12]. Щодо цільової аудиторії, на які спрямована маркетингова комунікація, зокрема заходи щодо формування позитивного бренду роботодавця, можна виокремити внутрішню, зовнішню та окрему специфічну цільові аудиторії, опис яких наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Види цільових аудиторій, на які спрямована маркетингова стратегія

Цільова аудиторія	Ланки суспільства, які належать до даних цільових аудиторій
Внутрішня ЦА	Працівники підприємства
Зовнішня ЦА	Здобувачі освіти (студенти, аспіранти), особи, які перебувають у пошуку роботи (зокрема безробітні), фахівці, що працюють у компаніях-конкурентах або в інших організаціях і можуть розглядатися як потенційні кандидати, а також представники рекрутингових агентств, тренінгових компаній, засобів масової інформації, члени професійних спільнот і асоціацій, які прямо або опосередковано впливають на репутацію роботодавця
Перша специфічна ЦА	Працівники, які звільняються з підприємства, та колишні співробітники
Друга специфічна ЦА	Особи, які поширюють негативну або неправдиву інформацію про підприємство. До цієї категорії можуть належати як представники внутрішньої, так і зовнішньої аудиторій.

Перша специфічна ЦА не менш важливіша, ніж інші цільові аудиторії, тому що формально особи цієї групи вже не належать до внутрішньої аудиторії, однак їхня особливість полягає в глибокому розумінні внутрішніх процесів компанії – корпоративної культури, системи управління персоналом, компенсаційної політики, соціально-психологічного клімату тощо. Саме тому їхня думка може суттєво впливати на сприйняття бренду роботодавця зовнішнім середовищем.

В управлінні брендом роботодавця можна виокремити кілька основних етапів взаємодії цільової аудиторії з підприємством, які наведені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні етапи управління брендом роботодавця

Етап	Характеристика
1. До отримання досвіду роботи на підприємстві	Потенційні співробітники знайомляться з компанією через дні відкритих дверей, ярмарки вакансій, оголошення про роботу, офіційний сайт, соцмережі, профільні медіа. Також цей етап включає участь у конкурсному відборі, співбесідах та інших формах першої взаємодії з роботодавцем
2. Під час роботи в компанії	Починається з моменту працевлаштування і триває до звільнення. Містить адаптацію нових співробітників, професійне навчання, розвиток і кар'єрне зростання, участь у корпоративних заходах, мотиваційних програмах, формування комфортних відносин із керівниками, колегами та клієнтами
3. Після звільнення працівників	Важливим є підтримка зв'язку з колишніми співробітниками: збереження ділових контактів, залучення до проєктів як консультантів, створення спільнот у соцмережах, участь у корпоративних подіях, вітання зі святами. Це сприяє зміцненню репутації роботодавця та демонструє повагу до экс-працівників

Четвертий етап. Формування ціннісної пропозиції. Згідно з результатами досліджень [8, 9], у 2023 р. спостерігається формування та активний розвиток нових тенденцій у сфері брендингу роботодавця, серед яких:

1. Створення автентичного EVP (ціннісної пропозиції роботодавця), що має перетворитися на цілісну екосистему цінностей, підтримки та визнання. У центрі цієї концепції – відкритість, прозорість і емпатія. Водночас важливо враховувати зміни у світогляді та пріоритетах людей, спричинені пандемією та повномасштабною війною в Україні.

2. Фокусування на онбордингу, який розглядається не лише як ознайомлення працівника з корпоративними процесами, а як важливий етап формування культури та спільних цінностей. На цьому етапі новий співробітник має відчувати безпеку, підтримку та прийняття, що підвищує рівень його залученості, мотивації, ентузіазму й відповідальності, а також сприяє швидшій адаптації та набуттю нового досвіду.

3. Забезпечення різноманітного та інклюзивного робочого середовища шляхом впровадження принципів DEI (Diversity, Equity and Inclusion) у

щоденну діяльність компаній. Це не лише підвищує репутацію підприємства, а й створює умови, за яких працівники охочіше долучаються до роботи в організації, де цінуються різні погляди та ідеї. DEI також гарантує справедливі практики у процесах найму, кар'єрного зростання та управління персоналом.

4 Розвиток Employee visibility або «видимості співробітників», тобто визнання внеску кожного співробітника у спільний результат. Це передбачає створення умов, у яких працівники відчують свою значущість і вплив на процеси прийняття рішень. В умовах поширення дистанційної роботи, характерної для воєнного часу, така практика стає особливо важливою для підтримання мотивації, залученості та ефективного оцінювання персоналу.

5. Підтримання волонтерства та соціального партнерства, які з початку повномасштабної війни стали невід'ємною частиною діяльності більшості компаній. Ці напрями сприяють зміцненню корпоративної репутації, згуртовують команди навколо спільних цінностей, підвищують мотивацію та продуктивність, оскільки працівники відчують свою причетність до важливих соціальних ініціатив і отримують моральне задоволення від допомоги іншим.

Серед ефективних інструментів розвитку бренду роботодавця доцільно застосовувати методику аудиту бренду конкурентоспроможного роботодавця, що передбачає комплексне дослідження позиціонування конкурентів на ринку праці. Такий аудит дає змогу визначити напрями для оптимізації власної стратегії та створення більш привабливого іміджу роботодавця. За основу було взято п'ятикрокову методику Дж.-М. Сабеля [10].

Л. Завідна та І. Миколайчук [5] розробили й запропонували п'ятикрокову модель для проведення аудиту бренду, що зображена в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – П'ять кроків для проведення аудиту бренду роботодавця

Кроки	Змістовне наповнення
Крок 1: визначення очікувань конкурентів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення зусиль з брендингу в порівнянні з конкурентами</li> <li>2. З'ясування, які саме конкуренти взаємодіють із кандидатами в соціальних мережах</li> <li>3. Встановлення базового рейтингу для сторонніх сайтів (Glassdoor тощо)</li> <li>4. Визначення груп конкуренції</li> </ol>
Крок 2: Визначення своїх конкурентів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінювання впливу місцевих конкурентів, які змагаються за таланти у безпосередній близькості.</li> <li>2. Оцінювання впливу конкурентів у галузі галузях, які змагаються за претендентів на ніші ринку.</li> <li>3. Оцінювання впливу безпосередніх бізнес-конкурентів.</li> </ol>
Крок 3: Визначення об'єктів для перевірки (формування Google Таблиць)	<p>Складові, що підлягають аудиту конкурента як роботодавця:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кар'єрні сторінки конкурента.</li> <li>2. Тип сайту кар'єри – відіграє важливу роль у рейтингу кар'єрного сайту підприємства в Пошуку Google.</li> <li>3. Робота – Навігація – орієнтація у відкритих ролях.</li> <li>4. Відеоконтент та його різновиди для потенційних кандидатів.</li> <li>5. Якість відео (висока, середня, низька) – оцінювання бюджету відеовмісту.</li> <li>6. Тип відеовідгуку працівників, особливості робочого місця, огляди компаній.</li> <li>7. Рекламовані бонуси конкурентом.</li> <li>8. Платформа соціальних мереж, на яких працює конкурент.</li> <li>9. Специфіка соціальних мереж – наявність облікового запису у соціальних мережах «кар'єри» на кожній платформі.</li> <li>10. Активність у соціальних мережах конкурента.</li> <li>11. Сайти онлайн-оглядів, де представлений конкурент.</li> <li>12. Рейтинги онлайн-оглядів на кожному сайті огляду.</li> <li>13. Онлайн-огляди – кількість відгуків конкурента на кожному сайті.</li> <li>14. Інший брендовий вміст (письмовий, віртуальна реальність тощо).</li> <li>15. Інші фокуси та помітні акценти на сайті кар'єри конкурента, у соціальних мережах або на сайті сторонніх оглядів (зосередження на найманні ветеранів, наймання студентів або доступності робочого місця для працівників з обмеженими можливостями)</li> </ol>
Крок 4: Аудит і перегляд тенденцій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення прогалин – з'ясування, на яких соціальних мережах чи вмісті зосереджуються конкуренти.</li> <li>2. Визначення можливостей – з'ясування, чого саме не роблять конкуренти та що б могло виділити компанію.</li> <li>3. Оцінювання рівня обміну повідомленнями – того, як конкуренти спілкуються з потенційними претендентами.</li> </ol>
Крок 5: Упровадження заходів з власних ініціатив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз наявних ресурсів.</li> <li>2. Оцінювання відстані відриву від конкурентів.</li> <li>3. Аналіз впливу усунення кожної прогалини.</li> <li>4. Вплив використання кожної можливості стосовно ресурсів, необхідних для цього</li> </ol>

Завершення аудиту конкурентоспроможного бренду роботодавця, який має ретроспективний характер, дозволяє отримати всебічне розуміння найбільш ефективних напрямів бренд-активностей майбутнього. Результати такого аналізу допомагають визначити поточний базовий рівень розвитку бренду, аргументовано обґрунтувати необхідність змін, перевірити доцільність впровадження нових ініціатив роботодавця та підвищити впевненість у прийнятих управлінських рішеннях.

Досліджуючи бренд роботодавця, що є одним із ключових напрямів його ефективного управління, доцільно з'ясувати рівень популярності компанії на ринку праці та впізнаваність її логотипу серед цільових аудиторій; сприйняття бренду роботодавця нинішніми співробітниками, потенційними кандидатами та партнерами; рівень лояльності працівників і кандидатів до бренду компанії; результативність заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу роботодавця.

С. Цимбалюк [11] проводив дослідження практики формування бренду роботодавця на українських підприємствах проводилось методом анкетування серед найманих працівників, які займають посади фахівців і керівників у компаніях міста Києва. Результати опитування показали, що для більшості респондентів імідж роботодавця на ринку праці є значущим чинником під час вибору місця роботи. Зокрема, на запитання «Чи є імідж (бренд) роботодавця важливим для Вас під час пошуку роботи?» 49,1% опитаних відповіли ствердно, а ще 40% зазначили, що цей фактор для них «скоріше важливий, ніж неважливий». Водночас лише 5,5% респондентів вважають його «скоріше неважливим», і стільки ж – вагалися з відповіддю. Жоден учасник опитування не вказав, що імідж роботодавця не має для нього значення, отже, майже 90% найманих працівників враховують бренд компанії під час пошуку роботи.

Водночас варто підкреслити, що бренд роботодавця не є єдиним і визначальним критерієм вибору місця роботи. Згідно з результатами ранжування факторів, респонденти мали обрати п'ять найважливіших із запропонованого переліку. Імідж підприємства на ринку праці (бренд

роботодавця) посів четверту позицію за значущістю: його зазначили 50,9% опитаних. Найвищий пріоритет, як і очікувалося, отримав рівень заробітної плати – цей чинник включили до п'ятірки найважливіших 92,7% респондентів, що є цілком логічним в сучасних умовах.

П'ятий етап. Розроблення та реалізація заходів щодо формування позитивного HR-бренда. Кожна компанія формує власну систему заходів із розвитку HR-бренду, орієнтуючись на свою корпоративну культуру, ресурси та стратегічні пріоритети. Одні організації роблять акцент на внутрішніх програмах мотивації та розвитку персоналу, інші – на зовнішньому позиціонуванні й роботі з іміджем на ринку праці. Підходи можуть суттєво відрізнятися залежно від країни, масштабів бізнесу чи цінностей компанії. Як приклад, можна описати декілька HR-стратегій [13], які були використані міжнародними компаніями у таблиці 1.9.

Також доцільно розглянути кілька міжнародних кейсів, які стикнулися з викликами та розробили стратегії щодо формування та розвитку позитивного HR-бренду [14].

По-перше, викликом для General Electric стали чутки, які майже ніхто не розумів, чим вона займається сьогодні. Попри цифрову трансформацію, компанію й далі сприймали як виробника техніки. Тож GE прагнула оновити імідж і залучити молодих фахівців, близьких за цінностями та мисленням.

Дії компанії: у 2015 GE запустила серію відео з Оуеном, програмістом, який у гумористичній формі пояснював родині, чим займається на роботі. Це допомогло змінити сприйняття компанії з «виробника побутової техніки» на сучасну цифрову корпорацію і збільшило відвідуваність кар'єрного сайту на 66%. Паралельно GE проводила кампанії на кшталт Balance the Equation, щоб залучати жінок на технічні посади, та створювала соціально значущі відео, як історія Мілдред Дреселгауз. Також бренд менеджер талантів корпорації створив програму тренінгів, на яких бажаних співробітників навчали сторітелінгу та брендингу. Таким чином, HR подбали про те, щоб викликати у

співробітників інтерес до того, щоб представляти свою компанію онлайн та дати інструментарій для цього.

Таблиця 1.9 – Приклади HR-стратегій на основі міжнародного досвіду

HR-стратегії	Опис	Приклади використання
Гейміфікація рекрутингу	Ігрові механіки стали одним із найефективніших способів залучення молодих спеціалістів. Кар'єрні квести, інтерактивні вікторини та бізнес-симуляції допомагають потенційним кандидатам краще зрозуміти робочу атмосферу компанії. Використання таких методів у employer branding кампаніях допомагає залучити мотивованих людей, які зацікавлені у власному розвитку та розвитку вашого бренду	Компанія Google використовує складні логічні завдання у процесі відбору, щоб знайти нестандартно мислячих фахівців
		Unilever створив онлайн-ігри для кандидатів, які дозволяють пройти через різні бізнес-сценарії, перш ніж потрапити на співбесіду
Партнерства та спільноти	Залучення молодих талантів ще на етапі навчання допомагає компаніям формувати власний кадровий резерв з робітників, які прагнуть вчитися та модернізувати себе під місію та цілі саме вашої компанії. Співпраця з університетами, технічними школами та стартап-інкубаторами дозволяє організаціям знайомитися з перспективними фахівцями ще без значного досвіду. Такі ініціативи допомагають не лише в пошуку талантів, а й у зміцненні HR-брендингу на довгострокову перспективу	Microsoft активно співпрацює з технічними університетами по всьому світу, пропонуючи студентам участь у програмах розвитку
		IBM, яка організовує хакатони, під час яких учасники розв'язують реальні бізнес-завдання, демонструючи свої навички нестандартного мислення
Автоматизація HR-маркетингу	Технології роблять рекрутинг ефективнішим і покращують комунікацію з кандидатами. Штучний інтелект автоматизує відбір резюме, аналіз компетенцій і навіть первинні співбесіди. Персоналізовані email-кампанії для залучення кандидатів, що базуються на даних про їхні інтереси та кар'єрні уподобання, чат-боти у месенджерах та на сайтах дозволяють оперативно відповідати на запити потенційних кандидатів	Компанія Hilton запровадила AI-рекрутера, який допомагає швидко обробляти заявки та призначати співбесіди
Корпоративна соціальна відповідальність	Кандидати дедалі більше цінують соціальну відповідальність компанії – благодійність, екопроекти та підтримку під час криз. Це зміцнює довіру до бренду роботодавця й приваблює однодумців, які поділяють цінності компанії	Salesforce, яка активно підтримує волонтерство серед своїх співробітників, надає їм можливість витратити робочий час на благодійні проекти

По-друге, виклик для Netflix. У Netflix шукають не просто таланти, а людей, які поділяють культуру «свободи та відповідальності». Співробітники приймають незалежні рішення, відкрито діляться інформацією, чесні один з одним і тримають на позиціях лише найефективніших. Компанія відома

швидкими звільненнями тих, хто не дає максимального результату, пропонуючи щедру компенсацію. На кар'єрному сайті Netflix наголошує: «Ми – команда, а не родина».

Дії компанії: компанія будує HR-бренд через реальні історії співробітників – своїми словами. Наприклад, вірусні ролики на YouTube показують роботу в компанії через досвід працівників. Також HR-менеджери, залучають інші департаменти, співпрацюють з регіональними центрами, визначають пріоритети рекрутингу та створюють проекти, які команди департаментів допомагають реалізувати. Netflix зробили внутрішній підкаст публічним, а HR-менеджери відповідають на актуальні питання про роботу у LinkedIn, створивши людяні акаунти компанії в соцмережах – WeAreNetflix в Instagram, Twitter та YouTube ведуться так, щоб відчувалося спілкування з реальною людиною.

По-третє, виклик для Google. Співробітники Google по всьому світу протестували проти участі у військових проектах, нерівноправності позаштатних співробітників та неадекватного розслідування сексуальних домагань у компанії. Попри успіх компанії, їй доводиться конкурувати за топ-таланти з іншими технічними велетнями.

Дії компанії: У Google створили виразну корпоративну культуру та комфортні, креативні умови роботи, активно висвітлюючи ці переваги. Співробітники користуються безкоштовним здоровим харчуванням, дизайнерськими офісами, балансом роботи й особистого життя, а також майстер-класами для професійного та особистісного розвитку. Компанія підтримує різноманітність і інклюзивність, адаптувала політику відпусток для догляду за дитиною, що зменшило відтік батьків. Навіть якщо деякі правила, як «20% часу» на власні проекти, практично не використовуються, сформований образ відкритості та свободи залишається сильним елементом HR-бренду.

Шостий етап. Моніторинг та внесення змін у стратегію HR-бренду. Моніторинг та оновлення стратегії HR-бренду – ключ до її ефективності. Важливо регулярно проводити опитування, наприклад раз на півріччя через

eNPS, щоб оцінювати рівень лояльності співробітників і визначати, які аспекти бренду потребують покращення. Корисно також заохочувати працівників ділитися побажаннями та ідеями, надаючи за це статус амбасадорів. При цьому важливо не лише збирати пропозиції, а й активно допомагати їх реалізовувати, щоб підвищити залученість і довіру до HR-бренду.

Отже, формування та розвиток HR-бренду потребує комплексного підходу, що поєднує реальні практики, корпоративну культуру та активну участь співробітників. Важливо створювати привабливі умови роботи, відкрито комунікувати цінності компанії та заохочувати співробітників ставати амбасадорами бренду. Регулярний моніторинг, збір зворотного зв'язку та готовність адаптувати стратегію дозволяють підтримувати актуальність HR-бренду та зміцнювати його довіру серед працівників і зовнішньої аудиторії.

### 1.3 Роль розвинутого HR-бренду у системі управління персоналом

У сучасних умовах конкурентного ринку праці HR-бренд стає одним із ключових інструментів управління персоналом. Його завдання – не лише привернути увагу кандидатів, а й створити стабільну, мотивуючу екосистему всередині компанії. Сильний бренд роботодавця допомагає формувати позитивне ставлення до організації, підвищувати рівень лояльності співробітників, зменшувати плинність кадрів і підсилювати корпоративну культуру. Він об'єднує всі аспекти взаємодії людини з компанією – від першого знайомства на етапі рекрутингу до довготривалої співпраці, розвитку та залученості. Саме тому HR-бренд є невід'ємною частиною системи управління персоналом і визначає її ефективність у довгостроковій перспективі.

Система управління персоналом охоплює всі етапи взаємодії компанії зі своїми працівниками – від залучення кандидатів до підтримання гарних відносин після їхнього звільнення (так званий *offboarding*). Вона включає рекрутинг, адаптацію, формування корпоративної культури, систему мотивації, можливості розвитку й навчання, а також процеси повторної адаптації під час

кар'єрних переходів. Кожен із цих етапів формує у працівника певне враження про компанію – саме з цього і складається HR-бренд.

Сильний HR-бренд допомагає підтримувати послідовність і цілісність у всіх цих процесах: кандидат відчуває турботу ще під час відбору, новачок – під час адаптації, досвідчений співробітник – через можливості розвитку, а той, хто залишає компанію, – через коректне та людяне ставлення. Саме така безперервна турбота формує довіру, лояльність і позитивну репутацію роботодавця.

Основними компонентами сильного HR-бренду є [13]: Employee Value Proposition (EVP), корпоративна культура та робоче середовище, кар'єрний розвиток і можливості навчання, система мотивації та винагород, репутація та відкритість компанії, PR стратегія для HR-бренду.

Вплив кожного компонента на систему управління персоналом [13] наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Вплив компонента HR-бренду на систему управління персоналом

Елемент	Характеристика
1	2
1. Employee Value Proposition (EVP)	EVP – це стратегічна система цінностей та переваг, яка формує унікальну культуру роботи. Сильна EVP приваблює кандидатів, утримує співробітників, мотивує їх до розвитку, поєднує матеріальні та нематеріальні вигоди, підсилює відчуття значущості кожного працівника
2. Корпоративна культура та робоче середовище	Корпоративна культура впливає одночасно на зовнішній імідж компанії та внутрішнє середовище взаємодії. Зовнішні цінності компанії мають відповідати внутрішнім практикам управління персоналом. Узгодженість принципів формує сильний бренд роботодавця

Продовження таблиці 1.10

1	2
3. Кар'єрний розвиток і можливості навчання	Компанія має створювати умови для професійного зростання, розвитку компетенцій та навчання. Ефективний HR-бренд забезпечує співробітникам відчуття реалізації потенціалу й формує взаємовигідні відносини, де розвиток працівника підсилює бренд та конкурентоспроможність компанії
4. Система мотивації та винагород	Мотиваційна система включає конкурентну заробітну плату, індивідуальні бонуси, премії, страхування, навчальні програми та

	нематеріальні заохочення. Персоналізована винагорода підсилює лояльність, залученість та формує сильний HR-бренд
5. Репутація та відкритість компанії	Компанія повинна забезпечувати прозорість процесів, відкриту комунікацію та чесний зворотний зв'язок. Довіра з боку кандидатів і професійної спільноти є ключовим чинником привабливості роботодавця
6. PR-стратегія для HR-бренду	PR-стратегія підтримує впізнаваність бренду роботодавця через використання медіа, цифрових платформ, соціальних мереж, блогів, відеоконтенту та партнерських проєктів. Демонстрація культури, цінностей і кар'єрних можливостей формує привабливий образ компанії

Розглянемо практики розвитку власного HR-бренду, які впроваджують провідні міжнародні компанії (таблиця 1.11).

HR-брендинг є відносно новим, але достатньо перспективним напрямом діяльності у сфері управління персоналом та організацією в цілому, адже цілеспрямована і системна робота у сфері HR-брендингу однозначно дозволяє суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів.

Дослідження поняття «HR-бренда» та результативності HR-брендингу організації вимагає розкриття їх комплексного і системного характеру, що обумовлена формуванням концепції HR-бренда на стику маркетингу і управління людськими ресурсами. Початково поняття «бренд» асоціювалось виключно зі сферою маркетингу, у якій під цим терміном прийнято розуміти впізнаваний споживачем торговий знак або марку, а під «брендингом» – процес створення і розвитку (тобто управління) брендом. Іншими словами бренд є інструментом управління, за допомогою якого можна керувати діяльністю всієї організації. Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

Таблиця 1.11 – Приклади використаних практик розвитку HR-бренду міжнародних компаній.

Компоненти HR-бренду	Приклади практик міжнародних компаній
Employee Value Proposition	Google забезпечує працівникам численні бонуси: безкоштовне харчування, корпоративні спортзали, оплату навчання
	Netflix вирізняється політикою максимальної гнучкості – співробітники

(EVP)	самі визначають графік і можуть брати необмежену оплачувану відпустку
	Patagonia піклується про баланс між роботою та особистим життям, пропонуючи гнучкий графік і залучення до екологічних ініціатив компанії
Корпоративна культура та робоче середовище	Google як технологічний лідер вибудовує культуру інновацій, де цінується свобода експериментів, можливість реалізовувати власні ідеї та відкритий діалог між командами
	Tesla відображає свій імідж інноваційної та сміливої компанії через внутрішню культуру – високу динаміку, вимогливість до результатів і розвиток духу першовідкривачів
	Ben & Jerry's підтримує високі соціальні стандарти, заохочуючи працівників до волонтерства та участі в громадських ініціативах
Кар'єрний розвиток і можливості навчання	Amazon інвестує в навчальні програми для співробітників, допомагаючи їм отримати нові професійні навички та навіть перейти в інші галузі
	Microsoft створила внутрішню платформу навчання, де кожен співробітник може підвищити свою кваліфікацію або змінити напрям діяльності
	PwC компенсує витрати співробітників на отримання професійних сертифікацій та навчання в університетах
Система мотивації та винагород	Airbnb пропонує співробітникам річний бюджет на подорожі, який вони можуть використати для бронювання житла на платформі
	Spotify компенсує витрати на збереження яйцеклітин для співробітниць, які планують материнство в майбутньому
	Facebook (Meta) надає додаткові виплати співробітникам із новонародженими дітьми
Репутація та відкритість компанії	Tesla має сильний зовнішній HR-бренд завдяки публічним виступам Ілона Маска, які приваблюють молодих інженерів
	LinkedIn активно публікує історії успіху співробітників і ділиться внутрішніми цінностями компанії
	Shorify відкрито ділиться політикою прозорого рекрутингу, щоб забезпечити чесність процесу відбору кандидатів
PR стратегія для HR-бренду	L'Oreal розвиває YouTube-канал для залучення молодих талантів, показуючи реальне життя компанії
	IBM використовує social media storytelling, де співробітники діляться досвідом роботи через LinkedIn та Twitter
	Unilever проводить digital employer branding кампанії, використовуючи TikTok та Instagram для залучення молодих кандидатів

Джерело: сформовано автором за [13]

У сфері управління людськими ресурсами виділяють декілька груп технологій, відмінності та схожі риси яких розглянуто у таблиці 1.12 [15]:

Головна мета управлінських технологій у роботі з персоналом – оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу. Це досягається шляхом впровадження ефективних методів, які дозволяють раціоналізувати управління, виключаючи непотрібні або малоефективні операції, та сприяють досягненню поставлених цілей. Застосування персонал-

технологій також дозволяє мінімізувати витрати на управління персоналом і підвищити ефективність його використання.

Таблиця 1.12 – Порівняльна характеристика технологій управління персоналом

Тип технологій	Загальні риси	Відмінності
Технології управління персоналом	Спрямовані на забезпечення ефективного функціонування кадрового складу. Передбачають системність, чітке планування та дотримання процедур	Орієнтовані на операційні процеси – добір, оцінку, переміщення та звільнення працівників. Мають адміністративно-управлінський характер
Технології розвитку персоналу	Ґрунтуються на принципах безперервного професійного зростання та підвищення конкурентоспроможності працівників	Спрямовані на довгостроковий потенціал – навчання, кар'єрне зростання, розвиток компетенцій, впровадження інновацій. Мають стратегічну спрямованість
Технології управління поведінкою персоналу	Враховують людський фактор, емоції, цінності та взаємини в колективі. Ґрунтуються на принципах взаємоповаги, лояльності та корпоративної етики	Охоплюють психологічні й культурні аспекти: мотивацію, управління конфліктами, формування корпоративної культури, етичну поведінку
Технології управління залученістю та впливом персоналу (авторське бачення)	Орієнтовані на формування глибокого ціннісного зв'язку між працівниками та організацією, розвиток культури співпричетності	Зосереджені на емоційному та ціннісному впливі: розвиток емоційного інтелекту, відкриті комунікації, опитування залученості, внутрішні ініціативи. Формують живу корпоративну культуру, що базується на довірі й натхненні

Ефективний HR-брендинг підприємства, який базується на розумінні того, що головним ресурсом є працівники, а за межами компанії – споживачі продукції, чия якість і конкурентоспроможність забезпечується персоналом, є надзвичайно важливим для будь-якої організації. Він дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців, формувати та посилювати конкурентні переваги підприємства.

Застосування сучасних персонал-технологій є необхідним для підвищення ефективності розвитку трудового потенціалу та конкурентоспроможності компанії. Вони виступають дієвим інструментом управління персоналом, який допомагає не лише формувати імідж

привабливого роботодавця, а й підвищувати лояльність та продуктивність працівників у конкретних умовах бізнес-середовища.

Сучасні технології управління також дають змогу виявити та розвинути приховані можливості підприємства і потенціал його співробітників, створюючи умови для результативного HR-брендингу. Саме тому для більшості вітчизняних компаній важливо адаптувати наявні персонал-технології до місцевого бізнес-середовища та активно впроваджувати нові HR-практики, спираючись на успішний досвід міжнародних компаній.

Маркетингові персонал-технології сьогодні є ефективним інструментом в управлінні персоналом. Вони сприяють формуванню позитивного HR-бренда і, як наслідок, стійкого позитивного іміджу організації-роботодавця як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. У цьому контексті роль HR-бренду в системі управління персоналом важко переоцінити: він виступає не лише інструментом залучення талантів, але й ключовим фактором формування внутрішньої культури компанії та підвищення ефективності її бізнес-процесів [16].

Створення «сильного» HR-бренду – надзвичайно актуальне завдання для будь-якої організації, яка прагне привернути увагу висококваліфікованих фахівців і зайняти гідне місце на ринку, забезпечивши високий рівень конкурентоспроможності. Внутрішній HR-брендинг, як частина системи управління персоналом, спрямований на підвищення лояльності співробітників, зростання задоволеності роботою та гордості за компанію. В основі внутрішнього HR-брендингу лежать розуміння очікувань і потреб персоналу; увага до співробітників; ефективна робота з персоналом; впровадження сучасних персонал-технологій; розробка систем мотивації за ключовими показниками ефективності (KPI). «Сильний» HR-бренд організації-роботодавця дозволяє зменшити витрати та скоротити терміни підбору персоналу, залучити висококваліфікованих фахівців, а також прискорити адаптацію й навчання кадрів. Заощаджені ресурси можна спрямувати на програми розвитку персоналу та створення конкурентних компенсаційних і

соціальних пакетів. Впровадження HR-бренда, як ключового елементу системи управління персоналом, безпосередньо сприяє зниженню плинності кадрів, оптимізації витрат на добір і адаптацію, а отже, підвищує ефективність бізнес-процесів.

#### Висновки до першого розділу

Системний підхід до розвитку HR-бренду передбачає інтеграцію HR-стратегії з загальною стратегією організації, використання сучасних технологій управління персоналом та постійний моніторинг ефективності бренду роботодавця. Розвинений HR-бренд сприяє підвищенню залученості працівників, зниженню плинності кадрів, оптимізації процесів рекрутингу та посиленню лояльності персоналу, що позитивно відображається на загальних результатах діяльності підприємства. Таким чином, формування та розвиток бренду роботодавця є важливим інструментом забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організації в сучасних умовах. HR-бренд є стратегічно важливим елементом системи управління персоналом, який забезпечує цілісність і послідовність усіх HR-процесів та формує довіру з боку працівників і кандидатів. Сильний бренд роботодавця підвищує лояльність, залученість і продуктивність персоналу, знижує плинність кадрів і витрати на рекрутинг та адаптацію. Поєднання EVP, корпоративної культури, мотивації, розвитку, відкритості та PR-стратегії створює стійкі конкурентні переваги компанії на ринку праці. Таким чином, системний і свідомий розвиток HR-бренду є необхідною умовою довгострокової ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних організацій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ HR-ДІЯЛЬНОСТІ В РАМКАХ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київської кондитерської фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (далі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен») є складовою частиною корпорації ROSHEN і здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України та власного статуту. Підприємство самостійно формує систему управління та організаційну структуру, очолювану директором.

Згідно з інформацією, наведеною на офіційному сайті корпорації, до складу ROSHEN входять українські фабрики – Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці, а також Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина) і Вінницький молочний завод, який забезпечує виробництва натуральною високоякісною молочною сировиною [17].

На сьогодні Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечує роботою близько 800 працівників, а її виробнича потужність становить близько 100 тн продукції на добу. Як і на інших підприємствах корпорації ROSHEN, на фабриці впроваджено систему управління якістю, розроблену відповідно до вимог ISO 9001:2008, а також систему управління безпечністю харчових продуктів, що відповідає стандарту ISO 22000:2005. Наявність відповідних сертифікатів підтверджує, що виробництво та продукція відповідають міжнародним вимогам якості й безпеки.

Контроль за дотриманням зазначених стандартів здійснюється завдяки використанню сучасного обладнання для моніторингу якості та проведенню спеціалізованих досліджень. Окрім того, удосконалення технологічних процесів і розробка нових кондитерських виробів забезпечуються

висококваліфікованими фахівцями, які проходили навчання у провідних профільних центрах за кордоном.

Як зазначено на офіційному сайті корпорації ROSHEN [17], кондитерські вироби компанії виготовляються із використанням сучасних технологій, дотриманням оригінальної рецептури та виключно високоякісної сировини і матеріалів. Такий підхід забезпечує високу якість, конкурентоспроможність та впізнаваність продукції як на українському, так і на міжнародному ринку.

Відповідно до інформації, поданої на офіційному сайті підприємства [18], ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із найстаріших промислових підприємств міста Києва, історія якого налічує понад століття. За час свого існування фабрика три рази змінювала назву, відображаючи історичні етапи розвитку кондитерської галузі.

Початок діяльності підприємства припадає на 1886 р., коли київський купець Валентин Єфімов заснував «Деміївську парову фабрику шоколаду і цукерок» на хуторі Деміївка, поруч із Деміївським цукрорафінадним заводом, що на той час розташовувався у передмісті Києва. На початковому етапі на фабриці працювало близько 200 робітників, які виготовляли продукцію вручну, працюючи по 10 годин на день. Річний обсяг виробництва становив приблизно 200 тонн солодошів і поступово зростав із кожним роком.

Асортимент продукції фабрики вже тоді був досить широким і включав шоколад, цукерки, карамель, драже, мармелад, пастилу, варення, пряники та печиво. Завдяки постійному вдосконаленню технологій та розширенню асортименту фабрика впевнено закріпила свої позиції на ринку солодошів.

Етапи створення та розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у таблиці 2.1.

Як видно з історії розвитку підприємства, свою сучасну назву – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – воно отримало у 2018 р.

Таблиця 2.1 – Історія створення та розвитку ПрАТ «Київська фабрика

## «Рошен»

Рік	Події та проекти
1886	Заснування купцем Валентином Єфімовим «Деміївська парова фабрика шоколаду і цукерок» на хуторі Деміївка (тодішнє передмістя Києва)
1897	Заснування купцем Валентином Єфімовим спільно з партнерами акціонерного товариства з капіталом 300 тис. карбованців
1901	Відсторонення акціонерами В. Єфімова від керівництва справами
1913	Представлення експозицій фабрики на виставках в Європі
1923	Переіменування фабрики на честь Карла Маркса
1930	Проведення модернізації цехів задля збільшення обсягів виробництва до 7 тис. тон
1940	Нарощування обсягів виробництва до 33 тис. тон
1944	Реконструкція за проектом Дніпрохарчопрому
1956	Запуск у виробництво «Київського торта», який став одним із символів Києва
1966	Нагородження фабрики орденом Трудового Червоного Прапора
1987	Забезпечення загального обсягу кондитерських виробів 52,3 тис. т на рік, з яких 52,2% призначені для споживачів м. Київ
1996	Приватизація фабрики (з усіма майновими та авторськими правами на рецептури) та входження ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» до складу корпорації «Рошен»
2009	Переіменування ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» відповідно до рішення загальних зборів акціонерів у ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
2014	Розробка комплексного проекту реконструкції й благоустрою території фабрики
2018	Переіменування фабрики на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
2019	Розгортання новорічного містечка Roshen Winter Village з ковзанкою, фудкортом та новорічною ялинкою в рамках другого етапу реконструкції фабрики
2020	Облаштування території навпроти фасаду фабрики, ремонт двох підземних пішохідних переходів на просп. Науки, облаштування на місці старої кондитерської крамниці площі з сухим фонтаном площею
2022 – донині	Адаптація до кризових умов функціонування

На сьогодні фабрика є одним із провідних виробничих підрозділів корпорації ROSHEN і демонструє високі показники ефективності. Щороку підприємство виготовляє близько 300 тис. тн кондитерських виробів за більш ніж 320 найменуваннями продукції.

Основний асортимент фабрики включає [17]: шоколадні та желейні цукерки; карамель і ірис; шоколадні плитки та батончики; печиво, вафлі, бісквітні рулети; тістечка та торти.

Деякі види продукції є унікальними для українського ринку, не мають аналогів за рецептурою чи формою виготовлення, що підкреслює інноваційність виробництва та гнучкість асортиментної політики компанії.

Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), до основних напрямів діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» належать: 10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; 10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; 10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

До складу Корпорації входять українські фабрики [17]: Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці; Клайпедська кондитерська фабрика (Литва); Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина); Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

Отже ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має розвинуті виробничі потужності.

Також слід розглянути основні категорії менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні категорії менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Елемент	Характеристика
Місія	Виробництво високоякісних кондитерських виробів з метою максимального задоволення потреб покупців і забезпечення максимального прибутку інвесторам та акціонерам.
Бачення	ROSHEN – міжнародна кондитерська компанія, яка просуває свою продукцію на світових ринках, робить людей щасливішими, надаючи можливість насолоджуватися високоякісними, оригінальними та вишуканими кондитерськими виробами.
Цінності компанії	1. Якість: відповідність продукції міжнародним стандартам ISO та IFS. 2. Інновації: впровадження сучасних технологій і постійне оновлення продуктової лінійки. 3. Досвід: використання та шанування досвіду майстрів попередніх поколінь. 4. Чесність: прозоре та добросовісне ведення бізнесу.

Варто підкреслити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має вагомий досвід експорту продукції та активно реалізує свої вироби на

міжнародних ринках. На сьогодні продукція підприємства постачається до 55 країн світу, зокрема до США, Канади, держав Європи, Грузії, Китаю, Японії, Південної Кореї, Казахстану, Вірменії та інших країн. Географію збуту фабрики наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Географія збуту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [17]

Багаторічна успішна діяльність підприємства у сфері виробництва кондитерських виробів неодноразово відзначалася професійними нагородами. Як зазначено на офіційному сайті корпорації, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було визнано переможцем українського конкурсу «Зірка упаковки 2017». Крім того, за результатами дослідження споживчих уподобань у межах щорічного конкурсу «Фаворити Успіху» (2017 р.), торгові марки ROSHEN посіли перше місце у народному рейтингу суспільної довіри одразу в трьох категоріях: желейні цукерки; лікерні цукерки; сухофрукти в шоколаді.

Також ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» увійшло до ТОП-20 найуспішніших українських інвесторів та ТОП-100 найбільших платників податків України [17].

Наразі кондитерська галузь має тенденцію до розвитку, про що зазначає

Бассова О.О.: «незважаючи на негативний вплив зовнішнього середовища, підприємства галузі мають потенційні сприятливі перспективи розвитку завдяки ефективному менеджменту та іншим внутрішнім конкурентним перевагам. Також можна зробити припущення щодо високого потенціалу галузі, що підтверджують позитивні результати економічних суб'єктів навіть в умовах значного економічного спаду» [19].

Варто окремо відзначити інноваційний логістичний центр ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», який є одним із ключових елементів ефективної системи постачання корпорації.

Як зазначено на офіційному сайті підприємства, логістичний центр у м. Яготин відповідає усім сучасним вимогам до логістичних комплексів класу «А». Його робота забезпечується інтелектуальною системою управління товарними потоками – Warehouse Management System (WMS).

Ця система не лише здійснює повний облік продукції, а й оптимізує всі логістичні процеси – від моменту приймання товару до його відвантаження. Завдяки WMS, ще до прибуття транспортного засобу на склад, необхідна документація вже оброблена, а замовлення сформоване, що дозволяє здійснити завантаження за 30–35 хвилин. У результаті загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Для підтримання стабільного кліматичного режиму в приміщеннях логістичного центру використовується обладнання американської компанії «Lennox», а також сучасне програмне забезпечення для управління усіма процесами складування. Центр оснащений інноваційною транспортно-складською технікою та має ідеально рівну підлогу з точністю вирівнювання не більше 0,3 см на 300 кв. см, що забезпечує безперебійну роботу техніки.

Для створення та функціонування логістичного комплексу використано обладнання провідних світових виробників, що підкреслює високий рівень технологічності та ефективності логістичної системи ROSHEN [17].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» уже багато років послідовно реалізує масштабні благодійні та соціальні ініціативи, що є

важливою частиною корпоративної філософії компанії. Як зазначено на офіційному сайті корпорації, ROSHEN втілює системні благодійні та соціально-культурні проекти, спрямовані на покращення якості життя суспільства. Зокрема, починаючи з березня 2015 р., корпорація реалізує проєкт допомоги Національній дитячій лікарні «ОХМАТДИТ», у межах якого інвестує десятки мільйонів гривень у придбання та встановлення сучасного медичного обладнання, систем комунікації, освітлення, ліфтів та повну реконструкцію інфраструктури закладу.

Крім того, компанія системно підтримує постраждалих у зоні АТО/ООС, забезпечуючи лікування та реабілітацію як в Україні, так і за кордоном – у Австрії, Німеччині, Греції та Словаччині.

Серед культурно-соціальних проєктів корпорації варто виокремити: реконструкцію Театру на Подолі у Києві; модернізацію Черкаського зоопарку; відкриття ковзанок у Харкові, Дніпрі та Києві; створення та технічне обслуговування світломузичного фонтану у Вінниці, для якого корпорація регулярно розробляє нові шоу-програми.

Кожен із цих проєктів, за словами представників компанії, реалізується з любов'ю та турботою про людей [17].

Важливим напрямом діяльності фабрики є також розвиток і навчання персоналу, що розглядається як ключовий елемент корпоративної культури. На підприємстві впроваджено систему безперервного навчання, яка охоплює як нових співробітників у процесі адаптації, так і постійних працівників для підвищення професійної майстерності та лідерських компетенцій.

Програми навчання розроблені для різних категорій персоналу та передбачають поєднання офлайн- і онлайн-форматів, а також самостійне опрацювання навчальних матеріалів. Усі курси згруповано в єдиний освітній каталог, що дозволяє співробітникам обирати програми відповідно до індивідуальних цілей розвитку та функціональних потреб.

Ефективне функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» значною мірою зумовлене наявністю добре продуманої та чітко

вибудованої організаційної структури управління (рисунок 2.2). Керівництво підприємства послідовно працює над оптимізацією всіх бізнес-процесів – від закупівлі високоякісної сировини до ефективної реалізації готової продукції. Такий системний підхід дозволяє не лише підтримувати стабільність виробництва, а й забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища.

Важливою перевагою є чітке розмежування обов'язків, відповідальності та повноважень між різними рівнями менеджменту, що сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень і підвищенню ефективності комунікацій усередині компанії. Завдяки цьому підприємство підтримує високі стандарти якості продукції та оперативно впроваджує інновації у виробничі процеси.

Автори у своїй праці [20] зазначають, що «організаційна структура «Рошен» організована за лінійно-функціональним принципом, оскільки поділ праці в управлінській сфері здійснюється шляхом групування однорідних робіт за функціями управління й об'єднання їх у відповідні підрозділи апарата управління підприємством». Така модель забезпечує узгодженість дій між усіма структурними елементами, підвищує відповідальність працівників за результати діяльності та сприяє ефективному використанню ресурсів.

Отже, проаналізувавши організаційну структуру та загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна зробити висновок, що системність підходів до управління є одним із ключових чинників її стабільного розвитку. Це створює міцне підґрунтя для подальшої оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства.

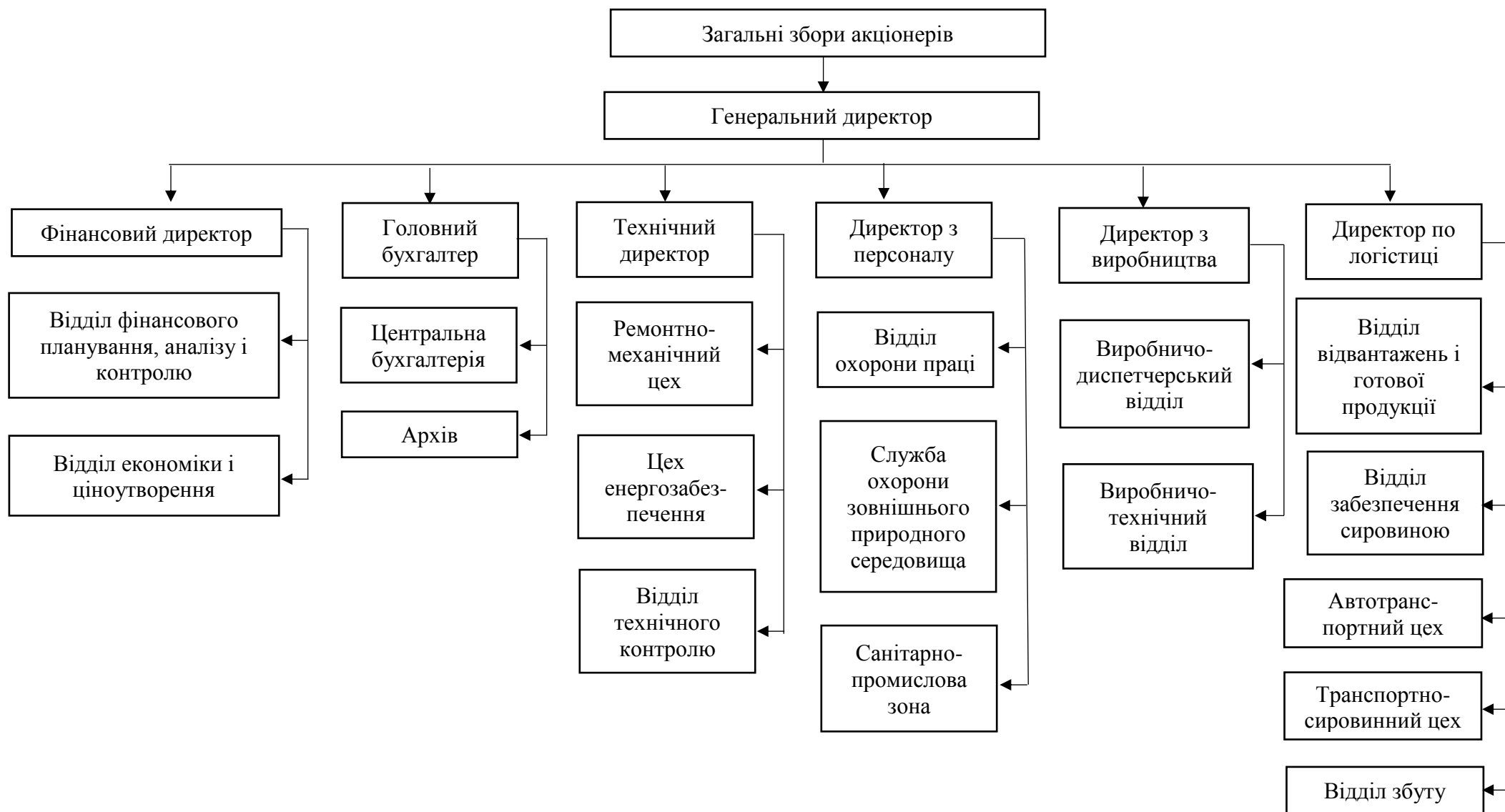


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

## 2.2 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентного середовища

Постійні зміни та невизначеність зовнішнього середовища, стрімкий розвиток технологій, глобалізаційні процеси, загострення конкурентної боротьби, а також підвищення рівня турбулентності економічного простору внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення – усе це формує нові виклики для українських підприємств. У таких умовах компанії, зокрема ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», змушені не лише реагувати на зовнішні зміни, а й постійно трансформувати свої бізнес-процеси, структуру управління та стратегію розвитку, аби зберегти стабільність і конкурентоспроможність.

Зважаючи на це, особливого значення набуває використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, які допомагають виявити ключові фактори впливу зовнішнього середовища, оцінити їхній напрям і силу дії, а також своєчасно коригувати стратегічні орієнтири підприємства. Одним із таких інструментів є PEST-аналіз, що дозволяє системно дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які визначають умови функціонування бізнесу.

Для виявлення макроекономічних факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та формують її рівень конкурентоспроможності, було проведено PEST-аналіз. До дослідження залучено двох фахівців підприємства – менеджера зі збуту та економіста з фінансової роботи, які визначили ключові фактори впливу (таблиця 2.3).

На рисунку 2.3 подано графічну інтерпретацію результатів проведеного аналізу. Як видно з представлених даних, найбільш позитивний вплив на діяльність фабрики справляють технологічні та соціальні чинники, зокрема розвиток інноваційних виробничих процесів, автоматизація та зростання лояльності споживачів до вітчизняного виробника. Водночас найбільш негативний вплив мають політичні фактори, пов'язані з воєнним станом, нестабільністю законодавчого середовища та ризиками на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Опис фактору	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
P – Політика			
Воєнний стан в країні	-4	0,35	-1,4
Наявність фінансової підтримки держави	-2	0,2	-0,2
Загроза обстрілів магазинів, фабрики та логістичного центру	-5	0,4	-2
Всього		1	-3,6
E – Економіка			
Коливання валютного курсу	-2	0,15	-0,3
Зменшення платоспроможності верстки населення	-1	0,2	-0,2
Припинення економічних зв'язків з рф	-2	0,1	-0,2
Підвищення рівня попиту на кондитерські вироби	+4	0,3	+1,2
Перебудування логістики	-1	0,25	-0,25
Всього		1	+0,25
S – Соціум			
Зменшення рівня народжуваності	-2	0,2	-0,4
Розвиток тренду на здорове харчування та зменшення споживання цукру та калорій	-3	0,3	-0,9
Погіршення психологічного стану населення	+3	0,2	+0,6
Посилення тренду щодо придбання продуктів вітчизняного виробництва	+4	0,3	+1,2
Всього		1	+0,5
T – Технології			
Швидка інтеграція інновацій і технологій штучного інтелекту у виробництво	+4	0,25	+1
Розробка нових технологій виробництва для зменшення рівня використання трудових та фінансових ресурсів	+3	0,25	+0,75
Новіші способи маркування продукції	-2	0,25	-0,5
Доступність патентів на обладнання у кондитерській галузі	+3	0,25	+0,75
Всього		1	+2
Примітка: напрям впливу позитивний (+) або негативний (-). Шкала кожного фактору встановлена таким чином: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 2 бали – істотна зміна фактору впливає на результати підприємства; 3 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства. Сила впливу кожного фактору та вага факторів визначається на основі експертного опитування			

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити такі висновки: політичні чинники (-3,6): значний негативний вплив цієї групи факторів зумовлений політичною нестабільністю, ризиками державного регулювання та можливими обмеженнями у сфері міжнародних відносин. Економічні чинники (+0,25):

незначний позитивний вплив свідчить про відносну стабільність економічного середовища, а також про наявність потенційних можливостей для розширення діяльності компанії на зовнішніх ринках. Соціальні чинники (+0,5): позитивний результат цієї групи факторів вказує на лояльне ставлення споживачів до вітчизняних виробників, зокрема до продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Це створює передумови для зростання попиту та збільшення обсягів продажів. Технологічні чинники (+2): суттєвий позитивний вплив пояснюється високим рівнем інноваційного розвитку галузі та можливістю впровадження сучасних технологій і цифрових рішень у виробничі процеси підприємства.

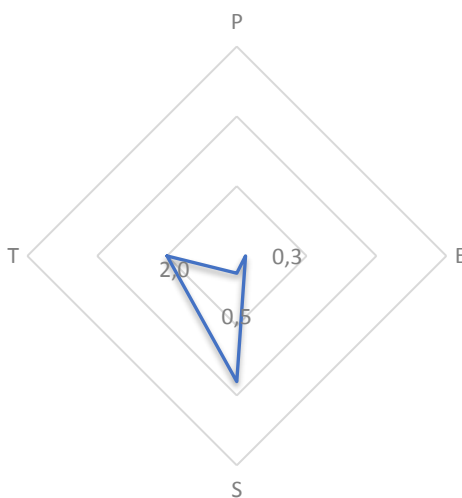


Рисунок 2.3 – Графічна інтерпретація PEST-аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Наступним етапом аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства є оцінка його безпосереднього оточення, яку доцільно провести відповідно до моделі п'яти конкурентних сил М. Портера.

Як зазначають Т. Говорушко та Г. Сілакова [21], виробництво кондитерських виробів належить до сировинно-інтенсивних галузей, оскільки частка сировини у структурі собівартості продукції становить від 60 до 75%. Підприємства галузі здебільшого використовують вітчизняну сировину – борошно, цукор, молоко, вершкове масло, тоді як окремі інгредієнти, які не

виробляються в Україні (зокрема какао-боби, горіхи, екзотичні масла та суміші), імпортуються. Це зумовлює високий рівень впливу постачальників на діяльність підприємств кондитерського ринку.

Серед найбільших постачальників борошна для підприємств галузі можна виокремити: ТОВ «Вінницький КХП №2» – 116 764 т, ТОВ «ДВК «Дніпромлин» – 95 867 т, ТОВ ВФК «Рома» – 93 992 т, ТОВ «Столичний млин» – 83 230 т, ДП «Новопокровський КХП» – 54 260 т.

До основних виробників цукру в Україні, за даними [22], належать: ТОВ «Радехівський цукор» – 430 тис. т, ТОВ Фірма «Астарта-Київ» – 377 тис. т, ТОВ «Укрпромінвест-Агро» – 305 тис. т.

За результатами Ukrainian Business Award [23], серед провідних виробників молочної продукції відзначено такі компанії, як ТОВ «ТЕРРАФУД», ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат», ТОВ «Люстдорф», ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПрАТ «Галичина».

Крім того, до найбільших виробників вершкового масла в Україні, відповідно до [24], належать: ТОВ «ФЕРМА», ТОВ «МК «Вершкове поле» та ПрАТ «Гернопільський молокозавод».

Постачальниками основної сировини для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є провідні українські підприємства. Зокрема, постачальниками цукру виступають ТОВ «Радехівський цукор» та ТОВ «Хрещатик-Агро», борошна – ТОВ «Млин-ОК» і ТОВ «ДВК «Дніпромлин», молока – ПрАТ «Галичина» та ТОВ «Молочна Майстерня», а вершкового масла – ТОВ «ФЕРМА» та ПП «Добриня». Така диверсифікація постачальників забезпечує стабільність виробничих процесів та зменшує ризики перебоїв у постачанні сировини.

Основними покупцями продукції фабрики є кінцеві споживачі, торговельні мережі, продуктові магазини, інтернет-магазини, заклади громадського харчування (кафе, ресторани, готелі), а також корпоративні

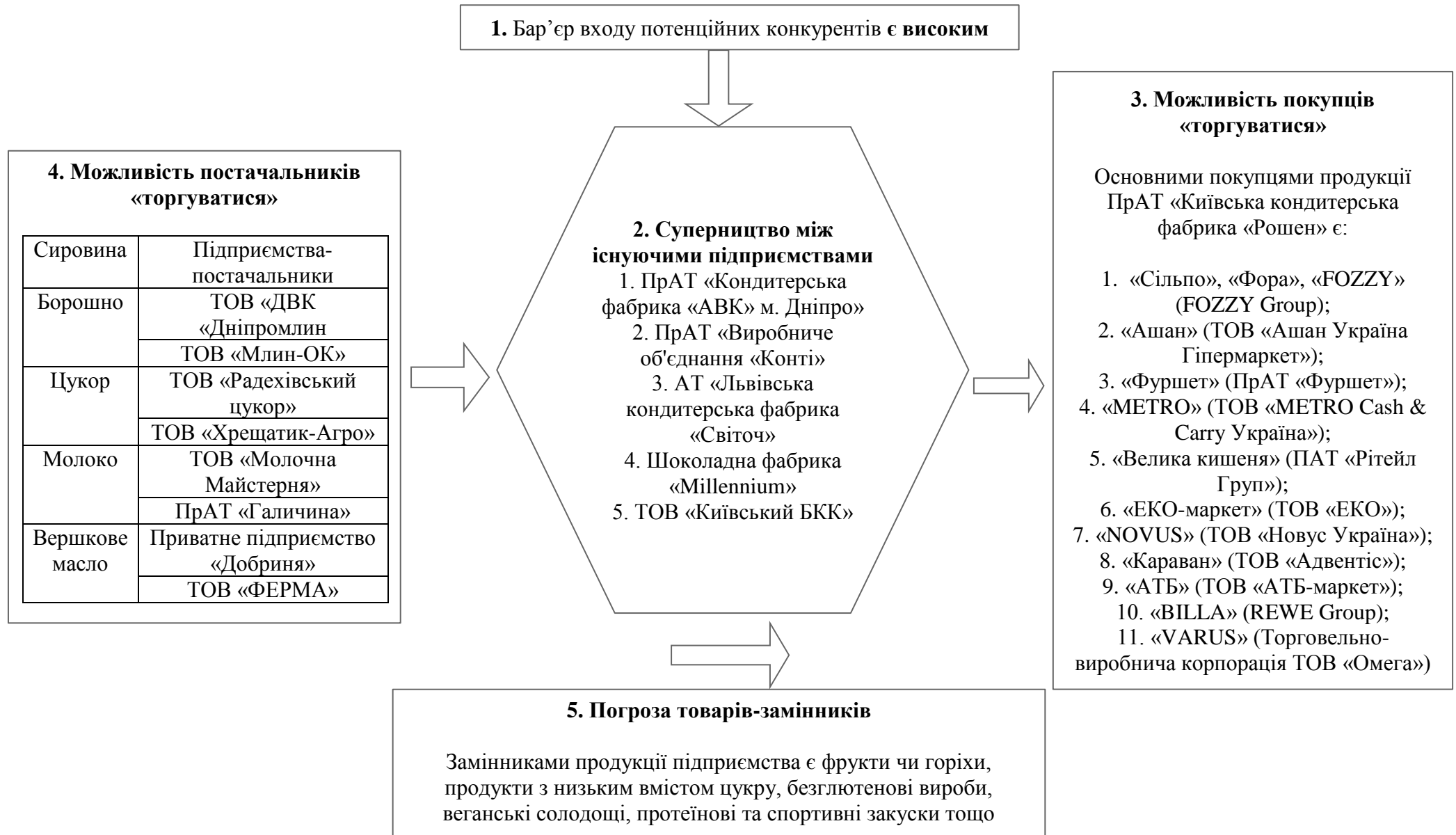


Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

клієнти, які здійснюють замовлення на святкову продукцію або сувенірні набори.

Окрім того, фабрика активно співпрацює з іноземними партнерами та дистриб'юторами, що дозволяє нарощувати обсяги експорту. Привабливий імідж компанії як одного з провідних українських виробників кондитерських виробів сприяє зміцненню позицій на зовнішніх ринках і розширенню географії продажів.

Водночас на кондитерську галузь чинить вплив загроза появи товарів-замінників. До таких альтернативних продуктів належать здорові закуски (фрукти, горіхи), низькокалорійні вироби, солодощі з низьким вмістом цукру, безглютенова та веганська продукція, а також протеїнові або спортивні снеки. З огляду на сучасні тенденції здорового харчування, можна стверджувати, що ризик заміщення традиційних кондитерських виробів альтернативними продуктами є досить високим і потребує адаптації асортиментної політики компанії до нових споживчих уподобань.

Наступним етапом аналізу безпосереднього оточення є оцінка ризиків появи потенційних конкурентів. Кондитерська галузь характеризується високими бар'єрами для входу, що зумовлено рядом чинників (таблиця 2.4).

Таким чином, висока вартість входу, вимоги до якості та сертифікації, значні маркетингові й логістичні витрати суттєво ускладнюють появу нових гравців у кондитерській галузі.

Водночас важливим аспектом аналізу зовнішнього середовища є оцінка рівня конкуренції між уже існуючими підприємствами. Для визначення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було застосовано метод експертних оцінок. Експерти – менеджер зі збуту та економіст із фінансової роботи підприємства – визначили ключові фактори успіху компаній галузі та надали кожному з них вагу. Підсумковий рівень конкурентоспроможності обчислюється як добуток ваги фактора на його абсолютну оцінку.

Єрмак С.О. у своїй науковій праці зазначає, що результати опитування

споживацьких переваг на внутрішньому ринку дещо відрізняються від уявлень щодо фактичної ринкової частки, проте загальна тенденція залишається сталою. Найбільш популярними серед українських споживачів є кондитерські вироби торгових марок «Roshen» – 37%, «Конті» – 21%, «АВК» – 14%, «Світоч» («Nestlé») – 12%.

Таблиця 2.4 – Бар'єри входу в кондитерську галузь

Фактор	Суть	Особливості для кондитерської галузі
1. Висока капіталомісткість виробництва	Створення виробництва потребує значних інвестицій	Закупівля високотехнологічних ліній (темперування шоколаду, глазурування, фасування), забезпечення стерильних приміщень, дотримання температурних режимів, необхідність утримання великого енергоспоживання
2. Необхідність сертифікації та відповідності стандартам	Контроль якості та безпечності продукції	Обов'язкова підтримка HACCP, ISO 22000, сертифікації інгредієнтів, постійні аудити, необхідність лабораторних випробувань, контроль алергенів і простежуваність партій
3. Високі маркетингові витрати	Брендування та просування продукції потребує інвестицій	Формування впізнаваності у висококонкурентному сегменті, участь у виставках, просування у мережевому ритейлі, розробка упаковки, залучення промоакцій та дегустацій
4. Складність організації системи збуту	Необхідність створення ефективної логістики та дистрибуції	Потреба швидкої доставки продукції, що часто має обмежені терміни зберігання; необхідність контролю температурного режиму; робота з торговими мережами, які встановлюють жорсткі вимоги до постачальників

При виборі кондитерської продукції покупці орієнтуються переважно на смакові якості (31%), репутацію виробника (30%) та ціну (26%). Найвищий рівень лояльності споживачі демонструють до брендів «Рошен» та «Корона» («Монделіс Україна»). Водночас, за даними дослідження, найбільш дієвим інструментом впливу на купівельні рішення залишається реклама у засобах масової інформації, яка спонукає до покупки 57% опитаних [25].

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його основних конкурентів – ПрАТ «ВО «Конті» і АТ «Львівська КФ «Світоч» – було застосовано експертний метод.

Результати порівняльного аналізу відображено у таблиці 2.5.

Методологічною основою дослідження виступила теорія ефективності, яку детально описали М. Мартиненко та І. Ігнат'єва [26, с. 172]. Цей підхід передбачає оцінювання рівня використання ресурсів підприємства, розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансової стабільності, системи збуту, маркетингової активності та конкурентоспроможності продукції.

Аналіз результатів, поданих у таблиці 2.5, засвідчує, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має найвищу зведену оцінку конкурентоспроможності, що пояснюється високою якістю продукції, інноваційністю виробничих процесів і вираженою клієнтоорієнтованістю. Водночас, ПрАТ «ВО «Конті» демонструє кращі результати за показником підвищення кваліфікації персоналу, тоді як АТ «Львівська КФ «Світоч» має найвищі оцінки за рівнем позитивного іміджу та споживчих рейтингів на українському ринку.

Отже, для збереження лідерських позицій і подальшого зміцнення конкурентних переваг, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно посилити роботу в напрямках розвитку персоналу, формування корпоративної культури безперервного навчання та активнішого управління репутацією бренду.

Для оцінювання позицій підприємства на ринку було проведено аналіз конкурентного середовища за допомогою матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи). ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спеціалізується на виробництві та реалізації широкого асортименту кондитерських виробів, серед яких: торти, шоколадні та карамельні цукерки, плитковий шоколад, цукерки у коробках, печиво, крекери, вафлі та вафельні трубочки, бісквіти, желейні цукерки, вершкове масло та згущене молоко.

Для здійснення аналізу менеджер із збуту та економіст із фінансової роботи підприємства надали дані щодо обсягів реалізації основних видів продукції за 2021–2024 рр., а також середньої частки продажів кожного виду у

загальному ринку кондитерських виробів.

Таблиця 2.5 – Аналіз конкурентного середовища

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «Київська КФ «Рошен»		Основні конкуренти			
				ПрАТ «ВО «Конті»		АТ «Львівська КФ «Світоч»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість продукції	0,18	10	1,8	8	1,44	7	1,26
Інноваційні технології виробництва	0,16	8	1,28	7	1,12	5	0,8
Підвищення кваліфікації персоналу	0,15	6	0,9	9	1,35	3	0,45
Ефективне використання брендом соціальних мереж	0,12	7	0,84	5	0,6	4	0,48
Наявність соціальноорієнтованих проєктів	0,12	7	0,84	5	0,6	2	0,24
Просування на європейський ринок	0,14	8	1,12	2	0,28	4	0,56
Впізнаваність бренду та визнання на внутрішньому ринку	0,13	6	0,78	5	0,65	10	1,3
Разом	1	7,56 – 1 місце		6,04 – 2 місце		5,09 – 3 місце	

У таблиці 2.6 представлено результати аналізу, зокрема – основні категорії продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», їхні обсяги реалізації та ринкові частки, а також порівняльні показники основного конкурента – ПАТ «Виробниче об'єднання «Конті» (у розрізі окремих товарних груп). Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна сказати, що у 2024 р. у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» найбільший обсяг виробництва становили торти (20,4%), а найменший – вафлі та вафельні трубочки (1,8%), у той час, коли найближчий конкурент надавав перевагу виробництву бісквітів (16,1%), а найменше ним було виготовлено цукерок в коробках (2,1%).

Таблиця 2.6 – Вихідні данні для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн				Частка ринку у 2024 р., %	
		2021	2022	2023	2024	ПрАТ «Київська КФ «Рошен»	ПАТ «Виробниче об'єднання «Конті»
1.	Торти	73100	78521	77345	299360	20,4	3,01
2.	Цукерки шоколадні	182620	260432	268856	235232	16,03	7,3
3.	Цукерки карамельні	87450	53543	133567	180496	12,3	5,7
4.	Шоколад	76560	80654	88467	217183	14,8	7
5.	Цукерки в коробках	115040	37765	129891	151147	10,3	2,1
6.	Печиво та крекери	56560	142876	115599	220998	15,06	8,1
7.	Вафлі та вафельні трубочки	68120	51987	42901	26414	1,8	11,4
8.	Бісквіти	104480	56098	145490	44170	3,01	16,1
9.	Цукерки желейні	129250	15209	81123	64568	4,4	7,9
10.	Масло та згущене молоко	86106	126110	189012	27882	1,9	4,06
Всього		979286	903195	1272251	1467450	x	x

Структуру реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2023 та 2024 рр. представлено на рисунках 2.5–2.6.

З їх аналізу видно, що найбільшу частку у загальному обсязі реалізації стабільно займали шоколадні цукерки, тоді як найменшу – вафельні трубочки.

У таблиці 2.7 представлено результати розрахунку темпів зростання продажів за видами продукції порівняно з попереднім роком, а також співвідношення ринкових часток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та ПАТ «Виробниче об'єднання «Конті».

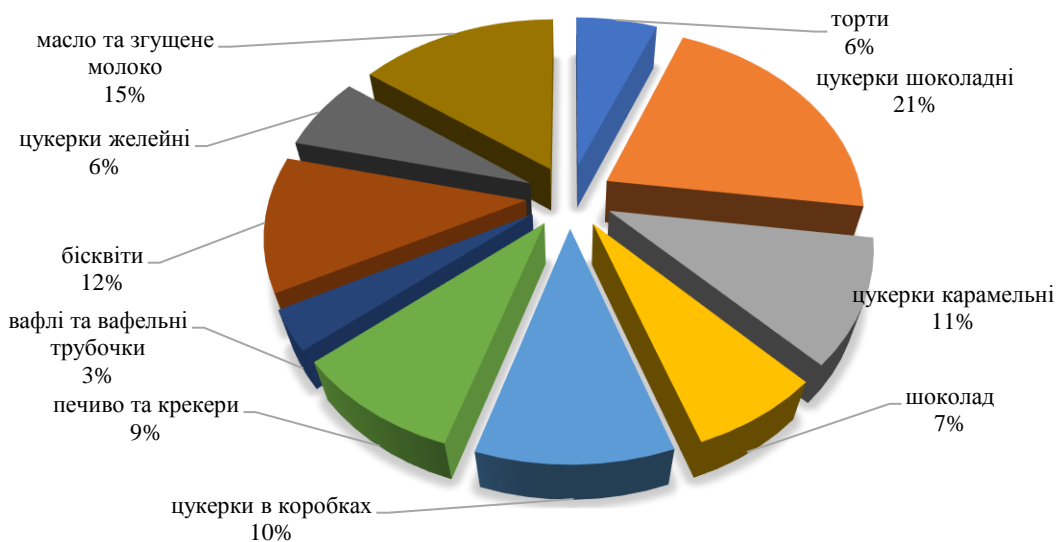


Рисунок 2.5 – Структура реалізованої продукції фабрика у 2023 р., %

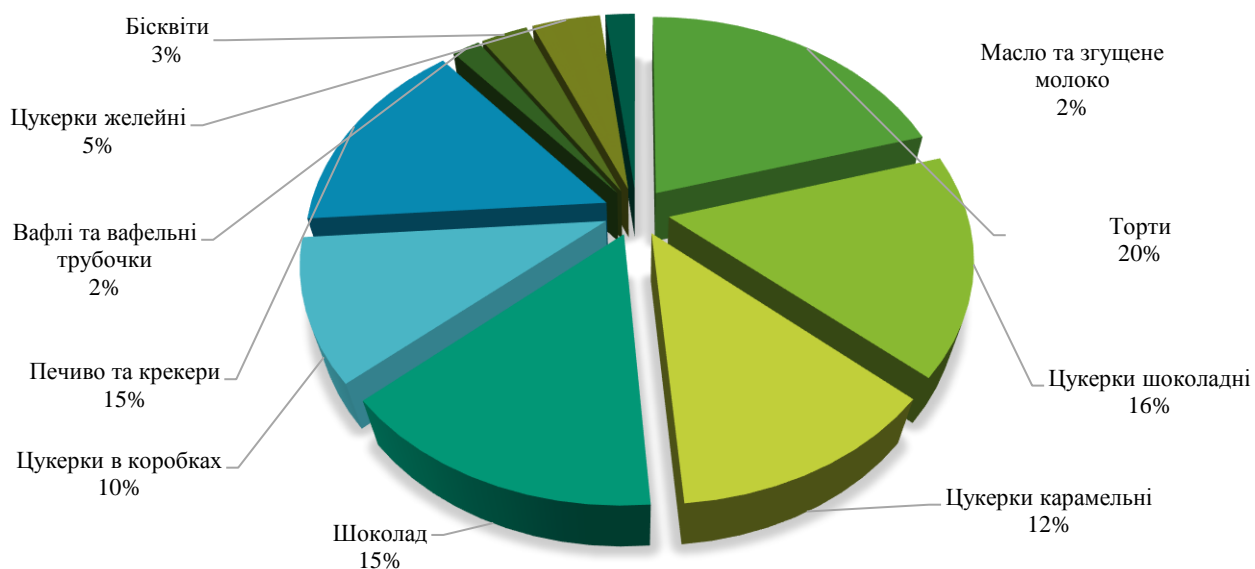


Рисунок 2.6 – Структура реалізованої продукції фабрика у 2024 р., %

Крім того, у таблиці подано показники середнього темпу зростання ринку за три роки для кожного виду продукції, що дозволяє оцінити динаміку розвитку окремих товарних категорій підприємства.

За результатами проведених розрахунків було сформовано матрицю БКГ (рисунок 2.7). Згідно з її результатами, підприємству доцільно приділити увагу коригуванню стратегії розвитку окремих товарних груп (таблиця 2.8), оскільки поточна структура портфеля є незбалансованою.

Зокрема, такі позиції, як «вафлі та вафельні трубочки» та «масло і згущене молоко», потрапили до категорії «собаки», що свідчить про їх низьку рентабельність та обмежені перспективи зростання. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливість поступового зняття цих товарів із виробництва або оновлення асортименту шляхом впровадження нових брендів.

Таблиця 2.7 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Продукція	Темп росту ринку, %			Співвідношення частки ринку ПрАТ «Київська КФ «Рошен» до ПАТ «ВО Конті»	Темп зростання ринку, % (2024/2023)
	2022	2023	2024		
Торти	1,07	0,99	3,87	6,78	3,91
Цукерки шоколадні	1,43	1,03	0,87	2,20	0,85
Цукерки карамельні	0,61	2,49	1,35	2,16	0,54
Шоколад	1,05	1,1	2,45	2,11	2,23
Цукерки в коробках	0,33	3,44	1,16	4,90	0,34
Печиво та крекери	2,53	0,81	1,91	1,86	2,36
Вафлі та вафельні трубочки	0,76	0,83	0,62	0,16	0,74
Бісквіти	0,54	2,59	0,30	0,19	0,12
Цукерки желейні	0,12	5,33	0,80	0,56	0,15
Масло та згущене молоко	1,46	1,5	0,15	0,47	0,10

За результатами класифікації: до сегменту «Дикі кішки» віднесено вафлі та вафельні трубочки, масло та згущене молоко; до «Зірок» – торти, шоколадні цукерки та шоколад, які демонструють високі темпи зростання і значну частку на ринку; до «Дійних корів» – печиво та крекери, цукерки в коробках і карамельні цукерки, що забезпечують стабільні прибутки; а до «Собак» – бісквіти та карамельні цукерки, які потребують перегляду доцільності подальшого виробництва.



Рисунок 2.7 – Матриця БКГ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Таблиця 2.8 – Стратегічні рекомендації для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за результатами побудови матриці БКГ

Сегмент матриці	Вид продукції	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	- Цукерки карамельні - Бісквіти	Новий товар, ще недосліджений попит	Стратегія підсилювання, удосконалення характеристик, що у перспективі дає змогу перейти до «зірок»
«Зірки»	- Печиво та крекери - Цукерки в коробках - Цукерки карамельні	Товар-лідер, конкурентні переваги у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	Підтримування цін на високому рівні, агресивна реклама, збільшення частки на ринку
«Дійні корови»	- Торти - Цукерки шоколадні - Шоколад	Забезпечують високий грошовий потік, мають значну частку на ринку	Реклама-нагадування, підтримування цікавості до продукту та стимулювання збуту, адже у протилежному випадку для товарів цього сегменту існує ризик потрапляння до СЗГ «собаки»
«Собаки»	- Вафлі та вафельні трубочки - Масло та згущене молоко	Товари, що входять у частку товарів з маленьким обсягом реалізації	Потребує аналізу прибутковості даних видів продукції задля формування остаточного висновку про доцільність їхнього утримання в асортименті

Отже, оцінка факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен» та результати матриці БКГ дозволили визначити стратегічні напрями розвитку асортиментної політики підприємства. Наступним кроком є аналіз показників господарської діяльності фабрики, що дасть змогу оцінити її економічну ефективність і фінансову стійкість.

### 2.3 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності є важливим інструментом для оцінки ефективності функціонування підприємства. Він дає змогу визначити його сильні та слабкі сторони, рівень конкурентоспроможності на ринку та окреслити напрями подальшого розвитку. У цьому розділі представлено детальний аналіз показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – одного з провідних виробників кондитерських виробів в Україні.

Метою аналізу є оцінка фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства. Для цього застосовуються сучасні методи управлінського аналізу, зокрема горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, розрахунок фінансових коефіцієнтів та порівняння показників із результатами діяльності основних конкурентів.

Особливу увагу приділено таким ключовим показникам, як виручка від реалізації, собівартість продукції та чистий прибуток, адже саме вони найбільш повно відображають ефективність управління виробничо-господарською діяльністю.

Для проведення аналізу використано офіційну фінансову звітність підприємства – Ф. №1 «Баланс» та Ф. №2 «Звіт про фінансові результати (прибутки та збитки)» [27]. Оцінювання основних показників доцільно розпочати з аналізу їхньої динаміки (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників господарської діяльності

№			Роки	Відхилення
---	--	--	------	------------

	Найменування показників	Од. виміру	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	8	6	7
1	Виручка від реалізації продукції	тис. грн	979286	1272251	1467450	488164	149,85
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	863265	1111465	1330009	466744	154,07
3	Залишкова вартість основних засобів	тис. грн	2124007	2167436	2361445	237438	111,18
4	Фондовіддача	грн/грн	0,46	0,59	0,62	0,161	135,09
5	Оборотні активи	тис. грн	211970	217076	220004	8034	103,79
6	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	обертів	4,62	5,86	6,67	2,05	144,37
7	Середня чисельність працівників	ос.	981	1236	1351	370	137,72
8	Річний виробіток працівника	тис. грн/ос.	998,25	1029,33	1086,20	87,95	108,81
9	Валовий прибуток	тис. грн	116021	160786	137441	21420	118,46
12	Чистий прибуток/збиток	тис. грн	-984	11387	6979	7963	-709,25
13	Рентабельність продажів	%	-0,1005	0,8950	0,4756	0,5761	-
14	Рентабельність реалізованої продукції	%	-0,1140	1,0245	0,5247	0,6387	-

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що виручка від реалізації продукції зросла на 488164 тис. грн, або на 49,85%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також підвищення цін на готові вироби у 2024 р.

Залишкова вартість основних засобів також збільшилась на 237438 тис. грн (на 54,07%), що зумовлено модернізацією та оновленням активів підприємства та введенням в експлуатацію нових об'єктів. Оборотні активи зросли на 8034 тис. грн (на 3,79%), переважно через збільшення інших

оборотних активів.

Протягом 2024 р. фондвіддача підвищилася на 0,16 грн/грн (на 35,09%), що свідчить про значно ефективніше використання основних засобів, адже темпи зростання виручки перевищили темпи зміни залишкової вартості основних засобів.

Крім того, середня чисельність працівників у 2024 р. підвищилась на 370 осіб (на 37,72%), що стало наслідком розширення виробничих потужностей. При цьому річний виробіток на одного працівника зріс на 87,95 тис. грн (на 8,81%), що свідчить про зростання продуктивності праці.

Також варто відзначити, що коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 44,37%, що вказує на прискорення їх обігу та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

У 2024 р. валовий прибуток підприємства зріс на 21420 тис. грн, або на 18,46%, що зумовлено відчутним збільшенням виручки від реалізації за одночасного повільнішого зростання собівартості продукції.

Прибуток від реалізованої продукції підвищився на 488164 тис. грн, або на 49,85%, що пояснюється вищими темпами зростання валового прибутку порівняно з адміністративними та збутовими витратами.

Чистий прибуток у 2024 р. становив 6979 тис. грн, що на 4408 тис. грн менше порівняно з попереднім роком. Таким чином, спостерігається суттєве зниження фінансового результату діяльності, що може свідчити про посилення витратного навантаження та зменшення рентабельності операцій.

Водночас показники рентабельності залишаються відносно низькими: рентабельність продажів – 0,4756%, а рентабельність реалізованої продукції – 0,5247%. Це свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат та пошуку шляхів для нарощування виробничих і збутових обсягів, щоб забезпечити стабільне зростання прибутковості підприємства.

Експрес- та горизонтальний аналіз структури балансу підприємства наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець року		Відхилення		Структура, % від підсумку активу і пасиву	
	2023	2024	+/-	%	2023	2024
<b>Актив</b>						
Необоротні активи (перший розділ активу)	2897462	3208953	311491	110,75	93,03	93,10
Оборотні активи:	217076	237785	20709	109,54	6,97	6,90
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	325	88	-237	27,08	0,01	
дебіторська заборгованість	179870	178878	-992	99,45	5,78	5,19
матеріальні обігові кошти (запаси)	25753	27689	1936	107,52	0,83	0,80
інші оборотні активи	3459	605	-2854	17,49	0,11	0,02
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0,00	0,00	0,00
<b>БАЛАНС</b>	3114538	3446738	332200	110,67	100,00	100,00
<b>Пасив</b>						
Власний капітал:	1505833	2005833	500000	133,20	48,35	58,20
Нерозподілений прибуток	404628	422426	17798	104,40	12,99	12,26
Довгострокові зобов'язання	14439	7490	-6949	51,87	0,46	0,22
Поточні зобов'язання:	1182324	1003106	-179218	84,84	37,96	29,10
кредиторська заборгованість	726076	1003106	277030	138,15	23,31	29,10
короткострокові кредити	0	0	0	0,00	0,00	0,00
інші короткострокові зобов'язання	639048	546792	-92256	85,56	20,52	15,86
<b>БАЛАНС</b>	3114538	3446738	332200	110,67	100,00	100,00

На основі проведених розрахунків встановлено, що сума необоротних активів зросла на 311 491 тис. грн, або на 10,75%, що пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази та введенням в експлуатацію нових основних

засобів, обсяг яких перевищив амортизаційні відрахування.

Водночас оборотні активи збільшилися на 20709 тис. грн (на 9,54%), що зумовлено зростанням матеріальних обігових коштів (запасів) – на 7,52%, попри зменшення грошових коштів і поточних фінансових інвестицій на 27,08%, дебіторської заборгованості – на 0,55% та інші оборотні активи – на 82,51%.

Скорочення дебіторської заборгованості є позитивною тенденцією, адже свідчить про вчасне виконання покупцями зобов'язань і поліпшення ліквідності підприємства. Це означає, що компанія має більше власних обігових коштів і меншу потребу в залученні кредитів для фінансування поточної діяльності.

У структурі пасиву переважає власний капітал, частка якого у 2024 р. становила 58,20%, а у 2023 р. – 48,35%, при цьому його абсолютне значення залишилося майже незмінним.

Незначне збільшення нерозподіленого прибутку на 4,4% пояснюється тим, що підприємство спрямувало більшу частину отриманого фінансового результату на покриття витрат та забезпечення операційної діяльності, залишивши лише незначний обсяг прибутку у складі власного капіталу.

У 2024 р. вартість довгострокових зобов'язань підприємства зменшилась на 48,13%, що свідчить про зважену та ефективну фінансово-кредитну політику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Підприємство поступово знижує боргове навантаження, зокрема за рахунок скорочення обсягів довгострокових кредитів і позик, що позитивно впливає на його фінансову стабільність.

Хоча компанія продовжує залучати поточні зобов'язання, їхня загальна вартість також скоротилася на 15,16%, передусім через зменшення кредиторської заборгованості. Це означає, що підприємство вчасно розраховується з постачальниками за сировину та матеріали, своєчасно погашає короткострокові кредити й підтримує високий рівень ділової репутації.

Подальший аналіз стосується структури операційних витрат підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Структура операційних витрат підприємства

Показники	Рік		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Операційні витрати (разом), тис. грн	1271002	1497447	226445	117,82
у тому числі:				
матеріальні затрати				
- сума, тис. грн	255676	265465	9789	103,83
- питома вага, %	20,12	17,73	-2,39	88,11
витрати на оплату праці				
- сума, тис. грн	604330	762938	158608	126,25
- питома вага, %	47,55	50,95	3,40	107,15
відрахування на соціальні заходи				
- сума, тис. грн	132201	166274	34073	125,77
- питома вага, %	10,40	11,10	0,70	106,77
амортизація				
- сума, тис. грн	198451	207317	8866	104,47
- питома вага, %	15,61	13,84	-1,77	88,69
інші операційні витрати				
- сума, тис. грн	80344	95453	15109	118,81
- питома вага, %	6,32	6,37	0,05	100,86

Згідно з наведеними даними, найбільшу питому вагу мають витрати на оплату праці (47,55%), що вказує на зарплатомісткий характер виробництва. У зв'язку з цим підприємству доцільно підвищувати ефективність праці персоналу через розвиток корпоративної культури, мотиваційних програм та реалізацію соціально відповідальних ініціатив.

Другим за обсягом елементом операційних витрат є матеріальні затрати (20,12%), що підтверджує високу матеріаломісткість виробництва кондитерських виробів.

Водночас варто зауважити, що прибуток не завжди є повним показником ефективності діяльності, оскільки його зростання може відбуватися навіть при нераціональному використанні ресурсів. Тому для об'єктивної оцінки результативності господарювання доцільно застосовувати показники

рентабельності, які відображають рівень ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Показники рентабельності є ключовими індикаторами ефективності діяльності підприємства, оскільки вони відображають співвідношення між отриманим прибутком та обсягом витрачених ресурсів. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки раціонально компанія використовує свої матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Для цього застосовується система аналітичних показників (таблиця 2.12), що охоплює витратні, ресурсні та капітальні аспекти діяльності, зокрема рівень прибутковості витрат, активів і власного капіталу.

Результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» успішно адаптувалося до складних умов воєнного часу, забезпечивши стабільність господарської діяльності. Розвиток програм соціальної відповідальності надалі сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і зміцненню репутації підприємства.

Далі було здійснено оцінку платоспроможності компанії (таблиця 2.13) за допомогою коефіцієнтів абсолютної, швидкої та загальної ліквідності, а також аналіз фінансової стійкості (таблиця 2.14) через показники фінансової незалежності, забезпеченості власними оборотними коштами та покриття запасів власним капіталом.

Отримані результати показують, що у 2024 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився до нуля через те що підприємство зовсім не має ліквідних грошових коштів і їх еквівалентів, проте коефіцієнт швидкої ліквідності залишився майже незмінним, що свідчить про наявність достатньої дебіторської заборгованості для своєчасного погашення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності підприємства за 2023–2024 рр., %

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Рік		Абсолютне відхилення, в.п.
			2023	2024	
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050 * 100$	14,47	10,33	-4,14
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	0,56	-1,60	-2,16
3	Рентабельність діяльності	$\Phi.2.2350/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2255+2270)*100$	0,8	0,44	-0,36
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	0,37	0,20	-0,17
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1495*100$	0,59	0,29	-0,30
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2350/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	0,95	0,69	-0,26
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1095*100$	0,39	0,22	-0,17
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1195*100$	5,25	2,94	-2,31
9	Валова рентабельність продажів	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	12,64	9,37	-3,27

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець року, частка од.		Абсолютне відхилення
			2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,0003	-	-0,0003
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+ 1135+1130+ 1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,1589	0,2088	0,0008
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	0,1543	0,2088	-0,0038

Таблиця 2.14 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець року, частка од.		Абсолютне відхилення
		2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,616	0,707	0,091
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515- 1695-1095) / \Phi.1.1300$	-0,69	-0,51307265	0,177
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,013	-	0,013

Значення коефіцієнта покриття також дещо збільшилось, однак залишається близьким до нормативного рівня, що означає, що підприємство зберігає здатність швидко конвертувати активи в грошові кошти для виконання короткострокових зобов'язань.

Аналіз показників фінансової стійкості (таблиця 2.14) свідчить, що компанія переважно функціонує за рахунок власних ресурсів: їхня частка у структурі балансу становить 58,20% що на 9,85 в.п. більше, ніж у 2023 р. Водночас показник забезпеченості власними оборотними коштами покращився: значення змінилося з  $-0,69$  до  $-0,513$ , тобто підприємство частково скоротило дефіцит власного оборотного капіталу. Незважаючи на те, що показник залишився від'ємним, позитивна динаміка ( $+0,177$ ) свідчить про рух у напрямку фінансової стабільності.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом, який у 2023 р. становив  $0,013$ , у 2024 р. дорівнює  $0$ , що означає відсутність покриття запасів за рахунок власних джерел. Це свідчить про погіршення фінансової гнучкості та підсилює залежність від позикових ресурсів при формуванні запасів.

#### 2.4 Оцінка особливостей організації HR-процесів у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Згідно з результатами дослідження світового лідера у сфері дослідження бренду роботодавця – компанії Universum, у якому взяли участь 1131 фахівець із 49 країн (представники маркетингу, HR, навчання та розвитку талантів, а також менеджери з підбору персоналу) у період з 26 лютого по 14 квітня 2020 р., 73% респондентів відзначили бренд роботодавця як один із ключових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства [28] (рисунки 2.7).

Крім того, звіт LinkedIn Corporate Recruiting Trends, підготовлений на основі опитування близько 4000 лідерів із залучення талантів у 35 країнах, ще у 2017 р. показав, що 30% HR-керівників планують збільшити інвестиції у формування позитивного враження кандидатів про компанію.

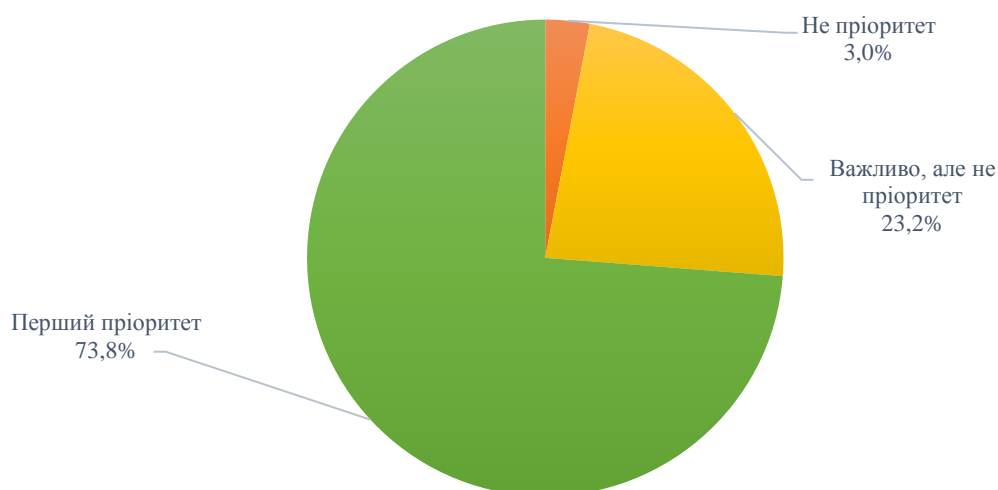


Рисунок 2.7 – Важливість розвитку HR-бренду, серед компаній резидентів

Цю тенденцію підтвердило й глобальне дослідження Talent Trends Global Survey, проведене компанією Randstad Sourceright у 2019 р.: 54% керівників HR-сфери зазначили, що у рамках розвитку бренду роботодавця заклали більші бюджети саме на покращення «шляху кандидата» – процесу його взаємодії з компанією від першого контакту до прийняття рішення про працевлаштування (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Основні пріоритети EVP серед найпривабливіших роботодавців у світі

Формування бренду роботодавця та створення потужної пропозиції цінності для працівників Employee Value Proposition (EVP) сьогодні виступають ключовими інструментами позиціонування компанії та її виокремлення на ринку праці. Вони дають змогу підприємству здобувати конкурентні переваги у змаганні за кваліфіковані кадри, що й зумовило актуальність даного дослідження. Результати аналізу свідчать, що концепція бренду роботодавця відносно недавно стала складовою системи організаційного управління та почала активно впроваджуватися у практичну діяльність підприємств.

У сучасних умовах кожна організація, яка прагне утвердитися серед лідерів своєї галузі та на ринку праці загалом, приділяє значну увагу розвитку бренду роботодавця. Саме тому журнал Forbes у партнерстві з компанією Statista щороку формує рейтинг найкращих роботодавців світу. Так, у 2022 р. за результатами опитування 150 тис. працівників із 57 країн, зайнятих у транснаціональних компаніях та організаціях, було визначено компанії, які виходять за межі традиційного корпоративного іміджу, активно впроваджують принципи розвитку талантів, гендерної рівності та соціальної відповідальності. На основі цих критеріїв сформовано перелік 800 найпривабливіших роботодавців із найвищими показниками [29, 30, 8].

В Україні Forbes Україна спільно із сайтом пошуку роботи Work.ua також склали рейтинг 50 найкращих роботодавців 2022 р., першу десятку яких наведено в таблиці 2.15.

У 2022 р. перше місце в рейтингу посіла тютюнова компанія JTІ. Проте вже у серпні 2023 р. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) внесло компанію Japan Tobacco International до переліку міжнародних спонсорів війни через сплату значних податків до бюджету країни-агресора [31]. Цей факт, що є суттєвим репутаційним ризиком, найближчим часом, ймовірно, негативно позначиться на позиціях компанії у рейтингах привабливості роботодавців і на її загальному іміджі в галузі.

Таблиця 2.15 – Топ-десять українських компаній з найкращим брендом роботодавця на 2022 р.

Ранг	Назва підприємства	Галузь	Чиста середньомісячна винагорода, грн	Виручка від реалізації, млрд. грн
1	JTI Україна	FMCG	24083,0	20,5
2	Intellias	ІТ	н/д*	н/д
3	Syngenta	АПК		9,7
4	SoftServe	ІТ	н/д	9,0
5	Vodafone	Телеком		18,1
6	Київстар	Телеком		25,0
7	ELEKS	ІТ	н/д	0,229
8	EPAM Systems	ІТ		10,4
9	Ciklum	ІТ	н/д	н/д
10	DataArt	ІТ	н/д	н/д
*н/д – немає даних				

Відповідно до результатів дослідження Work.ua, до переліку найпривабливіших роботодавців увійшли 9 ІТ-компаній та 11 банківських установ, тоді як у секторі FMCG представлено лише 8 компаній. Так, Intellias відзначено як компанію з найкращим балансом між роботою та особистим життям. Comfy очолила показник задоволеності рівнем заробітної плати серед працівників, які вважають його вищим за середньоринковий. SoftServe та Vodafone поділили перше місце за критеріями сприятливої атмосфери в колективі та можливостей для професійного розвитку. Водночас Syngenta, AB InBev EFES Україна та Fozzy Group відзначилися наданням своїм працівникам найбільш повних соціальних пакетів [29].

Далі здійснено аналіз основних показників HR-діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», щоб оцінити ефективність управління персоналом, виявити тенденції у зміні чисельності працівників, структури кадрів, а також рівня плинності та стабільності персоналу.

Для комплексної оцінки буде розраховано ключові коефіцієнти, зокрема коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, індекс продуктивності праці, індекс середньомісячної заробітної плати, а також середні витрати на навчання співробітників. Інформацію надано інспектором відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У таблиці 2.16 проаналізуємо динаміку чисельності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.16 – Аналіз динаміки чисельності персоналу підприємства

Показники	Роки					
	2022		2023		2024	
	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб
Чисельність працюючих, % у т.ч.:	100	981	100	1236	100	1351
Керівники	7,9	77	7,7	95	7,2	97
Спеціалісти	26,1	256	28,9	357	29,7	401
Службовці	5,9	58	6,4	79	5,3	72
Виробничий персонал	60,1	590	57	705	57,8	781

Аналізуючи таблицю 2.16, можна побачити стабільне зростання кількості працівників. Загальна чисельність персоналу збільшилася за три роки на 370 осіб або на 37,7%. Це свідчить про розширення виробничих потужностей та підвищення масштабів діяльності підприємства. У структурі персоналу найбільшу частку традиційно займає виробничий персонал. Незважаючи на незначні коливання, його частка залишається домінуючою, що підтверджує виробничий характер діяльності фабрики.

Частка спеціалістів має тенденцію до зростання: з 26,1% у 2022 р. до 29,7% у 2024 р. Це може бути пов'язано з упровадженням нових технологій, автоматизацією виробничих процесів і потребою у фахівцях технічного та інженерного профілю. Кількість керівників зросла з 77 до 97 осіб, однак їхня питома вага зменшилася з 7,9% до 7,2%, що свідчить про певну оптимізацію управлінської структури та підвищення ефективності менеджменту. Частка службовців поступово скорочується – з 5,9% у 2022 р. до 5,3% у 2024 р., що може бути наслідком автоматизації адміністративних процесів і переходу частини функцій у цифровий формат. Для подальшого аналізу було зібрано статистичні дані щодо руху персоналу за 2022–2024 рр.

У таблиці 2.17 розрахована динаміка чисельності та руху персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.17 – Статистичні дані щодо руху персоналу за 2022–2024 рр. у підприємстві

Показники	Позначення	2022	2023	2024	Відхилення 2024р. від 2022 р., осіб
Кількість працівників на кінець визначеного року	Ч	981	1236	1351	370
Середньооблікова чисельність працівників	Чсер	1047	1109	1294	246,5
Прийнято працівників, осіб	Чп	48	391	277	229
Всього звільнених працівників, у т.ч.:	Чз	180	136	162	-18
За власним бажанням	Чз вл	103	82	97	-6
З причин скорочення штатів	Чз ск	19	41	49	30
За порушення трудової дисципліни	Чз пор. тр. д.	58	13	16	-42
Чисельність працівників зі стажем роботи більше 1 року	Ч1	769	931	1019	250
Чисельність працівників зі стажем роботи більше 3 років	Ч3	480	528	617	137
Чисельність працівників, які змінили посади всередині організації (Чз.р.м)	Чз.р.м	49	53	86	37

На основі наведених даних розрахуємо показники, що характеризують зовнішній та внутрішній рух персоналу – зокрема коефіцієнти прийому, вибуття, плинності, стабільності кадрів та динамічності у таблиці 2.18. Це дозволить оцінити ефективність кадрової політики підприємства та виявити тенденції у забезпеченні трудовими ресурсами.

За розрахованими показниками зробимо висновок, що у 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігається поступове покращення показників руху персоналу. Коефіцієнт обороту по прийому у 2023 р. суттєво зріс, що свідчить про активне розширення штату, однак у 2024 р. він дещо знизився, що може бути ознакою стабілізації кадрового складу. Коефіцієнт обороту по звільненню протягом періоду має тенденцію до зменшення, а коефіцієнт плинності кадрів

знижується з 0,098 до 0,075, що є позитивною динамікою – працівники рідше залишають організацію за власним бажанням.

Таблиця 2.18 – Оцінка зовнішнього та внутрішнього руху персоналу на підприємстві за 2022–2024 рр.

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства				
Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{оп} = Ч_{п} / Ч_{сер}$	0,046	0,353	0,214
Коефіцієнт обороту по звільненню	$K_{оз} = Ч_{з} / Ч_{сер}$	0,172	0,123	0,125
Коефіцієнт плинності кадрів	$Ч_{з} / Ч_{сер}$	0,098	0,074	0,075
Коефіцієнт загального обороту кадрів	$K_{з.о.} = (Ч_{п} + Ч_{з}) / Ч_{сер}$	0,218	0,475	0,339
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	$K_{с.п.з.} = K_{п} / K_{з}$	0,267	2,875	1,710
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	$K_{і.п.к.} = Ч_{ст.і-й г.} / Ч_{ст..і-й г.в.ч.}$	0,572	0,603	0,599
Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації				
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{с} = Ч_{1} / Ч_{сер.}$	0,734	0,840	0,788
Коефіцієнт постійності кадрового складу	$K_{п.к.с} = Ч_{3} / Ч_{сер.}$	0,458	0,476	0,477
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	$K_{в.м.} = Ч_{з.р.м.} / Ч_{сер.}$	0,047	0,048	0,066

Покращення коефіцієнта стабільності кадрів (з 0,734 до 0,788) та підвищення коефіцієнта постійності кадрового складу свідчать про зміцнення трудового колективу та зростання лояльності персоналу. Разом із тим, незначне зростання коефіцієнта внутрішньої мобільності демонструє наявність кар'єрних переміщень усередині компанії, що позитивно впливає на мотивацію працівників.

Проаналізувавши плинність кадрів та оцінки зовнішнього й внутрішнього руху персоналу доцільно перейти до дослідження показників ефективності використання трудових ресурсів. Наступним етапом є розрахунок показників продуктивності праці працівників підприємства, які дозволяють оцінити

результативність роботи персоналу, рівень використання їхнього потенціалу та вплив на фінансові результати діяльності. Для цього розглянемо показники продуктивності праці в розрахунку на одного працівника, індекс продуктивності праці та індекс середньомісячної заробітної плати у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Продуктивність праці та середньомісячна заробітна плата на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	903195	1272251	1467450	564255	162,47
Кількість співробітників, осіб	981	1236	1351	370	137,72
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1047	1109	1294	247	124
Продуктивність праці у розрахунок на одного співробітника, тис. грн/особу	862,65	1147,72	1134,48	271,83	131,51
Середньомісячна заробітна плата до оподаткування, грн	32986	40745	47060	14074	142,67
Індекс продуктивності праці (у % до 2022)	1,00	1,33	1,32	0,32	131,51
Індекс середньомісячної заробітної плати на підприємстві (у % до 2022)	1,00	1,24	1,43	0,43	142,67

За проведеними розрахунками спостерігається стабільне зростання основних показників діяльності підприємства у 2022–2024 рр. Дохід збільшився на 62,47%, що супроводжувалося підвищенням середньооблікової чисельності працівників на 24%. Продуктивність праці на одного співробітника зросла на

31,51%, а середньомісячна заробітна плата – на 42,67%. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів, покращення мотивації персоналу та загальне підвищення результативності діяльності підприємства.

Для наочнішого відображення динаміки зміни продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати на підприємстві за 2022–2024 рр. побудовано порівняльну діаграму (рисунок 2.9). Вона демонструє співвідношення темпів зростання зазначених показників у відсотках до базового 2022 р.

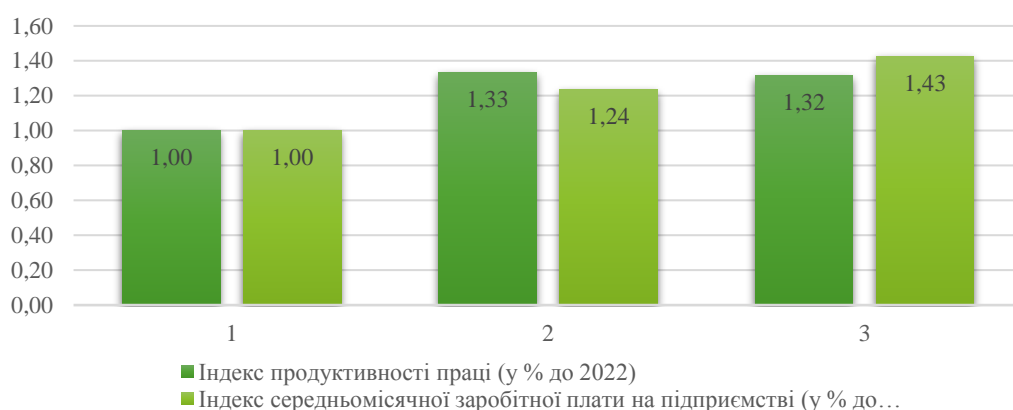


Рисунок 2.9 – Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Як видно з рисунку 2.9, протягом аналізованого періоду як індекс продуктивності праці, так і індекс середньомісячної заробітної плати мають тенденцію до зростання. При цьому темп підвищення заробітної плати випереджає темп зростання продуктивності праці, що може свідчити про необхідність посилення заходів щодо підвищення ефективності праці з метою забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

У наступній таблиці наведено ключові показники діяльності компанії за 2023–2024 рр., зокрема середню заробітну плату та продуктивність працівників. Щоб оцінити динаміку заробітних плат та ефективності персоналу, визначити

взаємозв'язок між ними та підготувати базу для подальшого аналізу бренду роботодавця компанії.

Аналізуючи таблицю 2.20, бачимо, що у 2024 р. середня заробітна плата працівників компанії зросла на 15 % порівняно з 2023 роком, досягнувши 47 060 грн. Водночас продуктивність персоналу дещо знизилася – на 1,2 %, що свідчить про незначне падіння ефективності роботи. Така динаміка вказує на необхідність більш детального вивчення факторів мотивації та організаційних процесів, адже підвищення компенсацій ще не призвело до пропорційного зростання продуктивності.

Таблиця 2.20 – Динаміка середньої заробітної плати та продуктивності персоналу за 2023–2024 рр.

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Середньомісячна заробітна плата до оподаткування, грн	40745	47060	6315	1,15
Дохід, тис. грн	1272251	1467450	195199	1,15
Витрати на оплату праці, тис. грн	604,33	762,94	158,61	1,26
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	716,74	913,24	196,50	1,27
Частка премій і надбавок у загальному ФОП, %	18,6	19,7	1,1	1,06
Частка премій і надбавок у загальному ФОП, тис. грн	133,31	179,91	46,59	1,35
Витрати на оплату праці у розрахунку на 1 грн доходу, грн	0,0006	0,0006	5,9	1,10
Індекс продуктивності праці	1,33	0,99	-0,34	0,74
Індекс середньої заробітної плати	1,24	1,16	-0,08	0,94
Індекс співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці або рівень мотивації через оплату праці	0,93	1,17	0,24	1,26

Для подальшого аналізу необхідно оцінити, наскільки ефективно на підприємстві організований процес навчання персоналу та які результати він забезпечує. З цією метою сформовано узагальнену таблицю 2.21 ключових показників, що відображають охоплення працівників навчальними програмами, фінансові витрати, динаміку внутрішніх просувань та інші важливі аспекти

функціонування системи розвитку персоналу. Усі вихідні дані для розрахунків були надані фахівцем з операційного навчання компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що забезпечує їхню практичну достовірність та відповідність реальним умовам виробничого середовища.

Таблиця 2.21 – Ключові показники навчання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1047	1109	1294	247	123,6
Кількість співробітників, які пройшли навчання, осіб	94	201	286	192	303,5
Середньорічний розмір витрат на навчання 1-го співробітника, тис. грн	2,20	2,48	3,65	1,45	165,9
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	207,31	497,81	1043,81	836,5	503,5
Середні витрати часу на навчання 1-го працівника, год	8	8	16	8	200,0
Середні витрати часу працівників на навчання, год	753,8	1605,8	4575,6	3822	607,0
Внутрішні переведення після навчання, од	6	24	60	54	1062,2
Операційні витрати, тис. грн	900257	1271002	1497447	597190	166,3
Частка бюджету на навчання в операційних витратах, %	0,23	0,39	0,7	0,47	304,35

Аналіз показників навчання персоналу свідчить, що підприємство суттєво посилило інвестиції у розвиток працівників у 2022–2024 рр. Кількість співробітників, які пройшли навчання, зросла утричі, а середньорічні витрати на одного працівника – на 65,9%. Унаслідок цього загальні витрати на навчання збільшилися більш ніж у п'ять разів, що відображає стратегічний пріоритет розвитку персоналу. Значно зріс і навчальний час – у шість разів, що вказує на розширення програм і збільшення їхньої інтенсивності.

Позитивним результатом інвестицій стала зростаюча кількість внутрішніх переведень після навчання: з 6 до 60 осіб, тобто у 10 разів, що демонструє ефективність навчання як інструменту розвитку кар'єри та закриття внутрішніх вакансій. Частка бюджету на навчання в операційних витратах збільшилася з 0,23% до 0,7%.

#### Висновки до другого розділу

Проведений комплексний аналіз функцій HR у взаємозв'язку з міжнародними практиками підтверджує, що ефективне управління людським капіталом є критичним чинником конкурентоспроможності сучасних компаній. Дослідження провідних міжнародних організацій засвідчують: роботодавці, які системно інвестують у формування сильного HR-бренду, отримують переваги у вигляді вищого рівня залученості працівників, зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів та підвищення якості залучених талантів. Саме HR-бренд визначено одним із ключових стратегічних активів, що формує довіру до роботодавця та забезпечує його впізнаваність на ринку праці. Аналіз пріоритетів EVP у міжнародних та українських компаніях свідчить, що сучасні працівники очікують не лише гідної компенсації, а й можливостей розвитку, гнучкості, комфортного робочого середовища та чітких цінностей організації. Це узгоджується з тенденціями на ринку праці, де на перший план виходять довіра, прозорість взаємин і якісна корпоративна культура, що формує позитивний досвід співробітника протягом усього його життєвого циклу в компанії.

Ефективна HR-функція – це багатовимірна система, яка поєднує управління персоналом, його розвиток, формування мотиваційної моделі та побудову сильного employer brand. Всі проаналізовані показники взаємопов'язані й комплексно впливають на результативність організації.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

#### 3.1 Оцінка поточного стану HR-бренду та визначення напрямів його розвитку

У третьому розділі здійснено практичну розробку та впровадження проекту формування HR-бренду компанії. В основу роботи покладено етапи побудови HR-бренду, описані у першому розділі, що дозволяє забезпечити логічну послідовність та методичну цілісність процесу. На цьому етапі HR-бренд розглядається вже не як теоретична конструкція, а як комплекс конкретних інструментів, рішень і заходів, спрямованих на підвищення привабливості роботодавця, посилення корпоративної культури та створення позитивного досвіду співробітників і кандидатів.

У межах розділу буде визначено концепцію та мету проекту, сформульовано ключові завдання, окреслено інструменти й механізми реалізації, а також представлено поетапний підхід до впровадження HR-бренду в діяльність компанії. Окрему увагу приділено оцінюванню ефективності запропонованих заходів та їх впливу на показники роботи з персоналом. Таким чином, розділ поєднує стратегічне бачення, практичний зміст і прогноз очікуваних результатів від реалізації проекту.

Відповідно до авторського бачення, визначення цілей і завдань бренду роботодавця є ефективним лише тоді, коли воно ґрунтується на попередньому аналізі фактичної ситуації. Саме тому логічно розпочинати процес з комплексного дослідження та аудиту поточного стану бренду роботодавця, що дає змогу сформувати об'єктивну основу для управлінських рішень та подальшої розробки концепції HR-бренду.

На цьому етапі проводиться оцінка того, як компанію сприймають її нинішні співробітники, потенційні кандидати та інші зовнішні стейкхолдери.

Це комплексне дослідження дає змогу визначити сильні сторони, проблемні зони та чинники, що впливають на загальне уявлення про роботодавця. Одним із ключових інструментів аналізу є опитування eNPS, яке дає можливість виміряти рівень лояльності персоналу та готовність рекомендувати компанію для працевлаштування.

Опитування щодо виміру eNPS в ПрАТ «Київській кондитерській фабриці «Рошен» проводиться раз на півроку, та менеджерами з розвитку корпоративної культури було надано показники рівня лояльності персоналу за 2023–2024 рр., на основі яких було сформовано таблицю 3.1 з аналізом росту показника eNPS. Також в таблиці вказані % працівників, якими було пройдено опитування.

Таблиця 3.1 – Динаміка росту показника eNPS за 2023–2024 рр.

Підрозділи ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен"	Показники eNPS, %								Абсолютне відхилення
	1-2 кв. 2023	%	3-4 кв. 2023	%	1-2 кв. 2024	%	3-4 кв. 2024	%	
Працівники центрального офісу	54,1	78,4	55,2	81,1	57,1	83,8	57,3	84,6	3,2
Працівники з виробництв	49,2	43,7	47,3	44,9	48,4	43,5	50,2	44,3	1
Працівники з магазинів	43,5	58,7	44,5	61,4	44,1	59,8	45,3	61,0	1,8
ТОП- менеджмент	90	100	90	100	98	100	98	100	8

За результатами аналізу динаміки eNPS спостерігається зростання показників у всіх категоріях персоналу. З огляду на те, що, відповідно до стверджень менеджерів з розвитку корпоративної культури, плановий показник на 2023 р. становив 56%, а на 2024 р. – 57%, можна констатувати поступове наближення фактичних результатів до цільових значень. На підставі отриманих даних було сформовано таблицю 3.2 із середнім показником eNPS по компанії та побудовано відповідний графік (рисунок 3.1)

для відображення загальної динаміки.

Таблиця 3.2 – Динаміка фактичного та планового рівня eNPS в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023–2024 рр.

Показники по компанії в цілому	Показники eNPS, %			
	1-2 кв. 2023	3-4 кв. 2023	1-2 кв. 2024	3-4 кв. 2024
Фактичний eNPS	51,6	51,8	52,3	53,6
Плановий eNPS	56	56	57	57

Фактичні значення eNPS за аналізований період демонструють поступове зростання: від 51,6 до 53,6. Попри позитивну динаміку, показники залишаються нижчими за планові орієнтири, встановлені компанією: 56% у 2023 р. та 57% у 2024 р. Це означає, що компанія рухається у правильному напрямі, однак темпи покращення ще недостатні для досягнення очікуваних результатів.

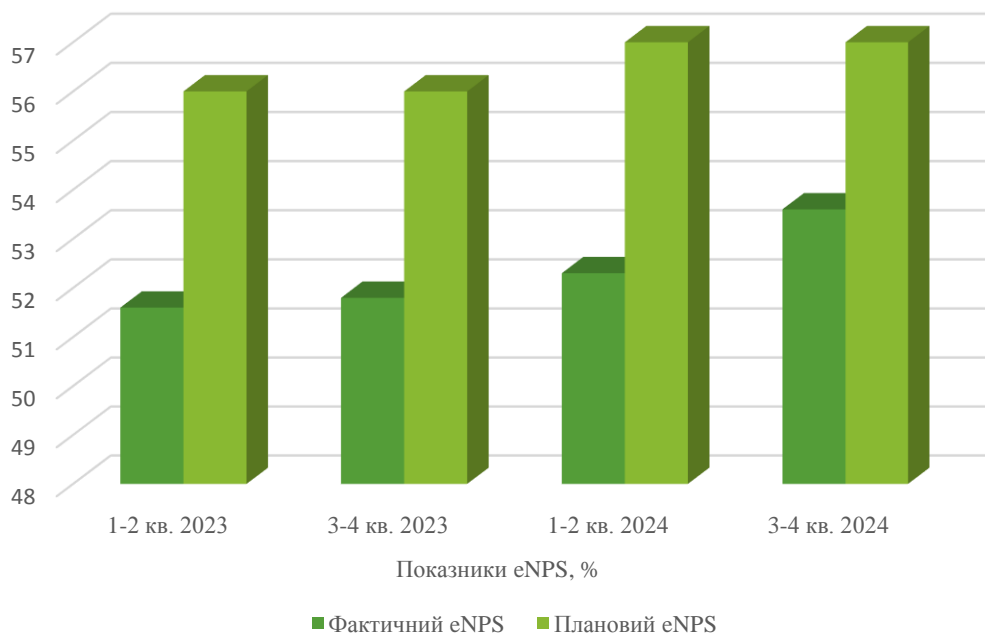


Рисунок 3.1 – Графічна інтерпретація динаміки фактичного та планового рівня eNPS в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023–2024 рр.

Під час опитування eNPS співробітникам було запропоновано додаткове запитання: «Що, на Вашу думку, компанія могла б покращити, щоб підвищити рівень вашої лояльності?». Отримані відповіді дозволили виокремити низку повторюваних тем, що відображають актуальні потреби працівників у період війни, поєднавши їх у тематичні блоки, описані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Тематичні блоки з пропозиціями щодо змін внутрішніх процесів компанії

Тематичний блок	% осіб, які залишили коментар	Опис пропозицій
Підвищення рівня матеріальної стабільності	36%	Співробітники зазначали необхідність перегляду заробітних плат відповідно до зростання вартості життя, інфляції та збільшення навантаження в умовах воєнного часу
Піклування про психологічний стан персоналу	24%	Поширеними були прохання про консультації психолога, більшу терпимість до помилок, гнучкіший графік за потреби та інші інструменти підтримки під час емоційного виснаження
Посилення соціальних гарантій та підтримки	16%	Працівники очікували покращення медичного страхування, програм компенсацій, допомоги у разі надзвичайних ситуацій та розширення пакетів соціальної підтримки
Можливості професійного зростання	13%	Частина коментарів стосувалася бажання бачити прозорі перспективи кар'єрного розвитку, регулярні навчальні програми, наставництво та оновлення підходів до оцінки ефективності
Більше гнучкості в організації роботи	12%	Серед відповідей зустрічались побажання щодо можливості часткової дистанційної роботи, адаптації графіків під індивідуальні обставини та зменшення надмірного операційного навантаження
Підсилення комунікацій та зворотного зв'язку	10%	Частина працівників висловлювала запит на більше пояснень щодо рішень керівництва, регулярні оновлення про стан компанії та можливість відкрито обговорювати проблемні питання зі своїми керівниками

Тепер доцільно перейти до порівняння наявних корпоративних цінностей із тими орієнтирами, які компанія очікує бачити у поведінці та підходах своїх співробітників. Порівняння цих цінностей із реальними

уявленнями та поведінковими моделями працівників, що представлені у таблиці 3.4, дозволить виявити можливі розбіжності та визначити напрямки, які потребують подальшого розвитку в межах HR-бренду.

Таблиця 3.4 – Перелік очікуваних якостей та компетентностей співробітників відповідно до цінностей компанії

Цінність	Стратегічне бачення компанії	Очікувані якості та компетентності співробітників
Якість	Відповідність продукції міжнародним стандартам ISO та IFS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уважність до деталей</li> <li>2. Відповідальність за результат</li> <li>3. Дотримання стандартів і процедур</li> <li>4. Орієнтація на якісний сервіс</li> </ol>
Інновації	Впровадження сучасних технологій та постійне оновлення продуктової лінійки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Креативність і проактивність</li> <li>2. Готовність до змін</li> <li>3. Навички роботи з новими технологіями</li> <li>4. Вміння генерувати та впроваджувати ідеї</li> </ol>
Досвід	Використання та шанування майстерності попередніх поколінь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прагнення до навчання</li> <li>2. Повага до професійної традиції</li> <li>3. Наставництво й передача знань</li> <li>4. Професійна компетентність</li> </ol>
Чесність	Прозоре та добросовісне ведення бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Етичність у прийнятті рішень</li> <li>2. Відкритість та правдивість</li> <li>3. Дотримання внутрішніх та зовнішніх норм</li> <li>4. Надійність і лояльність</li> </ol>

Проведене порівняння засвідчило, що задекларовані цінності компанії логічно узгоджуються зі стратегічними орієнтирами та формують чіткі вимоги до очікуваних компетентностей персоналу. Водночас таблиця дозволяє визначити, які саме поведінкові прояви співробітників мають бути підтримані та розвинуті, аби забезпечити відповідність корпоративним цінностям і стратегічним цілям організації. Це створює основу для подальшого формування системи HR-бренду та розвитку корпоративної культури.

Наступним аспектом є оцінка наявної ціннісної пропозиції роботодавця. Аналіз EVP включає дослідження матеріальних і нематеріальних переваг, особливостей корпоративної культури, мотиваційного середовища та конкурентоспроможності пропозиції на ринку праці. Було складено таблицю 3.5, у якій переваги працевлаштування, зазначені на офіційному сайті ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» [17], порівнюються з фактичним рівнем їх дотримання, оціненим персоналом (100 випадкових працівників) за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 3.5 – Оцінка EVP завдяки опитуванню співробітників компанії

№	Елементи EVP	Середня оцінка працівниками
1	Конкурентна заробітна плата	4,3
2	Офіційне працевлаштування	5
3	Медичне страхування	3,6
4	Компенсація обідів	4,5
5	Програми навчання	3,9
6	Корпоративний трансфер	2,7

Представлені результати оцінювання ключових елементів EVP свідчать про різний рівень задоволеності персоналу окремими компонентами. Найвищий показник отримало офіційне працевлаштування (5 балів), що підтверджує високий рівень довіри працівників до легальності та прозорості трудових відносин у компанії. Також високими залишаються оцінки компенсації обідів (4,5) та конкурентної заробітної плати (4,3), що вказує на задоволення співробітників матеріальними умовами роботи. У помірній зоні перебувають програми навчання (3,9) та медичне страхування (3,6), що може сигналізувати про потребу в розширенні можливостей розвитку та підвищенні якості медичного пакету. Найнижчу оцінку отримав показник корпоративного трансферу (2,7), що свідчить про істотні логістичні незручності для співробітників і вказує на необхідність перегляду або оптимізації цієї складової EVP.

У межах аудиту також вивчаються канали комунікації, які використовуються компанією для формування та підтримки HR-бренду. Для аналізу внутрішніх та зовнішніх інструментів комунікації зі співробітниками та потенційними кандидатами було сформовано таблицю 3.6.

У цілому система комунікацій компанії є комплексною та збалансованою: кожен інструмент виконує власну роль відповідно до стратегічних цілей бренду роботодавця.

Таблиця 3.6 – Аналіз внутрішніх та зовнішніх інструментів комунікації

Інструмент	Оцінка
Соціальні мережі	Соціальні мережі використовуються як ключовий інструмент зовнішньої комунікації з потенційними кандидатами та широкою аудиторією. Через них популяризується корпоративна культура, демонструються історії успіху працівників, висвітлюються соціальні ініціативи компанії й актуальні вакансії. Соціальні мережі мають високий рівень охоплення та емоційного впливу, сприяють формуванню позитивного образу роботодавця та залученню молодшої аудиторії. Повідомлення у соцмережах здебільшого узгоджуються з корпоративними цінностями та бренд-стратегією, хоча носять більш неформальний характер, що підвищує їх привабливість
Кар'єрні ресурси	Корпоративний сайт, сторінки вакансій, платформи з працевлаштування виконують функцію основного інформаційного хабу для кандидатів. Саме тут розміщується структурована інформація про вакансії, умови праці, можливості розвитку та етапи відбору. Ці ресурси характеризуються високою інформативністю та відповідністю офіційній комунікаційній стратегії бренду роботодавця. Водночас їх емоційний вплив є менш вираженим, ніж у соціальних мережах, що може знижувати загальний рівень залученості користувачів
Корпоративні платформи	На платформі функціонує чат-бот, який використовується більшістю співробітників для отримання оперативної інформації щодо внутрішніх новин, графіків роботи і навчальних програм. Бот забезпечує швидкий доступ до актуальних даних, зменшує навантаження на HR-підрозділ і сприяє підвищенню залученості персоналу. Комунікація через корпоративну платформу є високоефективною, системною та повністю узгоджується із загальною стратегією бренду роботодавця, орієнтованою на відкритість, цифровізацію та турботу про співробітників
Заходи та партнерські проекти	Кар'єрні ярмарки, зустрічі зі студентами, освітні програми, спільні соціальні ініціативи є вагомим інструментом живої комунікації з потенційними кандидатами та зовнішніми партнерами. Вони дозволяють сформувавши безпосередній емоційний контакт із брендом роботодавця, підвищити рівень довіри та закріпити позитивний імідж компанії. Ефективність таких заходів є високою щодо глибини впливу на аудиторію, однак обмеженою за масштабом охоплення. Комунікація під час заходів загалом узгоджується з ключовими меседжами бренду роботодавця та сприяє їх практичному підтвердженню

Корпоративні платформи забезпечують стабільну внутрішню взаємодію, соціальні мережі формують емоційний імідж для широкої аудиторії, кар'єрні ресурси – надають структуровану інформацію кандидатам, а заходи та партнерські проекти дозволяють створити безпосередній контакт із брендом. Сукупно ці канали демонструють високий рівень узгодженості

повідомлень та відповідність загальній стратегії комунікації компанії як сучасного та соціально відповідального роботодавця.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що бренд роботодавця компанії перебуває на етапі активного розвитку та має сформовану базу ключових складових для сталого зміцнення позицій на ринку праці. Показники eNPS (Employee Net Promoter Score) демонструють помірно високий рівень лояльності персоналу, що свідчить про загальну задоволеність працівників умовами роботи, корпоративною культурою та можливостями розвитку. Разом з тим, отриманий зворотний зв'язок через коментарі в опитуваннях вказує на наявність окремих зон для вдосконалення, зокрема в питаннях внутрішніх комунікацій, прозорості управлінських рішень та балансу між навантаженням і винагородою.

Основні елементи EVP (ціннісної пропозиції роботодавця) у компанії сформовані та комунікуються системно. До ключових складових EVP належать стабільність зайнятості, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та навчання, підтримуюче середовище й фокус на людяності у взаєминах. Водночас потенціал для підсилення мають такі компоненти EVP, як персоналізовані кар'єрні траєкторії, чіткіші програми розвитку талантів та зовнішнє позиціонування work-life balance як конкурентної переваги компанії на ринку праці.

Корпоративні платформи разом із функціонуванням чат-бота забезпечують стабільну та ефективну взаємодію з внутрішньою аудиторією й сприяють своєчасному інформуванню співробітників. Соціальні мережі та кар'єрні ресурси формують зовнішній контур бренду роботодавця, демонструючи корпоративну культуру, соціальну відповідальність та можливості кар'єрного розвитку. Заходи та партнерські проєкти поглиблюють емоційний контакт із потенційними кандидатами та підсилюють довіру до бренду.

Загалом наявний бренд роботодавця можна охарактеризувати як достатньо зрілий, соціально орієнтований і відкритий до комунікації, з

позитивним іміджем серед співробітників і здобувачів. Водночас подальший розвиток бренду потребує більшого акценту на диференціації EVP для різних цільових аудиторій, посиленні внутрішніх програм залученості персоналу та системному використанні результатів eNPS як основи для коригування управлінських рішень та комунікаційної стратегії. Це дозволить не лише зберігати поточний рівень лояльності співробітників, але й підвищувати конкурентоспроможність компанії на ринку праці в довгостроковій перспективі (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Цілі та завдання формування позитивного HR-бренду

Стратегічна ціль	Основні завдання
1. Утримання та розвиток талантів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня залученості та лояльності працівників.</li> <li>2. Посилення ціннісної пропозиції EVP у частині розвитку, навчання та кар'єрного зростання.</li> <li>3. Впровадження програм внутрішнього навчання, менторства та розвитку лідерського потенціалу.</li> <li>4. Покращення внутрішніх комунікацій і доступності HR-інструментів для співробітників.</li> </ol>
2. Забезпечення якісного кадрового складу, що відповідає цінностям компанії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудова системи підбору персоналу на основі ціннісної відповідності кандидатів корпоративній культурі.</li> <li>2. Формування єдиних стандартів оцінки soft skills та мотивації на етапах відбору.</li> <li>3. Адаптація EVP-елементів під цільові аудиторії кандидатів.</li> </ol>
3. Посилення впізнаваності бренду роботодавця на ринку праці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація присутності компанії у соціальних мережах та на кар'єрних платформах.</li> <li>2. Створення автентичного контенту про корпоративне життя та можливості розвитку в компанії.</li> <li>3. Участь у профільних заходах, ярмарках вакансій та партнерських освітніх проєктах.</li> </ol>
4. Підвищення ефективності HR-комунікацій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення узгодженості повідомлень у всіх каналах комунікацій.</li> <li>2. Розвиток цифрових інструментів взаємодії з працівниками та кандидатами (боти, внутрішні платформи, автоматизовані відповіді).</li> <li>3. Регулярний моніторинг зворотного зв'язку та корекція комунікаційних підходів.</li> </ol>
5. Формування позитивного досвіду кандидата та працівника (employee & candidate experience)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація процесів рекрутингу та адаптації.</li> <li>2. Створення комфортних умов входження нових співробітників у корпоративну культуру.</li> <li>3. Підвищення прозорості HR-процесів та доступності інформації для персоналу.</li> </ol>

На основі проведеного аналізу поточного стану бренду роботодавця було визначено ключові напрями подальшого розвитку HR-бренду. Для

системного посилення позитивного іміджу роботодавця та підвищення рівня залученості працівників необхідно сформувавши чіткі стратегічні цілі та завдання, спрямовані як на утримання і розвиток персоналу, так і на залучення кандидатів, цінності яких відповідають корпоративній культурі компанії.

З огляду на визначені цілі та завдання розвитку бранда роботодавця, наступним етапом є формування ключових цільових аудиторій HR-брандування та визначення їхніх потреб і очікувань, що сформовано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Цільові аудиторії HR-брандування та їхні потреби

Цільова аудиторія	Характеристика аудиторії	Ключові потреби та очікування
Співробітники на управлінських посадах	Спеціалісти та керівники, відповідальні за стратегічні та операційні функції	Професійний розвиток, прозорі кар'єрні перспективи, конкурентна оплата праці, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень
Лінійний персонал	Співробітники, які забезпечують операційну діяльність компанії	Стабільний дохід, соціальні гарантії, зручний графік роботи, близькість робочого місця до дому, зрозумілі правила роботи та можливості внутрішнього росту
Потенційні кандидати без досвіду / студенти	Молодь, що лише починає професійний шлях	Навчання та наставництво, можливість першого працевлаштування, швидке набуття практичних навичок, дружня корпоративна культура
Кваліфіковані спеціалісти з досвідом	Фахівці, що мають професійний бекграунд та шукають розвиток	Кар'єрне зростання, участь у складних проектах, конкурентний рівень винагороди, стабільність компанії, баланс роботи та особистого життя
Майбутні управлінці та керівники	Кандидати на управлінські позиції	Можливість впливу на бізнес-результати, розвиток лідерських компетенцій, автономність у прийнятті рішень, побудова сильних команд
Партнери та освітні установи	Навчальні заклади, центри зайнятості, громадські організації	Надійність роботодавця, довгострокове співробітництво, спільні освітні програми, соціальна відповідальність бізнесу

Чітке розуміння структури аудиторій дозволяє адаптувати EVP-елементи, канали комунікації та інструменти взаємодії відповідно до мотивацій різних груп працівників і кандидатів, що підвищує ефективність

комунікацій компанії на ринку праці.

Формування та сегментація цільових аудиторій HR-бренду дозволяє компанії адресно вибудовувати комунікації, адаптувати EVP-елементи до потреб різних груп та підвищувати привабливість бренду роботодавця як для внутрішніх співробітників, так і для потенційних кандидатів.

Визначення ЦА та їхніх ключових потреб створює основу для формування ціннісної пропозиції бренду роботодавця, що було описано в таблиці 3.9. EVP виступає центральним елементом HR-брендингу та відображає унікальне поєднання переваг, можливостей і цінностей, які компанія пропонує своїм працівникам та кандидатам в обмін на їхній професіоналізм, залученість і лояльність. Саме чітко сформульована EVP дозволяє підвищити привабливість роботодавця на ринку праці та забезпечити відповідність очікуванням різних цільових аудиторій.

Таблиця 3.9 – Ціннісна пропозиція бренду роботодавця для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Елемент EVP	Зміст ціннісної пропозиції	Найбільш релевантні цільові аудиторії
1	2	3
Професійний розвиток і навчання	Системне внутрішнє навчання, програми наставництва, розвиток soft і hard skills, кадровий резерв та підготовка до управлінських ролей	Студенти та молоді спеціалісти, кваліфіковані спеціалісти, майбутні управлінці
Кар'єрні можливості	Внутрішній ріст, прозорі критерії підвищення, ротація між підрозділами, підтримка розвитку експертизи	Усі співробітники
Стабільність та соціальна захищеність	Офіційне працевлаштування, конкурентна заробітна плата, соціальні гарантії, медична підтримка	Лінійний персонал, спеціалісти з досвідом, кандидати, що цінують стабільність
Корпоративна культура та підтримка команди	Відкрите спілкування, повага та підтримка, заходи для згуртування команд, культура довіри та взаємодопомоги	Усі співробітники

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
Залученість та можливість впливу	Участь у внутрішніх проєктах, подання та реалізація ініціатив співробітників, врахування ідей персоналу	Лінійний та персонал, управлінці, активні співробітники

Баланс між роботою та особистим життям	Гнучкий графік, можливість гібридного формату роботи, підтримка психологічного добробуту	Офісні співробітники, студенти, співробітники з маленькими дітьми
Соціальна відповідальність та патріотична позиція	Участь у благодійних і волонтерських ініціативах, проектах підтримки ЗСУ, соціальних програмах	Молодь, кандидати з ціннісною орієнтацією, співробітники, партнери

Сформована EVP охоплює основні потреби ключових цільових аудиторій та узгоджується з результатами аналізу eNPS і корпоративних комунікацій, що забезпечує її ефективність як інструмента залучення, утримання та розвитку персоналу з ціннісною відповідністю бренду роботодавця.

### 3.2 Розробка та реалізація заходів щодо формування позитивного HR-бренда ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та оцінка їх ефективності

На основі результатів аналізу поточного стану бренду роботодавця, були сформульовані стратегічні цілі розвитку HR-бренду, серед яких: утримання та розвиток талантів, підвищення якості кадрового складу через ціннісну відповідність кандидатів, посилення залученості персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій та підвищення впізнаваності компанії як привабливого роботодавця.

З огляду на цілі розроблено таблицю 3.10 із ініціативами, що мають прикладний характер та ґрунтуються на сучасних тенденціях HR-брендингу, використанні цифрових інструментів, елементів гейміфікації, соціального лідерства та соціальної відповідальності бізнесу. Кожен проєкт орієнтований на вирішення конкретних завдань HR-стратегії: від оптимізації підбору персоналу та адаптації нових співробітників до розвитку навчально-кар'єрних можливостей, зміцнення корпоративної культури та запровадження соціально відповідальних ініціатив.

Тож, перед тим, як перейти до кроків реалізації розвитку HR-бренду, слід скласти календарний план його впровадження.

Календарний план впровадження проєктів щодо розвитку HR-бренду представлений у таблиці 3.11 та передбачає паралельно-послідовний спосіб реалізації заходів.

З метою оцінювання результативності реалізації запропонованих HR-проєктів у межах п'ятирічної стратегії розвитку бренда роботодавця сформовано систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє відстежувати ступінь досягнення стратегічних цілей та завдань кадрової політики компанії у таблиці 3.12. Комплексний підхід до формування KPI забезпечує можливість системної оцінки впливу кожного проєкту на загальний стан HR-бренда та дозволяє своєчасно коригувати реалізацію стратегічних ініціатив відповідно до отриманих результатів.

Таким чином, розроблена система KPI забезпечує прозорий механізм контролю та оцінювання результативності реалізації HR-проєктів, спрямованих на розвиток бренда роботодавця. Впровадження кількісних та якісних показників створює можливість не лише відстежувати динаміку ключових кадрових процесів – підбору, адаптації, навчання, формування корпоративної культури та партнерських взаємодій – але й оцінювати їхній внесок у підвищення рівня залученості персоналу та зростання індексу лояльності eNPS. Системне використання запропонованих KPI дозволить компанії здійснювати постійний моніторинг стану HR-бренда, своєчасно ідентифікувати точки розвитку та підвищувати ефективність усієї комунікаційної та соціальної діяльності. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стабільно позитивного іміджу роботодавця, зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Таблиця 3.10 – HR-проекти з розвитку позитивного бренда роботодавця для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва проекту	Дії в межах проекту	Ключові виконавці	Очікуваний результат
Підбір персоналу за цінностями	Розробка behavioral-інтерв'ю з фокусом на цінностях компанії; впровадження ціннісного скринінгу кандидатів через короткі відеовідповіді та кейсові завдання; підготовка рекрутерів щодо оцінки ціннісної відповідності	Рекрутери, HR-бізнес-партнери, фахівці з оцінки	Підвищення якості найму, зниження плинності персоналу, посилення відповідності кандидатів EVP
AI-онбординг: цифрова адаптація	Запуск AI-помічника в корпоративному боті, який надсилатиме новим співробітникам короткі відео з поясненням правил роботи, норм корпоративної культури, знайомством з командою та керівниками; інтерактивні Q&A-модулі та чек-листи адаптації	Рекрутери, IT-розробники	Прискорення адаптації новачків, зниження стресу в перші тижні роботи, зростання лояльності з боку молоді
Навчайся та заробляй	Впровадження внутрішньої валюти за проходження курсів, участь у внутрішніх активностях, виступи на навчальних подіях або наставництво; можливість обміну бонусів на брендований мерч, квитки на заходи, сертифікати чи додаткове навчання	Фахівці з навчання, бізнес-тренери	Підвищення мотивації до навчання, формування культури постійного розвитку, формування внутрішнього кадрового резерву
Амбасадори бренду	Розробка правил участі у програмі: створення TikTok та Instagram-контенту про роботу в компанії; публікація внутрішніх «робочих лайфхаків» та корпоративних буднів; система заохочення амбасадорів брендowanими подарунками, бонусами внутрішньої валюти та участю в особливих подіях	Фахівці з розвитку корпоративної культури	Підвищення автентичності бренду роботодавця, органічне залучення кандидатів через соцмережі
SweetFuture Academy	Спільні освітні програми з ЗВО та коледжами: школи з виробництва, логістики та бізнес-напрямів; практичні стажування; сертифікація випускників школи як «готових до роботи фахівців», результати яких визнаються на національному рівні	Рекрутери, фахівці з навчання, керівники напрямів	Створення стабільного кадрового резерву молодих фахівців
Партнерство з освітою	Стажування, дуальна освіта, партнерські програми з ВНЗ	Рекрутери, PR-фахівці	Формування стабільного потоку молодих кадрів
Фонд майбутнього	Відкриття власного благодійного фонду для підтримки військових, працевлаштування ветеранів та програм психологічної реабілітації; залучення співробітників до волонтерських проектів; проведення партнерських благодійних кампаній	Департамент HR, PR-фахівці, юристи	Посилення соціальної місії роботодавця, зростання довіри до бренду



Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
5. SweetFuture Academy																
5.1 Укладення партнерств з навч. закладами	X	X	X													
5.2 Розробка програм навчання		X	X	X	X	X	X									
5.3 Проведення перших наборів студентів									X							
5.4 Реклама SweetFuture Academy на інтернет-платформах								X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Благодійний фонд «Фонд майбутнього»																
6.1 Юридична реєстрація фонду	X	X	X													
6.2 Розробка напрямів допомоги	X	X														
6.3 Запуск волонтерських програм, залучення співробітників до ініціатив				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6.4 Залучення профільних консультантів та експертів з інклюзивності й ветеранської адаптації													X			
6.5 Підготовка інфраструктури та робочого середовища для інклюзивного працевлаштування													X			
6.6 Початок працевлаштування людей з інвалідністю та ветеранів													X			

Таблиця 3.12 – Ключові KPI для проєктів щодо формування та розвитку позитивного HR-бренду

Назва проєкту	Ключові KPI	Інструмент вимірювання
Підбір персоналу за цінностями	Частка кандидатів, що пройшли оцінку на відповідність цінностям, %	Дані рекрутингової CRM
	Зниження плинності протягом перших 6 міс., %	Звіти про звільнення
	Показник відповідності нових наймів корпоративній культурі (оціночні анкети керівників)	Оцінювання керівників
AI-онбординг: цифрова адаптація	% новачків, які пройшли цифровий онбординг	Чат-бот аналітика
	Середній бал задоволеності нових працівників процесом адаптації	Опитування адаптованих співробітників
	Скорочення часу до повної адаптації та максимальної продуктивності	Оцінювання керівників
Навчайся та заробляй	Кількість співробітників, що завершили курси	Платформа навчання
	Кількість виданої внутрішньої валюти	Внутрішня система обліку бонусів
	Рівень участі персоналу у програмі розвитку	Платформа навчання
Амбасадори бренду	Кількість активних амбасадорів	Статистика корпоративних соцмереж
	Кількість контенту, створеного співробітниками	Аналітика TikTok / Instagram
	Органічні охоплення в соцмережах	Аналітика TikTok / Instagram та корпоративних соцмереж
SweetFuture Academy	Кількість партнерських навчальних закладів	Звіти HR-відділу
	Чисельність студентів-учасників програм	
	Кількість стажерів, працевлаштованих після навчання	
Благодійний фонд «Фонд майбутнього»	Кількість реалізованих благодійних ініціатив	Фінансова звітність фонду
	Обсяги залучених коштів	

Оцінимо економічну ефективність запропонованих проєктів у межах п'ятирічної програми розвитку бренду роботодавця. Упровадження ініціатив спрямоване не лише на зміцнення іміджу компанії на ринку праці, а й на отримання вимірюваного економічного результату за рахунок зростання продуктивності праці, скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію, зменшення плинності кадрів та підвищення рівня залученості персоналу. Ефективність проєкту оцінено шляхом порівняння прогнозних витрат на

впровадження із плановими фінансовими результатами від його реалізації. Економічний ефект це різниця між очікуваною виручкою та витратами за кожним заходом (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13 – Оцінка економічної ефективності проєктів щодо формування та розвитку позитивного бренду роботодавця

Назва проєкта	Заплановані витрати , тис. грн
Підбір персоналу за цінностями	300
AI-онбординг: цифрова адаптація	6000
Навчайся та заробляй	7000
Амбасадори бренда	2000
SweetFuture Academy	5200
Благодійний фонд «Фонд майбутнього»	3900
Всього витрат, тис. грн	24400
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн	75720
Економічний ефект, тис. грн	51320
Ефективність, грн./грн.	3,10

За розрахунками експертів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впровадження запропонованих заходів із формування та розвитку позитивного HR-бренду роботодавця забезпечить зростання виручки від реалізації продукції на 5,16% (або 75720 тис. грн). Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів прогнозується на рівні 51 320 тис. грн, а показник ефективності становитиме 3,10%.

#### Висновки до третього розділу

Проведені розрахунки показують, що інвестиції в цифрову адаптацію та навчання дають найбільший кумулятивний економічний ефект, тоді як ініціативи з розвитку корпоративної культури, освітніх партнерств та соціальної відповідальності забезпечують як прямий фінансовий результат, так і важливі нефінансові вигоди (репутація, залучення талантів, стабільність кадрів). Проєкт «підбір за цінностями» має найменші початкові витрати, але є критично важливим з точки зору довгострокової якості персоналу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі ступені магістра розглянуто та вирішено актуальне завдання формування та розвитку HR-бренда ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Відповідно до результатів дослідження, можна зробити такі висновки.

1. На основі узагальнення та систематизації підходів вітчизняних і зарубіжних учених до трактування понять «бренд роботодавця», «ціннісна пропозиція роботодавця (EVP)», «лояльність персоналу» та «конкурентоспроможність роботодавця» встановлено наявність між ними тісного взаємозв'язку. Зокрема, ефективно сформований бренд роботодавця ґрунтується на чітко визначеній та релевантній EVP, яка відображає реальні цінності компанії, умови праці, можливості розвитку та соціальної підтримки працівників. Реалізація таких підходів сприяє зростанню внутрішньої залученості та лояльності персоналу, формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці та, як наслідок, посиленню конкурентоспроможності підприємства у боротьбі за залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

2. Необхідно зазначити, що досліджуване підприємство має низку конкурентних переваг на ринку праці завдяки позитивній діловій репутації, стабільності діяльності та впізнаваності корпоративного бренду. Водночас його діяльність відбувається в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої соціально-економічною нестабільністю та наслідками воєнних дій, що безпосередньо впливає на кадрові процеси та очікування потенційних працівників.

Підприємство виступає значущим роботодавцем у своєму регіоні та забезпечує зайнятість значній кількості працівників, пропонуючи стабільну роботу, конкурентний рівень оплати праці та пакет соціальних гарантій відповідно до вимог чинного законодавства України.

Разом з тим, сучасний ринок праці характеризується високим рівнем конкуренції за кваліфіковані кадри та наявністю значних бар'єрів входу для роботодавців, зумовлених необхідністю створення привабливих умов праці, формування сильної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), реалізації системних HR-комунікацій та інвестицій у розвиток корпоративного бренду.

За результатами аналізу конкурентоспроможності роботодавця встановлено, що підприємство конкурує з іншими великими компаніями регіону та галузі за залучення персоналу. Водночас, сильними сторонами підприємства залишаються стабільність зайнятості, рівень корпоративної відповідальності та соціальні гарантії, тоді як за окремими параметрами – сучасністю HR-інструментів, рівнем внутрішніх комунікацій та системністю розвитку EVP – конкурентні позиції потребують подальшого посилення.

Аналіз ефективності управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за ключовими показниками господарської діяльності виявив, що у 2024 році порівняно з 2023 роком виручка зросла на 49,85%, тоді як собівартість реалізованої продукції збільшилась на 54,07%. Як наслідок, підприємство забезпечило валовий прибуток у розмірі 137 441 тис. грн. На підприємстві також відбулося підвищення фондівіддачі на 0,16 грн/грн та річного виробітку на одного працівника на 8,81%, крім того прискорилося обертання оборотних активів, що загалом свідчить про більш ефективне використання ресурсів.

У цілому, управління компанією можна оцінити як ефективне, оскільки за підсумками 2024 ро чистий прибуток становив 6 979 тис. грн, про що свідчать і показники рентабельності: рентабельність продажів досягла 0,48%, а рентабельність реалізованої продукції – 0,53%.

Аналіз стану внутрішніх HR-процесів підприємства показав, що компанія позиціонує себе як привабливого роботодавця та приділяє увагу питанням розвитку персоналу, матеріальної мотивації й утримання співробітників, зокрема через перегляд рівня заробітної плати, організацію навчальних програм та впровадження окремих заходів з розвитку

корпоративної культури. Разом із тим встановлено, що наявні інструменти управління персоналом застосовуються фрагментарно та не утворюють цілісної системи формування бренду роботодавця, що обмежує їхній вплив на зниження плинності кадрів та зростання лояльності персоналу. Показники динаміки оплати праці й продуктивності свідчать про наявність позитивних змін, однак не демонструють стійкого зростання залученості співробітників, а результати інвестицій у навчання поки що не мають повного відображення у довгострокових поведінкових змінах персоналу. Це обумовлює потребу у систематизації HR-процесів, формуванні цілісної EVP-пропозиції та інтеграції програм розвитку персоналу в єдину стратегію бренду роботодавця з метою підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

3. На основі проведеного аналізу встановлено, що для підвищення конкурентоспроможності роботодавця та зростання рівня залученості й лояльності персоналу підприємству доцільно розробити та комплексно впровадити систему заходів з формування та розвитку позитивного HR-бренду, яка базується на оновленій ціннісній пропозиції роботодавця (EVP), узгодженій із корпоративними цінностями компанії та очікуваннями ключових цільових аудиторій.

Відповідно до визначених результатів оцінювання поточного стану HR-бренду сформовано стратегічні цілі та завдання, спрямовані на утримання і розвиток талантів, покращення якісного складу персоналу з урахуванням відповідності ціннісним орієнтирам компанії, підвищення рівня залученості співробітників та ефективності рекрутингових комунікацій. На цій основі розроблено оновлену структуру EVP та запропоновано комплекс проєктів, що охоплюють ключові етапи взаємодії працівника з компанією – від підбору персоналу до розвитку, залучення, партнерських освітніх ініціатив та благодійних програм. З метою забезпечення системної реалізації запропонованих заходів сформовано детальний календарний план їх впровадження, визначено відповідальних виконавців та ключові показники ефективності (KPI) для контролю результатів.

Запропоновані проєкти у сфері HR-брендингу спрямовані на підвищення привабливості роботодавця шляхом удосконалення ціннісно-орієнтованого підбору персоналу, впровадження цифрової адаптації з використанням AI-помічника, розвитку системи навчання та внутрішньої мотивації із запровадженням корпоративної валюти, формування спільноти амбасадорів корпоративної культури, розбудови партнерства з освітніми закладами через проєкт «SweetFuture Academy» та реалізації соціально орієнтованих ініціатив у сфері благодійності. Планується, що загальна прогнозна виручка від упровадження шести проєктів складе 75 800 тис. грн за сумарних планових витрат 24 000 тис. грн, що забезпечить економічний ефект у розмірі 51 800 тис. грн. + ефект.

Окремо слід зазначити, що реалізація комплексу розроблених проєктів сприятиме посиленню єдності корпоративної культури, формуванню чіткої та конкурентоспроможної ціннісної пропозиції роботодавця, зростанню рівня залученості персоналу та стабілізації кадрового складу. У результаті підприємство отримає зміцнення позитивного іміджу роботодавця на ринку праці, підвищення лояльності як потенційних кандидатів, так і чинних співробітників, що в сукупності забезпечить довгострокове підвищення конкурентних переваг компанії як роботодавця.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barrow S., Ambler T. Employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996, Vol. 4 Issue 3. pp.185–206.
2. Сартейн Л., Шуманн М. Люди – «начинка» бренду. Вісім принципів об'єднання ваших працівників і вашого бізнесу. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 304 с.
3. Волобоєва І., Кравчук О., Варшава Д. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 302–309. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-4\\_0-pages-302\\_309.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-302_309.pdf)
4. Як бренд роботодавця допоможе вдало закривати вакансії. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/kak-brend-rabotodatelya-pomozhet-uspeshno-zakryvat-vakansii>.
5. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник* №6 (85) 2023. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)
6. *Global Business Review*. 2016. Vol. 17. No. 3. P. 186–206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
7. Фірсова С., Кожухівська А. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/53.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf)
8. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №6 (47). С. 433–446. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>
9. Бути на крок попереду: нові тренди в брендингу роботодавця. URL: <https://dou.ua/forums/topic/42974/>

10. What is a Competitive Employer Brand Audit? URL: <https://www.hirevue.com/blog/hiring/5-steps-to-conducting-a-competitive-employer-brand-audit>

11. Цимбалюк С. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Економіка та управління підприємства. Проблеми економіки*. 2015. №4. С. 247–252. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-4\\_0-pages-247\\_252.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-247_252.pdf)

12. Небилиця О. А., Бондаренко К. С. Узагальнення основних методів оцінки й аналізу цільової аудиторії як ключового фактору ефективності діяльності підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* 19 лист. 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 261-265. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27191/1/НебилицяО.А.%2C\\_Бондаренко\\_К\\_Узагал\\_нення\\_основних\\_методів\\_оцінки\\_та\\_аналізу\\_ціл\\_ової\\_.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27191/1/НебилицяО.А.%2C_Бондаренко_К_Узагал_нення_основних_методів_оцінки_та_аналізу_ціл_ової_.pdf)

13. HR-брендинг: як маркетингові стратегії допомагають привертати і утримувати таланти. URL: <https://hurma.work/blog/yak-praczyuye-hr-breeding/>.

14. Як створити успішний HR-бренд. Досвід General Electric, Netflix, Google. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/kak-sozdat-uspeshnyj-hr-brend-opyt-general-electric-netflix-google>.

15. Сметанюк О., Вітюк А., Мукоїд Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. №1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.73>

16. Прохоровська С. HR-бренд в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №22. С. 77–81. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2017.22>

17. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen>.

18. Київська кондитерська фабрика Рошен. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Київська\\_кондитерська\\_фабрика](https://uk.wikipedia.org/wiki/Київська_кондитерська_фабрика)
19. Басова О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6311>.
20. Дейнека Л., Кулинич М. Бухгалтерський облік за видами економічної діяльності. Уклад. Л. Дейнека ; упоряд. М. Б. Кулинич. Луцьк. 2017. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/12302>
21. Говорушко Т., Сілакова Г. Формування джерел фінансування інвестиційної діяльності на підприємствах кондитерської промисловості в умовах глобалізації економіки. *Логос*. 2013. С. 156–172.
22. Топ-3 найбільших виробників цукру в Україні. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/top-3-naybilshih-virobnikiv-cukru>.
23. Кращі виробники молока. URL: <https://uba.top/milk/>.
24. Топ-15 ТМ вершкового масла. URL: <https://uba.top/butter/>.
25. Єрмак С., Плотницька В. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. *Бізнес-інформ*. Харків, 2016. №11. С. 398–403.
26. Мартиненко М., Ігнатєва І. Стратегічний менеджмент. Підручник. Київ : Каравела. 2006. 320 с.
27. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://opendatabot.ua/c/00382125>
28. Majority of ‘World’s Most Attractive Employers’ Say Hiring Environment Getting Harder Over Next Year. URL: <https://universumglobal.com/thank-you-employer-branding-now-2020/>
29. 50 найкращих роботодавців України. Де краще працювати – рейтинг Forbes. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>

30. Як змінився ринок праці в Україні за 100 днів війни? URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/yak-zminivsia-rinok-pratsi-v-ukrayini-za-100-dniv-viyni>

31. Україна внесла тютюнові підприємства Philip Morris International та JTІ до переліку спонсорів війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3752634-ukraina-vnesla-tutunovi-kompanii-philip-morris-international-ta-jti-do-pereliku-sponsoriv-vijni.html>

32. Максимізуйте ефективність та результати залучення талантів за допомогою перевірених технологій та креативних послуг, що отримали нагороди. URL: <https://www.symphonytalent.com/en/services/>