

**МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____

«__»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

за спеціальністю 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка та управління в HR-індустрії»

**на тему: «Підтримка та розвиток HR-бренду сучасної організації» (на
прикладі ТОВ «Модерн-Рітейл»)**

Виконавець: студентка 4 курсу, групи 3

Склярова Світлана Тарасівна

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н. доц.

Сорока Олександра Володимирівна _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Склярова С.Т

«Підтримка та розвиток HR-бренду сучасної організації»

(на прикладі ТОВ «Модерн-Рітейл»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності **051 «Економіка»**

За освітньою програмою **«Економіка та управління HR-індустрією»**

Одеський національний економічний університет. Одеса, 2025 р.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів.

Об'єктом роботи є дослідження сучасного стану підтримки та розвитку HR-бренду на ТОВ «Модерн-Рітейл».

У роботі розглянуті теоретичні основи формування бренду роботодавця, його сутність та методологія оцінки ефективності HR-бренду. Досліджено діяльність підприємства, визначено його загальну характеристику, наведено аналіз кадрової структури, оцінено поточний стан бренду роботодавця. Запропоновано: 1. Зниження плинності кадрів, за рахунок покращення системи адаптації підприємства та зміцнення системи внутрішніх комунікацій; 2. Для зниження середньої вікової категорії персоналу до 25-30 років, запропоновано просування бренду мережі у соціальних мережах, та ряд інших молодіжних ініціатив; 3. Обґрунтовано соціальне та економічне значення від реалізації заходів для Підприємства; 4. Надано рекомендації керівникам структурних підрозділів, щодо зменшення негативного впливу на HR-бренд підприємства.

Ключові слова: HR-бренд; персонал; плинність кадрів; Підприємство.

ANNOTATION

Sklyarova S.T.

"Support and development of the HR brand of a modern organization"

(on the example of LLC "Modern Retail")

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty **051 "Economics"**

According to the educational program **"Economics and management of the HR industry"**

Odessa National Economic University. Odessa, 2025

The bachelor's qualification work consists of three sections.

The object of the work is to study the current state of support and development of the HR brand at LLC "Modern Retail".

The work considers the theoretical foundations of the formation of the employer brand, its essence and the methodology for assessing the effectiveness of the HR brand. The activities of the enterprise are studied, its general characteristics are determined, an analysis of the personnel structure is provided, and the current state of the employer brand is assessed. It is proposed: 1. Reducing staff turnover by improving the enterprise adaptation system and strengthening the internal communications system; 2. To reduce the average age category of personnel to 25-30 years, it is proposed to promote the network brand in social networks and a number of other youth initiatives; 3. The social and economic significance of the implementation of measures for the Enterprise is substantiated; 4. Recommendations are provided to heads of structural units to reduce the negative impact on the HR brand of the enterprise.

Keywords: HR brand; staff; staff turnover; Enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ	
1.1. Сутність та значення бренду роботодавця в сучасному бізнес середовищі.....	6
1.2. Основні підходи та методи формування HR-бренду.....	13
1.3. Оцінка ефективності HR-бренду.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Модерн-Рітейл».....	26
2.2. Аналіз персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл».....	33
2.3. Аналіз HR-бренду ТОВ «Модерн-Рітейл».....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.	
3.1. Методи збільшення привабливості HR-бренду ТОВ «Модерн-Рітейл» для молоді.....	54
3.2. Розробка та впровадження інструментів зменшення плинності кадрів для вдосконалення HR-бренду підприємства.....	60
3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.....	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку економіки та загострення конкуренції на ринку праці, бренд роботодавця набуває особливого значення як ключовий фактор залучення, утримання та мотивації персоналу. HR-бренд є відображенням репутації компанії в очах як потенційних кандидатів, так і наявних працівників, формуючи уявлення про неї як про привабливе місце роботи. Відповідно, підтримка та розвиток HR-бренду є важливою складовою стратегічного управління персоналом.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності роботодавців через ефективне позиціонування на ринку праці. Зокрема, питання формування позитивного іміджу роботодавця набуває особливої актуальності в умовах зростаючої плінності кадрів, змін у трудових цінностях молоді та загального дефіциту кваліфікованої робочої сили. На актуальність теми вказують також новітні тенденції у сфері HR-менеджменту, що передбачають активне використання цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж, для формування позитивного образу компанії.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що проблематика бренду роботодавця активно розглядається як у вітчизняній, так і у зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до цієї теми зробили такі науковці, як О. Амоша, Н. Колот, І. Петруня, а також іноземні дослідники — Р. Бакінгем, Л. Боссіді, Б. Минцберг. У своїх роботах вони підкреслюють важливість HR-бренду як інструменту стратегічного управління персоналом та конкурентної переваги на ринку праці.

Метою бакалаврської роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів у формуванні сильного HR-бренду, аналіз його стану на основі підприємства, виявлення проблем і перспектив формування бренду роботодавця у ТОВ «Модерн-Рітейл» та розробка рекомендацій щодо вдосконалення ситуації.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- Дослідити сутність та значення бренду роботодавця в сучасному бізнес середовищі, визначити основні підходи до його формування та оцінити ефективність;
- Провести загальну характеристику та аналіз кадрових показників на підприємстві ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 роки;
- Визначити та проаналізувати сучасний стан HR-бренду на досліджуваному підприємстві;
- Запропонувати шляхи покращення привабливості бренду роботодавця Підприємства для молоді та заходи щодо зменшення плинності кадрів;

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси підтримки та розвитку бренду роботодавця у ТОВ «Модерн-Рітейл», як основний інструмент у сфері управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження виступають з чинники формування та заходи впливу на бренд роботодавця, щодо утримання та залучення більшої кількості персоналу.

Під час дослідження було застосовано комплекс **методів**: системний аналіз для оцінки внутрішніх комунікацій і організаційної структури; індукцію й дедукцію — для формування логіки дослідження; аналіз і синтез — для узагальнення наукових джерел та емпіричних даних; моделювання — для прогнозування результатів впроваджених заходів; економічний аналіз — для обґрунтування економічної ефективності запропонованих змін.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні звіти підприємства, результати внутрішніх опитувань, матеріали з офіційних джерел, законодавча база України, публікації з наукових журналів, сучасні монографії, інтернет-ресурси, а також навчально-методичні розробки кафедри. Аналіз здійснювався з урахуванням джерел за останні 5 років, що забезпечує актуальність результатів.

Апробація результатів дослідження здійснювалась у формі створення основу для майбутніх наукових статей, конференцій та публікацій. Тема, що

стосується підтримки та розвитку HR-бренду, тісно пов'язана з такими питаннями, як кризові явища, безпека праці, психологічні аспекти та управління вигоранням в умовах сучасних викликів, таких як війна чи економічні кризи. Учасі в студентських науково-практичних конференціях, де були представлені дослідження тісно пов'язані із розвитком сильного HR-бренду будь-якого підприємства зокрема наступні роботи:

- Збрицька Т.П., Скларова С.Т. Аналіз сучасних кризових явищ для сфери праці в сучасних умовах. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі*: матеріали доповідей II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 25-26 жовтня 2024 року) / Одеський нац. економ. ун-т, ф-т економ. і управ. підприєм.; за заг. ред.: А.І. Ковальова, О.С. Літвинова, О. М. Бабія та ін. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 238-239
URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18862>

- Сорока О. В., Скларова С. Т. Синдром вигорання: профілактика та управління в системі заходів безпеки праці. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі*: матеріали доповідей II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 25-26 жовтня 2024 року) / Одеський нац. економ. ун-т, ф-т економ. і управ. підприєм.; за заг. ред.: А.І. Ковальова, О.С. Літвинова, О. М. Бабія та ін. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 238-239
URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18862>

Структура бакалаврської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (36 найменування), а також додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки комп'ютерного тексту, у ній представлено 10 таблиць, 22 рисунків та 1 додатку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ

1.1. Сутність та значення бренду роботодавця в сучасному бізнес середовищі

Поняття HR-бренд (бренд роботодавця) є багатоаспектним і має різні трактування у науковій літературі. Вперше термін «*employer brand*» був введений С. Берроу у 1990 році, який визначив його як сукупність функціональних, економічних та психологічних вигод, що надаються роботодавцем та асоціюються з ним [1, с.187].

Британський інститут персоналу і розвитку визначає бренд роботодавця як набір характеристик і якостей, які відрізняють компанію від інших і створюють для працівників унікальний досвід роботи [1].

С. О. Цимбалюк у своїй монографії зазначає, що HR-бренд — це стратегічний ресурс, який формує імідж компанії на ринку праці та впливає на привабливість роботодавця для потенційних та існуючих працівників [2, с.20].

HR-бренд є невід'ємною складовою загальної стратегії компанії, оскільки впливає не лише на здатність залучати талановитих кандидатів, але й на утримання ключових співробітників. Він формує уявлення про компанію як про роботодавця та визначає рівень її привабливості на ринку праці.

В умовах сучасного бізнесу, невід'ємною частиною в досягненні успіху на ринку – стає бренд роботодавця.

Іншими словами, HR- бренд – це інструмент, що показує як кандидати та споживачі сприймають роботодавця в ринкових умовах. Тобто, розглядаючи дане явище, ми говоримо не лише про певний набір якостей, що привертає увагу споживачів, а й про певні внутрішні та зовнішні якості компанії, щ створюють позитивний імідж серед кандидатів і співробітників. Для того, аби краще зрозуміти сутність HR-бренду, пропоную розглянути детальніше його складові на рис.1.1.



Рис.1.1. Складові HR-бренду.

Джерело: складено автором за [3-6]

Пропоную розглянути їх детальніше. Невід’ємною частиною кожної компанії є – місія та цілі які, вона несе впродовж свого шляху. Обидва компоненти закладаються в компанію, ще на шляху її створення тому грає важливу роль для створення певного іміджу на початкових етапах.

Якщо розглядати створення позитивного бренду із сторони працівників, важливими, на нашу думку, можна вважати умови роботи та корпоративна культура, які пропонуються в компанії. Даний фактор визначає рівень задоволеності та лояльності працівників до роботодавця. Комфортне робоче середовище, соціальні пільги та гарантії та кар’єрні можливості впливають не тільки на залученість і продуктивність персоналу, а й підводять нас до ще одного пункту «відгуків».

Прослідковується певна тенденція, що у компанії із сильним HR-брендом, плинність кадрів значно менша за середньостатистичні компанії. Співробітники, що цілком і повністю задоволені своїми робочими умовами, довше залишаються, а при звільненні маючи позитивний досвід, можуть рекомендувати компанію знайомим.

Проблема даного фактора, полягає здебільшого в тому, що люди схильні частіше ділитися негативним досвідом. Тому, треба вміти приймати негативні відгуки і боротися із знайденими проблемами, а також підтримувати із співробітниками дружню атмосферу, закликати їй ділитися своїм досвідом про роботу в компанії, що дозволяє не тільки проводити моніторинг ситуації, а й робить залучених колег представниками HR-бренду.

Не менш важливим елементом сильного бренду роботодавця – є власний стиль. Задача бренд-айдентики – не тільки створювати враження про бренд, а й закріплювати його у споживачів. Ключовим елементом на даному етапі є дизайн (назва, логотип, поєднання кольорів і тд). Дизайн має допомогти споживачу запам'ятати товар компанії, створити про нього враження, викликати певну емоцію.

Для кандидатів при пошуку роботи, впізнаваність бренду теж грає певну роль. Умовно кажучи, якщо поставити перед людиною вибір працювати у компанії «Coca-cola» або у будь-якому маловідомому підприємстві, здебільшого вибір паде саме на перший варіант. Отже, впізнаваність бренду та власний стиль роботодавця, формує у споживачів та кандидатів враження від бренду, що допомагає залучати нових кандидатів.

На нашу думку, найбільш важливим елементом, що включає в себе все перераховане вище – є репутація. На практиці, важко зустріти сильний HR-бренд, без відповідної гарної репутації. Репутація безпосередньо впливає на HR-бренд, оскільки формує уявлення потенційних і нинішніх співробітників про компанію як місце для роботи.

Позитивні відгуки, високі рейтинги та хороші умови праці приваблюють талановитих кандидатів і підвищують лояльність персоналу. Натомість негативний імідж може ускладнити пошук фахівців, збільшити плинність кадрів і погіршити конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

HR-бренд складається з двох основних компонентів: внутрішнього та зовнішнього [6, с.99].

Внутрішній HR-бренд орієнтований на поточних співробітників компанії та спрямований на формування позитивного ставлення до роботодавця серед працівників. Він включає створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє розвитку та залученості персоналу.

Основними елементами внутрішнього HR-бренду є розвиток корпоративної культури, підтримка програм навчання та розвитку персоналу, формування лояльності та залученості співробітників. Важливою складовою є також впровадження ефективних систем мотивації та визнання досягнень співробітників, що стимулює їхню відданість компанії.

Внутрішній HR-бренд також формує атмосферу взаємної підтримки та співробітництва, що сприяє зміцненню командного духу та підвищенню продуктивності праці. Крім того, важливим аспектом є забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників, що підвищує їхню задоволеність умовами праці та зменшує рівень плинності кадрів.

Зовнішній HR-бренд спрямований на потенційних працівників та ринок праці загалом. Його основною метою є створення позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця.

Це досягається шляхом участі у рейтингах найкращих роботодавців, активного просування компанії через соціальні мережі, засоби масової інформації та професійні платформи. Зовнішній HR-бренд допомагає компанії залучити найкращих кандидатів, демонструючи її сильні сторони та унікальні пропозиції для працівників.

Ефективний зовнішній HR-бренд також включає участь у ярмарках вакансій, організацію корпоративних заходів для потенційних співробітників, а також розробку привабливих програм для молодих спеціалістів та студентів. Це дозволяє компанії створити позитивний образ на ринку праці та збільшити кількість заявок від кандидатів.

Отже, даний зв'язок показаний на рис.1.2.



Рис.1.2. Складові внутрішнього та зовнішнього HR-бренду.

Джерело: складено автором за [6, с.100].

Існують різні теоретичні підходи до формування HR-бренду. За даними С. О. Цимбалюк [7, с.22] процес створення HR-бренду включає кілька етапів, кожен з яких є критично важливим для формування сильного бренду роботодавця. Розглянемо їх детальніше на рис.1.3.



Рис.1.3. Теоретичні етапи формування сильного бренду роботодавця.

Джерело : складено автором за [7, с.22, 8-10]

Аналіз поточного стану бренду — цей етап передбачає глибоке вивчення іміджу компанії серед внутрішніх та зовнішніх аудиторій. Важливо

зрозуміти, як співробітники та потенційні кандидати сприймають бренд роботодавця, які асоціації він викликає, а також які сильні та слабкі сторони мають бути враховані при подальшому формуванні стратегії.

Визначення цільової аудиторії — на цьому етапі відбувається ідентифікація основних груп, на які орієнтується бренд. Це можуть бути як внутрішні аудиторії (поточні співробітники), так і зовнішні (потенційні кандидати, партнери, клієнти). Розуміння очікувань і потреб кожної групи дозволяє адаптувати стратегію HR-бренду для досягнення максимального ефекту.

Формування унікальної пропозиції роботодавця (EVP) — цей крок включає створення ціннісної пропозиції, яка вигідно вирізняє компанію серед конкурентів. EVP має відображати ключові переваги роботи в компанії, включаючи можливості кар'єрного зростання, рівень заробітної плати, корпоративну культуру, баланс між роботою та особистим життям тощо.

Розробка стратегії просування HR-бренду — на цьому етапі визначаються канали комунікації та методи просування бренду роботодавця. Це можуть бути як внутрішні канали (інтранет, корпоративні заходи), так і зовнішні (соціальні мережі, кар'єрні сайти, участь у ярмарках вакансій). Важливо забезпечити послідовність і узгодженість повідомлень для формування єдиного образу компанії.

Оцінка ефективності — останній етап передбачає регулярний моніторинг ключових показників, таких як рівень залученості співробітників, задоволеність умовами праці, імідж компанії на ринку праці. Використання опитувань, інтерв'ю та аналітичних звітів допомагає визначити успішність стратегії та внести необхідні корективи.

Отже, підсумовуючи, HR-бренд — це імідж компанії як місця для роботи, сформований на основі її цінностей, культури, умов праці та ставлення до співробітників. Він визначає, наскільки привабливою компанія є для поточних і потенційних працівників. Сильний HR-бренд допомагає залучати та утримувати талановитих фахівців, підвищує мотивацію

персоналу та зміцнює репутацію організації на ринку праці. На нашу думку, важливо також визначити чому в сучасному бізнес середовищі бренд роботодавця має критичне значення, що зображено на рис.1.4.



Рис.1.4. Значення бренду роботодавця в сучасних умовах.

Джерело: складено автором за [9, с.158]

Отже, в сучасних умовах глобалізації та цифровізації компанії всього світу ведуть боротьбу за пошук та залучення найкращих талантів. Сильний HR-бренд надає роботодавцю ключову перевагу, що дозволяє привалювати найкращих фахівців. Через комбінацію певних матеріальних і нематеріальних переваг компанії із сильним брендом, допомагає не тільки залучати нові таланти, а й утримувати співробітників, розвиваючи їх лояльність. Дане явище є особливо важливим в умовах коли пошук та навчання нового спеціаліста обходиться у розмірі декількох середньомісячних зарплат, що суттєво впливає на конкурентоспроможність організації.

Важливим інструментом при досягненні високих фінансових результатів стає розвиток економічної ефективності бренду. Логічно припустити, що компанія із сильним брендом витрачає менше ресурсів на рекрутинг, тобто вакансії закриваються швидше за рахунок великого потоку кандидатів. Вивільнені кошти можна використовувати на розвиток, як конкурентних переваг компанії, так і розвиток продукції, що в свою чергу має позитивний ефект для фінансових результатів.

Компанії із сильним брендом створюють для робітників стабільне середовище де працівники відчують себе захищеними та вмотивованими, що дозволяє їм відкрити більш сприймати зміни та активно залучатися до трансформаційних процесів. Культура інновацій підтримується через систему визнання та винагороди для креативних ідей, що стимулює співробітників постійно шукати нові шляхи вдосконалення бізнес-процесів. Наприклад, компанії на ринку Google або Apple, як відомо, своїм потужним брендом компанії-роботодавця, демонструють високу інноваційну активність саме завдяки створеній атмосфері творчості та підтримки ініціативи. Компанії з розвиненим брендом зараз мають більшу прозору комунікації з персоналом, що дозволяє ефективно проводити антикризові заходи та підтримувати підтримку колективу в їх реалізації. Крім того, такі організації часто мають більший кредитний довіри від співробітників, що дозволяє їм впроваджувати непопулярні, але забезпечене рішення з меншим опором та більшим розумінням з боку персоналу. Важливо відзначити, що сильний бренд-роботодавця створює власний «запас міцності» у вигляді високої ефективності працівників та їхньої готовності докладати додатковий зусиль для подолання труднощів. Отже, підсумовуючи все вище сказане, HR-бренд у сучасному конкурентному середовищі сильний бренд-роботувальник стає критичним фактором успіху, який дозволяє організаціям створити унікальну корпоративну культуру, підвищити ефективність співробітників та ефективно адаптуватися до ринку.

1.2. Основні підходи та методи формування HR-бренду

Бренд роботодавця важливий першу чергу як інструмент залучення в компанію нового персоналу, тому необхідність розвивати його виникає вже на перших етапах створення підприємства. Пропоную розібратися в основних підходах та методах, що допомагають у цьому. На рис 1.5. показано етапи формування бренду роботодавця.

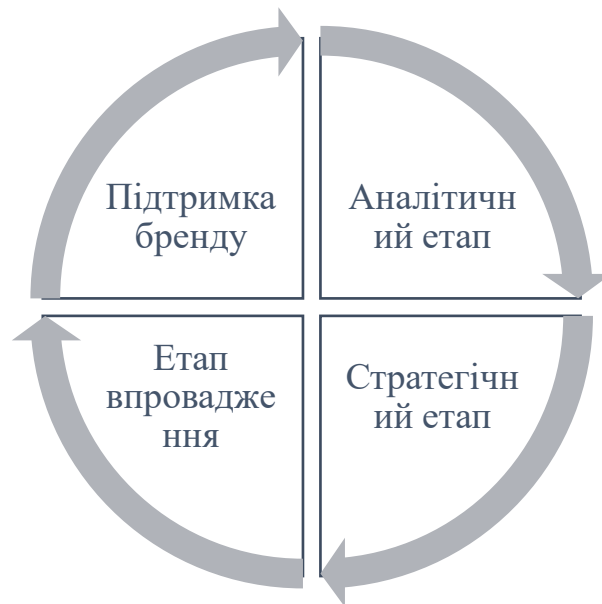


Рис. 1.5. Практичні етапи формування HR-бренду компанії.

Джерело: складено автором за [11, с.3]

Перший етап створення HR-бренду будь-якої компанії починається з аналізу. Почати слід з проведення внутрішнього аудиту компанії. На даному етапі пропонується провести опитування співробітників, стосовно умов роботи, психологічного клімату, корпоративної політики. Необхідним є також оцінити залученність персоналу. Дані заходи допомагають визначити проблеми, що є у роботодавця у колективі та надати методи їй вирішення, що допоможе виробити у співробітників лояльність, та створити атмосферу підтримки і важливості.

На даному етапі також необхідно провести аналіз конкурентного середовища, для розуміння повної картини та складання детального плану дій. Це допомагає оцінити сильні та слабкі сторони компанії в порівнянні з конкурентами, включає дослідження умов праці, рівня зарплат, корпоративної культури та репутації конкурентів. Такий аналіз дозволяє сформулювати унікальну ціннісну пропозицію (EVP) та розробити стратегію, яка виділить компанію серед інших роботодавців.

Не менш важливим на етапі аналізу, є дослідження поточного іміджу компанії. Це дає змогу оцінити реальне ставлення споживачів та кандидатів

до компанії, виявлення основних проблем та можливе проведення ребрендингу для покращення ситуації.

Отже, аналітичний етап покликаний для того, аби визначити конкурентні переваги роботодавця, недоліки із якими необхідно боротися та оцінку вже наявних якісних та кількісних характеристик.

Наступним етапом стає розробка стратегії. Розробка стратегії бренду роботодавця – це комплексний процес, спрямований на створення унікального іміджу компанії як привабливого місця для роботи. Він включає кілька ключових етапів: визначення основних повідомлень для різних аудиторій, створення плану реалізації та розробку системи метрик для оцінки ефективності.

HR-бренд має бути привабливим як для потенційних кандидатів, так і для нинішніх співробітників. Для цього важливо адаптувати комунікацію під кожну групу. Наприклад, для молодих спеціалістів акцент робиться на можливостях навчання та кар'єрного зростання, а для досвідчених фахівців – на стабільності, корпоративній культурі та соціальних гарантіях. Чітке визначення повідомлень допомагає підсилити позиціонування компанії як роботодавця.

Після визначення ключових меседжів необхідно розробити план їх впровадження. Він включає комунікаційні канали (корпоративний сайт, соціальні мережі, внутрішні заходи, кар'єрні виставки) та конкретні заходи для зміцнення HR-бренду, такі як програми наставництва, корпоративні події та співпраця з навчальними закладами. Ефективна реалізація плану допомагає закріпити бажаний імідж компанії.

Щоб оцінити ефективність HR-бренду, необхідно впровадити систему вимірювання результатів. Основні метрики можуть включати рівень залученості співробітників, плинність кадрів, кількість відгуків на вакансії, показники задоволеності персоналу та позиції компанії у рейтингах роботодавців. Постійний моніторинг дозволяє коригувати стратегію та вдосконалювати підхід до формування бренду роботодавця.

Ретельно розроблена стратегія бренду роботодавця допомагає компанії не лише залучати найкращих фахівців, а й створювати сприятливе робоче середовище, що сприяє довгостроковому успіху бізнесу.

Наступними етапами стануть впровадження всіх намічених планів та підтримка вже отриманих результатів. Після розроблення стратегії, постає питання про методи впровадження стратегії розвитку HR-бренду, що зображені на рис.1.6.



Рис.1.6. Методи впровадження стратегій розвитку HR-бренду.

Джерело: складено автором за [12-13, с.3-4]

Розглянемо детальніше кожен із методів, пропонуємо почати з дослідницьких методів впровадження стратегій розвитку HR-бренду, вони представляють собою:

- Проведення регулярних опитувань співробітників щодо задоволеності – дозволяє оцінити рівень мотивації, залученості та виявити можливі проблеми в корпоративній культурі.
- Організація фокус-груп для потреб персоналу – забезпечує глибше розуміння очікувань та запитів працівників, допомагає отримати якісний зворотний зв'язок.

- Моніторинг ринку праці та аналіз конкурентів – допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії у порівнянні з іншими роботодавцями та адаптувати стратегію HR-бренду.

- Збір та аналіз відгуків на працевлаштування – дозволяє оцінити сприйняття компанії зовнішніми кандидатами, покращити процес рекрутингу та корпоративний імідж.

- Проведення exit-інтерв'ю з працівниками, що звільняються – допомагає зрозуміти причини звільнення, виявити слабкі місця у внутрішніх процесах та зменшити плинність кадрів.

Наступними пропонуємо розглянути комунікаційні методи. Використання даних методів передбачає наступні заходи:

- Розробка та реалізація PR-стратегії – формування позитивного іміджу компанії через ЗМІ, соціальні мережі та корпоративні заходи.

- Створення внутрішніх систем комунікацій – впровадження корпоративних порталів, інформаційних бюлетенів, чатів та інших каналів для ефективного обміну інформацією.

- Розвиток програми посольства серед співробітників – залучення працівників до просування бренду роботодавця через особисті рекомендації та відгуки.

- Організація корпоративних заходів – проведення тимблдінгів, святкових подій, тренінгів та інших активностей для зміцнення корпоративної культури.

- Участь у професійних виставках та конференціях – презентація компанії як роботодавця на ринку, залучення нових талантів та обмін досвідом з іншими організаціями.

Застосування цифрових методів впровадження стратегій розвитку HR-бренду передбачає:

- Ведення корпоративних сторінок у соціальних мережах – просування бренду роботодавця через активну взаємодію з аудиторією на платформах LinkedIn, Facebook, Instagram та інших.

- Створення та підтримка кар'єрного сайту – розміщення інформації про вакансії, корпоративну культуру, можливості розвитку та успіхи співробітників.

- Використання HR-tech рішень – застосування сучасних технологій, таких як AI-рекрутинг, чат-боти та аналітичні платформи для ефективного управління персоналом.

- Впровадження digital-інструментів для комунікації – використання корпоративних месенджерів, платформ для відеозв'язку та внутрішніх порталів для покращення взаємодії співробітників.

- Автоматизація HR-процесів – впровадження систем управління талантами, електронного документообігу, онлайн-навчання та інших інструментів для оптимізації роботи HR-відділу.

Останніми з переліку, пропонуємо розглянути сутність організаційних методів впровадження стратегії розвитку бренду роботодавця в діяльність компанії:

- Формування корпоративної культури – розробка і підтримка цінностей, стандартів і норм поведінки, що створюють унікальну атмосферу в компанії та сприяють високій залученості співробітників.

- Створення комфортного робочого середовища – забезпечення фізичного та психологічного комфорту, включаючи зручні робочі місця, належне освітлення, підтримку здоров'я та добробуту співробітників.

- Впровадження гнучких форм зайнятості – надання можливості для співробітників працювати за гнучким графіком, дистанційно або за іншими умовами, що сприяє кращій балансуванню роботи та особистого життя.

- Розробка системи адаптації новачків – створення чітких процедур для введення нових співробітників у компанію, включаючи ознайомлення з корпоративною культурою, завданнями та важливими контактами.

- Організація командної роботи – підтримка ефективної взаємодії між співробітниками через колективні проекти, регулярні зустрічі, тимбілдинги та інші заходи, що сприяють розвитку командної синергії.

Ключові фактори успіху формування HR-бренду починаються з системності та послідовності у реалізації стратегії. Це означає, що компанія повинна розробити чіткий план дій, де кожен етап процесу реалізується без порушень і відповідно до загальної стратегії організації. Послідовність в реалізації підвищує ефективність і дозволяє досягати сталих результатів. Важливим фактором є також залучення топ-менеджменту до цього процесу. Лідери компанії повинні активно підтримувати ініціативи в сфері HR-бренду, оскільки їхня роль в створенні позитивного іміджу компанії є ключовою. Керівництво має бути прикладом для всіх співробітників, адже саме його дії формують корпоративну культуру.

Важливою складовою успіху є відповідність цінностей компанії реальним практикам. Коли компанія декларує певні цінності, вони повинні бути втілені в реальній практиці, від кожного співробітника до високого керівництва. Якщо це не так, це може призвести до втрати довіри з боку працівників і кандидатів на вакансії.

Регулярний моніторинг та оновлення підходів дозволяють коригувати стратегію в залежності від змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії. Без постійного аналізу ефективності важко підтримувати конкурентоспроможність і дотримуватися актуальності бренду.

Не менш важливим є інтеграція HR-бренду із загальною стратегією компанії. HR-бренд не може існувати окремо від загальних цілей організації. Він повинен бути частиною корпоративної стратегії, що дозволяє синхронізувати зовнішнє сприйняття бренду з внутрішніми процесами, що веде до більш стійкого розвитку.

З іншого боку, типові помилки при формуванні HR-бренду часто виникають через фокус лише на зовнішніх комунікаціях. І хоча зовнішній імідж компанії важливий, слід пам'ятати, що цінності, що пропагуються,

повинні збігатися з реальними умовами всередині організації. Якщо між зовнішніми обіцянками та внутрішніми реаліями існує розрив, це призводить до серйозних проблем у взаємодії з кандидатами і співробітниками.

Невідповідність проявлених цінностей реальності — це ще одна поширена помилка. Коли компанія заявляє про свою відкритість, інноваційність чи інші позитивні якості, але в реальності не дотримується цих принципів, це може серйозно пошкодити її репутації. Важливо, щоб цінності організації були живими і проявлялися у щоденній практиці.

Крім того, відсутність вимірювальних показників ефективності стає серйозною проблемою. Якщо немає чітких критеріїв для оцінки результатів, важко зрозуміти, чи досягнуто цілей, чи потребує стратегія коригування. Вимірювання результатів допомагає приймати обґрунтовані рішення для покращення HR-бренду.

Копіювання підходів конкурентів без адаптації — ще одна типова помилка. Компанії часто намагаються наслідувати стратегії конкурентів, однак кожна організація унікальна, і те, що працює в одній, може бути неефективним для іншої. Важливо адаптувати підходи під власні умови.

Нехтування зворотним зв'язком від співробітників також може призвести до помилок. Ігнорування думок та ідей співробітників щодо процесів HR-бренду часто веде до втрати мотивації в команді і погіршення атмосфери в компанії, що негативно позначається на загальному іміджі бренду.

Отже, у першому розділі було розглянуто теоретичні основи формування HR-бренду, зокрема його визначення, ключові компоненти та фактори, які впливають на створення сильного корпоративного іміджу. Підкреслено, що успішне формування HR-бренду потребує системного підходу, інтеграції з загальною стратегією компанії та активної участі топ-менеджменту.

Крім того, акцентовано на важливості відповідності цінностей організації реальним практикам та необхідності постійного моніторингу і

оновлення підходів. Розуміння цих теоретичних аспектів є основою для подальшого впровадження ефективної стратегії HR-бренду в організаціях.

1.3. Оцінка ефективності HR-бренду

Оцінка ефективності HR-бренду є ключовим етапом управління брендом роботодавця, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити рівень залученості співробітників, а також зрозуміти, як компанія сприймається на ринку праці. Цей процес включає як кількісні, так і якісні методи аналізу, які дозволяють оцінити результати реалізації стратегії HR-брендингу.

Для оцінки ефективності HR-бренду застосовуються різноманітні ключові показники ефективності (KPI) [14], які дозволяють всебічно оцінити як внутрішні процеси компанії, що показані на рис.1.7., так і її зовнішнє сприйняття на ринку праці.

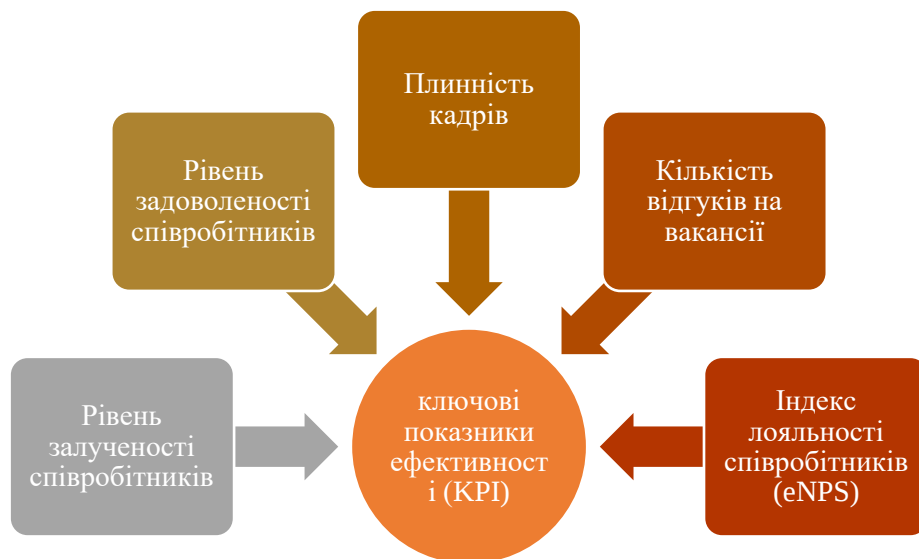


Рис.1.7. Ключові показники ефективності (KPI).

Джерело: складено автором за [16-18]

Рівень залученості співробітників є одним із найважливіших показників ефективності HR-бренду. Цей показник відображає ступінь емоційної та професійної залученості працівників у робочий процес. Високий

рівень залученості свідчить про позитивне ставлення співробітників до компанії, їхню готовність докладати додаткові зусилля для досягнення спільних цілей, а також про ефективну корпоративну культуру [16].

Плинність кадрів є ще одним важливим показником, який демонструє, наскільки компанія здатна утримувати своїх співробітників. Висока плинність може свідчити про проблеми в корпоративній культурі, низьку мотивацію працівників або неефективні програми розвитку персоналу. Низький рівень плинності, навпаки, вказує на стабільність у колективі та ефективне управління людськими ресурсами [17].

Кількість відгуків на вакансії відображає рівень зацікавленості потенційних кандидатів у роботі в компанії. Велика кількість якісних відгуків свідчить про сильний зовнішній HR-бренд, тоді як низький інтерес може сигналізувати про необхідність покращення іміджу роботодавця[17].

Рівень задоволеності співробітників вимірюється за допомогою анкетування та опитувань. Цей показник допомагає визначити, наскільки працівники задоволені своїми умовами праці, рівнем оплати, можливостями для розвитку та атмосферою в колективі. Високий рівень задоволеності сприяє підвищенню лояльності працівників та їхній готовності залишатися в компанії на тривалий час[17].

Індекс лояльності співробітників (eNPS) є показником того, наскільки співробітники готові рекомендувати компанію як роботодавця своїм знайомим та друзям. Високий eNPS свідчить про позитивне ставлення співробітників до компанії та її HR-бренду. Це також може бути індикатором сильної корпоративної культури та ефективної політики управління персоналом[18].

Оцінка ефективності HR-бренду передбачає застосування кількох методів збору даних, кожен з яких дає змогу отримати різні види інформації, необхідні для всебічного аналізу, дані методи показані на рис.1.8.

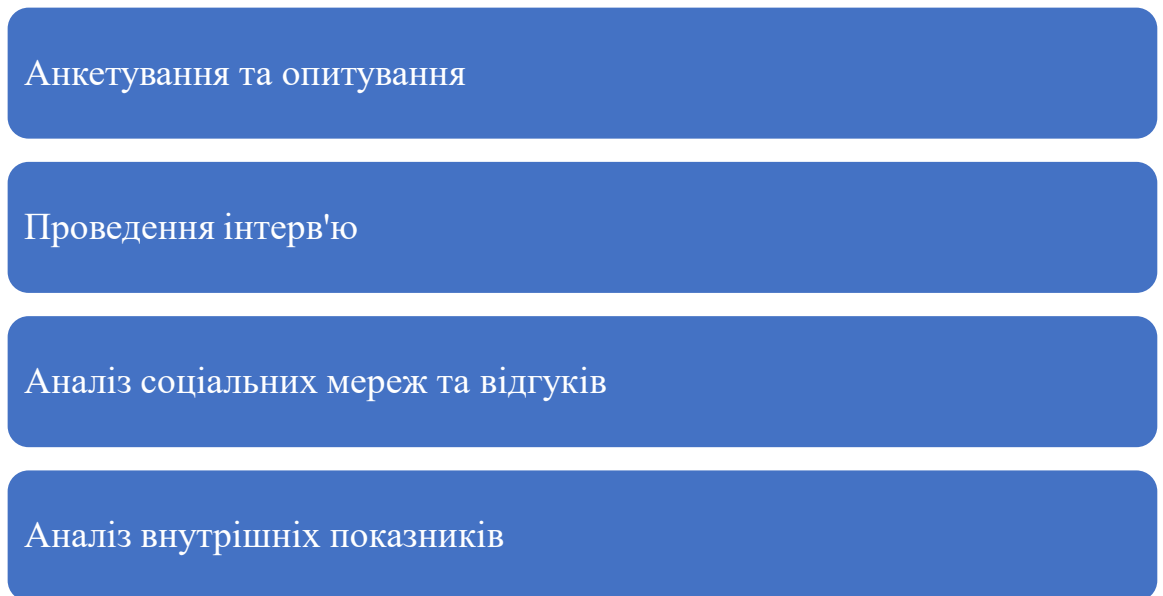


Рис.1.8. Методи оцінки ефективності HR-бренду.

Джерело: складено автором за [15, с.200]

Одним із основних методів є анкетування та опитування. Ці інструменти дозволяють компанії отримувати зворотний зв'язок як від поточних співробітників, так і від кандидатів, що дозволяє оцінити рівень задоволення роботою, а також побачити, як компанія виглядає в очах потенційних працівників. Завдяки таким інструментам можна виявити ключові фактори, які впливають на вибір роботодавця,

Ще одним важливим методом є проведення інтерв'ю. Це більш глибокий і персоналізований підхід, що дозволяє отримати детальну інформацію про причини задоволеності або незадоволеності співробітників. Інтерв'ю можуть допомогти виявити тонкі аспекти корпоративної культури, стилю керівництва та внутрішньої атмосфери, які не завжди помітні в анкетах або опитуваннях.

Аналіз соціальних мереж та відгуків є важливим інструментом для оцінки зовнішнього сприйняття компанії. Даний метод дозволяє досліджувати, як про компанію говорять в мережах, які думки висловлюють колишні та поточні співробітники, а також зовнішні спостерігачі. Це

дозволяє отримати об'єктивну картину того, як сприймається бренд на ринку праці.

Не менш важливим є аналіз внутрішніх показників, таких як плинність кадрів, рівень участі співробітників у навчальних програмах та кількість внутрішніх підвищень. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки добре організація справляється з утриманням талановитих працівників та наскільки вона підтримує професійний розвиток своїх співробітників.

Оцінка зовнішнього HR-бренду зосереджується на тому, як компанія сприймається потенційними кандидатами, партнерами та клієнтами. Для цього важливо моніторити згадки компанії в засобах масової інформації та на платформах соціальних мереж. Це дозволяє отримати актуальну інформацію про те, як компанія представлена на зовнішньому ринку праці і як її діяльність висвітлюється в медіа.

Ще одним важливим аспектом є участь компанії у професійних рейтингах та конкурсах. Це дає змогу визначити її позиції в галузі, оцінити рівень конкуренції та порівняти компанію з іншими роботодавцями на ринку праці. Рейтингова оцінка може суттєво вплинути на привабливість компанії для нових кандидатів.

Не менш важливою є оцінка ефективності рекламних кампаній, спрямованих на формування іміджу роботодавця. Компанії, що інвестують в маркетинг свого бренду, повинні аналізувати результати таких кампаній, аби зрозуміти, наскільки успішно вони створюють позитивний образ в очах потенційних співробітників.

Оцінка внутрішнього HR-бренду зосереджується на тому, як співробітники оцінюють умови праці, корпоративну культуру та можливості для професійного розвитку в компанії. Анкетування співробітників є основним інструментом для збору таких даних. Це дозволяє оцінити рівень задоволеності співробітників умовами праці, а також розумінням корпоративних цінностей і місії компанії.

Оцінка внутрішнього бренду також включає аналіз ефективності комунікацій всередині компанії. Важливо, щоб працівники відчували себе залученими в процеси ухвалення рішень і мали можливість виражати свою думку. Крім того, оцінюється ефективність програм мотивації, які повинні підтримувати високу продуктивність і знижувати плинність кадрів.

Результати оцінки ефективності HR-бренду є основою для подальшого розвитку стратегії бренду роботодавця. Вони дозволяють оптимізувати існуючі стратегії HR-брендингу, визначити потребу в додаткових програмах мотивації та розвитку персоналу, а також покращити рівень залученості та лояльності співробітників.

За допомогою результатів оцінки можна коригувати зовнішні комунікаційні стратегії для покращення іміджу компанії на ринку праці. Це дозволяє адаптуватися до змінних умов на ринку праці і приваблювати кращих кандидатів.

Оцінка ефективності HR-бренду є масштабом процесу для будь-якої організації, яка прагне бути конкурентоспроможною на ринку праці. Використання різноманітних методів збору даних, таких як опитування, інтерв'ю, аналіз соціальних мереж та внутрішніх показників, дозволяє отримати об'єктивну та всебічну інформацію про внутрішні та зовнішні імідж компанії. Ці дані допомагають покращити стратегії HR-брендингу, підвищити рівень залученості та лояльності співробітників, а також сформувати привабливий імідж роботодавця на ринку. Оцінка ефективності HR-бренду має бути безперервним процесом, що дозволяє адаптуватися до змінних умов і забезпечує сталість.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Модерн-Рітейл»

ТОВ "Модерн-Рітейл" є одним з провідних підприємств в Україні, що спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, основа інформація про підприємство наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика ТОВ «Модерн-Рітейл» за видами діяльності

Повне найменування підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Модерн-Рітейл»
Дата реєстрації	15.12.2020
Код за ЄДРПОУ	44033208
Діяльність	КВЕД 47.11 роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 52.10 Складське господарство 10.11 Виробництво м'яса 10.85 Виробництво готової їжі та страв 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
Місцезнаходження	м. Одеса, вул. Болгарська, 1.
Номер телефону	+38(048)717 58 50

Джерело: складено автором за [19-20]

Власниками є Шаргородський Олександр Романович та Айзикович Михайло Якович. Підприємство входить до групи компаній Алмі та є власником 47 універсамів “Копійка”, що функціонує переважно в Одеській та Миколаївській областях [19]. Торгова мережа “Копійка”, частиною якої є

ТОВ “Модерн-Рітейл”, була заснована у жовтні 2001 року з відкриттям першого універсаму в Одесі.

З часом мережа розширила свою діяльність на Миколаївську та Херсонську області та стала одним із провідних операторів роздрібної торгівлі на півдні України. У 2007 році після відкриття магазину в Миколаєві компанія вийшла на національний рівень. Місія підприємства — створювати комфортні магазини з високим рівнем обслуговування, доступними цінами та широким асортиментом продукції[21].

Компанія представлена магазинами трьох розмірів: маленькі (до 500 м²), середні (600-800 м²) та великі супермаркети (близько 1000 м²). Сумарна торгова площа становить більше 70 тисяч квадратних метрів. Асортимент варіюється від 10 до 20 тисяч найменувань, залежно від формату магазину. Щоденний потік відвідувачів перевищує 100 тисяч осіб. Ціни орієнтовані на середній сегмент, хоча представлені як економ-, так і преміум-товари [22].

ТОВ “Модерн-Рітейл” є прикладом сучасного підприємства, яке не лише розширює географію своєї діяльності, а й активно вдосконалює внутрішні процеси управління персоналом. Зважаючи на масштаби компанії та постійний контакт з великою кількістю споживачів, велике значення набуває не тільки якість товарів і послуг, але й якість внутрішньої взаємодії в колективі.

Розгалужена мережа магазинів із понад 100 тисячами щоденних відвідувачів потребує стабільної команди працівників, які володіють не лише професійними навичками, а й високим рівнем залученості. Тому компанія приділяє увагу формуванню позитивного іміджу роботодавця, зокрема через створення можливостей для професійного зростання, впровадження систем мотивації та навчання персоналу.

Пропонуємо детальніше розглянути організаційну структуру підприємства що наведена на рис.2.1.

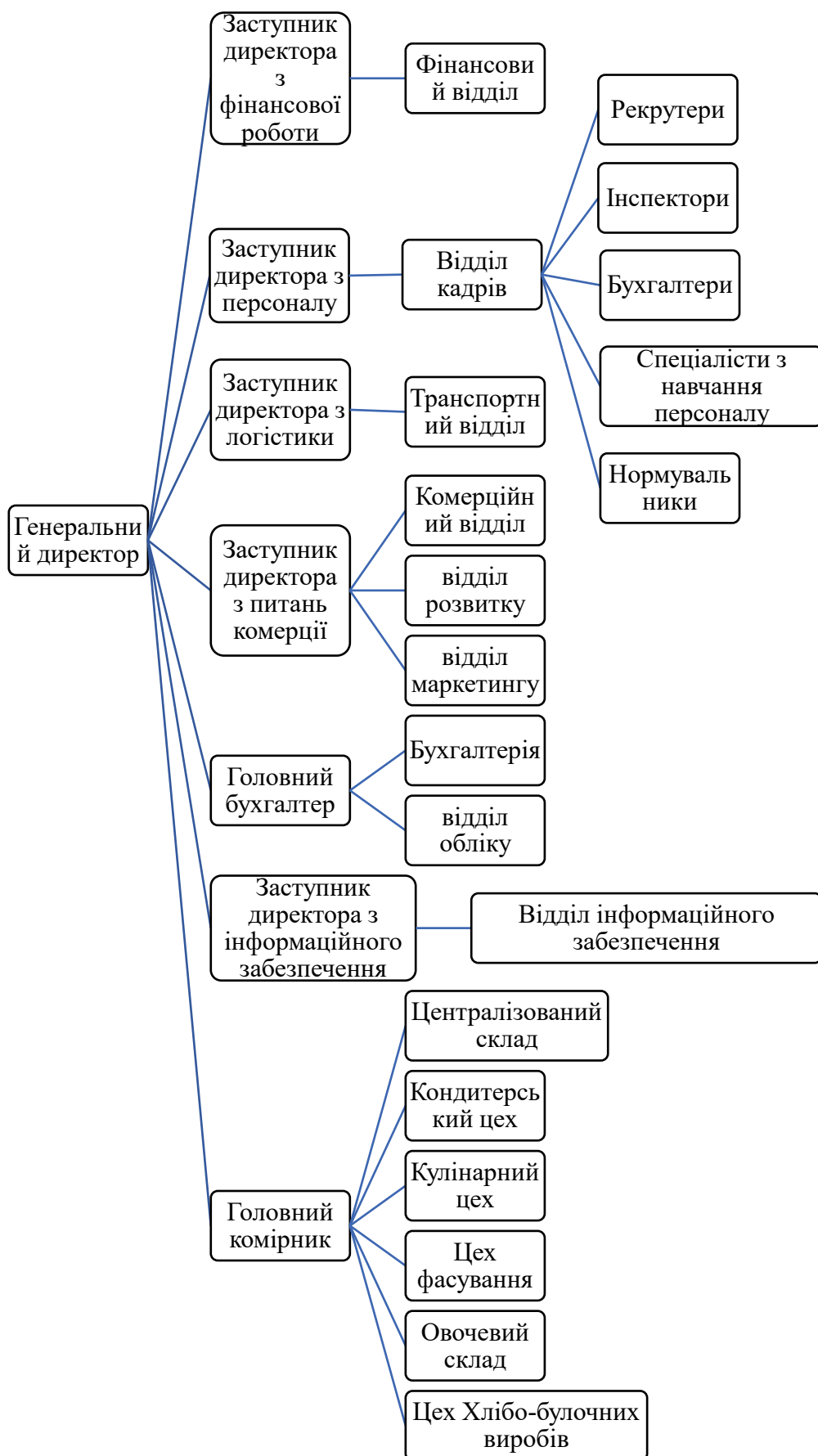


рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Модерн-Рітейл»

Джерело: складено автором за [23]

Організаційна структура ТОВ «Модерн-Рітей» складається з різних підрозділів, кожен із яких виконує чітко визначені завдання для забезпечення ефективної роботи підприємства у сфері роздрібної торгівлі та логістики. У організаційній структурі, також представлені наступні підрозділи:

1. Фінансовий відділ

Фінансовий відділ відповідає за управління фінансовими потоками компанії, ведення бюджету, фінансовий облік і звітність. Основними завданнями є контроль витрат, аналіз прибутків і збитків, а також планування фінансової стратегії для забезпечення стабільної роботи підприємства.

2. Відділ кадрів

Відділ кадрів займається управлінням персоналом, від підбору працівників до їхнього навчання та розвитку. Рекрутери відповідають за пошук і найм нових співробітників, інспектори контролюють дотримання трудової дисципліни та кадрової документації, а бухгалтери відділу кадрів розраховують заробітну плату, премії та інші виплати. Також у структурі відділу кадрів є нормувальники, аналітики та обліковці.

3. Транспортний відділ

Цей підрозділ забезпечує організацію логістичних процесів на підприємстві. Завдання включають планування маршрутів доставки товарів, оптимізацію витрат на транспортування, контроль роботи водіїв та утримання автопарку у належному стані. Транспортний відділ гарантує своєчасну доставку продукції до торгових точок.

4. Комерційний відділ

Комерційний відділ займається закупівлею товарів, налагодженням співпраці з постачальниками та контролем за асортиментом продукції. Фахівці цього відділу аналізують попит на ринку, проводять переговори з постачальниками та забезпечують наявність необхідної продукції на складах і в магазинах.

5. Відділ розвитку

Основна функція відділу розвитку – пошук нових можливостей для розширення бізнесу. Це може включати відкриття нових торгових точок, розробку нових продуктів або послуг, а також впровадження інновацій для покращення ефективності підприємства.

6. Відділ маркетингу

Відділ маркетингу займається просуванням продукції та підвищенням впізнаваності бренду. Завдання включають проведення рекламних кампаній, розробку акцій та знижок, аналіз поведінки споживачів і створення стратегій для збільшення обсягів продажів. Маркетологи активно співпрацюють з комерційним відділом для досягнення спільних цілей.

7. Відділ інформаційного забезпечення

Цей підрозділ відповідає за технічну підтримку та впровадження інформаційних систем на підприємстві. Завдання включають автоматизацію процесів управління, обслуговування програмного забезпечення, забезпечення безпеки даних і впровадження нових технологічних рішень для покращення продуктивності.

8. Бухгалтерія та відділ обліку

Бухгалтерія займається веденням фінансового обліку, підготовкою звітності для контролюючих органів та внутрішнім аудитом підприємства. Відділ обліку контролює документообіг, облік товарів і витрат, а також аналізує фінансові результати роботи компанії.

9. Виробничі цехи та склади

- **Кондитерський цех** виробляє різноманітну кондитерську продукцію (торти, печиво, цукерки тощо).
- **Кулінарний цех** спеціалізується на приготуванні готових страв, салатів і напівфабрикатів.
- **Цех фасування** відповідає за пакування товарів для зручності кінцевих споживачів.
- **Цех хлібобулочних виробів** забезпечує випічку хліба, булочок та іншої хлібної продукції.

- **Овочевий склад** займається зберіганням свіжих овочів і фруктів.
- **Централізований склад** є основним логістичним центром, де товари сортуються, зберігаються та відправляються до торгових точок.

Організаційна структура ТОВ «Модерн-Рітей» забезпечує ефективний розподіл обов'язків між підрозділами. Завдяки чіткій координації роботи фінансових, кадрових, логістичних, виробничих та маркетингових відділів компанія успішно функціонує на ринку роздрібної торгівлі. Кожен підрозділ виконує свою ключову роль у досягненні загальної мети підприємства – забезпеченні споживачів якісною продукцією та послугами.

ТОВ "Модерн-Рітейл" є сучасним і стабільним підприємством, яке демонструє високу ефективність у сфері роздрібної торгівлі. Завдяки добре організованій структурі, широкій номенклатурі продукції та сучасним логістичним рішенням, компанія забезпечує високу якість обслуговування своїх клієнтів.

Використання власного виробництва та співпраця з провідними постачальниками дозволяють підприємству пропонувати конкурентоспроможну продукцію, відповідати сучасним стандартам якості та задовольняти зростаючі потреби ринку.

Розвинена інфраструктура, зокрема центральний склад, сприяє оптимізації процесів постачання та розподілу, що підтверджує статус підприємства як лідера у своїй галузі.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства є фундаментальним для розуміння ефективності його роботи, оскільки дає комплексне уявлення про результати господарської діяльності та дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії.

Ці показники, що наведені у табл 2.2, служать основою для прийняття стратегічних управлінських рішень та дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку, його фінансову стійкість та потенціал для подальшого розвитку.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Динаміка показників,%		
				2023р/ 2022р	2024р /2023р	2024р /2022р
1. Виручка від реалізації, тис.грн	1297356	1757302	2075328	+35,45	+18,1	+59,97
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1099959	1525635	1759880	+38,7	+15,35	+59,995
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	197397	213667	315448	+8,24	+47,64	+58,28
4. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	6238	9565	7271	+53,33	-23,98	+16,56
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	41956	63843	96805	+52,17	+51,629	+130,73
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	952	1060	1095	+11,34	+3,3	+15,02
9. Фонд заробітної плати штатних працівників, грн.	91 906 765,4	163 786 790	180 556 740	+78,21	+12,3	+96,46
10. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	96 540,72	154 515,84	164 892	+60,1	+6,72	+70,8
11. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	8045,06	12 876,32	13 741	+60,1	+6,72	+70,8

Джерело: складено автором за [24-27]

ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022–2024 роки демонструє позитивну динаміку основних показників: виручка від реалізації зросла на 59,97%, чистий прибуток – на 16,56%, що свідчить про ефективне управління та розширення діяльності. Водночас зростання собівартості реалізованої продукції на 59,99% потребує оптимізації витрат, а зростання середньомісячної заробітної плати на 95,66% може позитивно вплинути на мотивацію працівників та вказувати на явне розширення виробництва, зважаючи на збільшення чисельності персоналу на 15,02%. Для подальшого

зростання необхідно вдосконалити політику оплати праці, підвищити ефективність використання ресурсів та модернізувати основні фонди.

Отже, ТОВ «Модерн-Рітейл» є динамічно розвиваючим підприємством, що спеціалізується на роздрібній торгівлі та пропонує широкий асортимент товарів для кінцевих споживачів. За короткий період свого існування компанія змогла завоювати популярність на ринку завдяки високій якості продукції та орієнтації на потреби споживачів.

Компанія активно розширює свою мережу, відкриваючи нові торгові точки та удосконалюючи систему продажів. Завдяки інноваційним підходам до ведення бізнесу та ефективному використанню сучасних технологій, ТОВ «Модерн-Рітейл» демонструє стабільне зростання фінансових показників і зміцнює свої позиції на ринку.

Фінансова стабільність підприємства також підтверджується збільшенням власного капіталу та покращенням коефіцієнтів фінансової стійкості. Це свідчить про здатність компанії не тільки успішно функціонувати в умовах конкурентного середовища, а й активно інвестувати в своє подальше зростання та розвиток.

2.2. Аналіз персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл»

Аналіз персоналу є важливим елементом оцінки ефективності підприємства, оскільки саме працівники визначають успіх компанії в досягненні її цілей. У цьому розділі буде розглянуто ключові аспекти управління персоналом ТОВ «Модерн-Рітейл», зокрема структура, кваліфікація та мотивація співробітників, а також вплив цих факторів на загальні фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Оцінка кадрового потенціалу дозволить з'ясувати, як ефективно використовуються людські ресурси та які заходи можуть бути вжиті для підвищення продуктивності праці і поліпшення загальної атмосфери в колективі.

Пропонуємо розглянути функціональний склад персоналу у ТОВ «Модерн-Рітейл» за період 2022-2024 роки на рис.2.2.

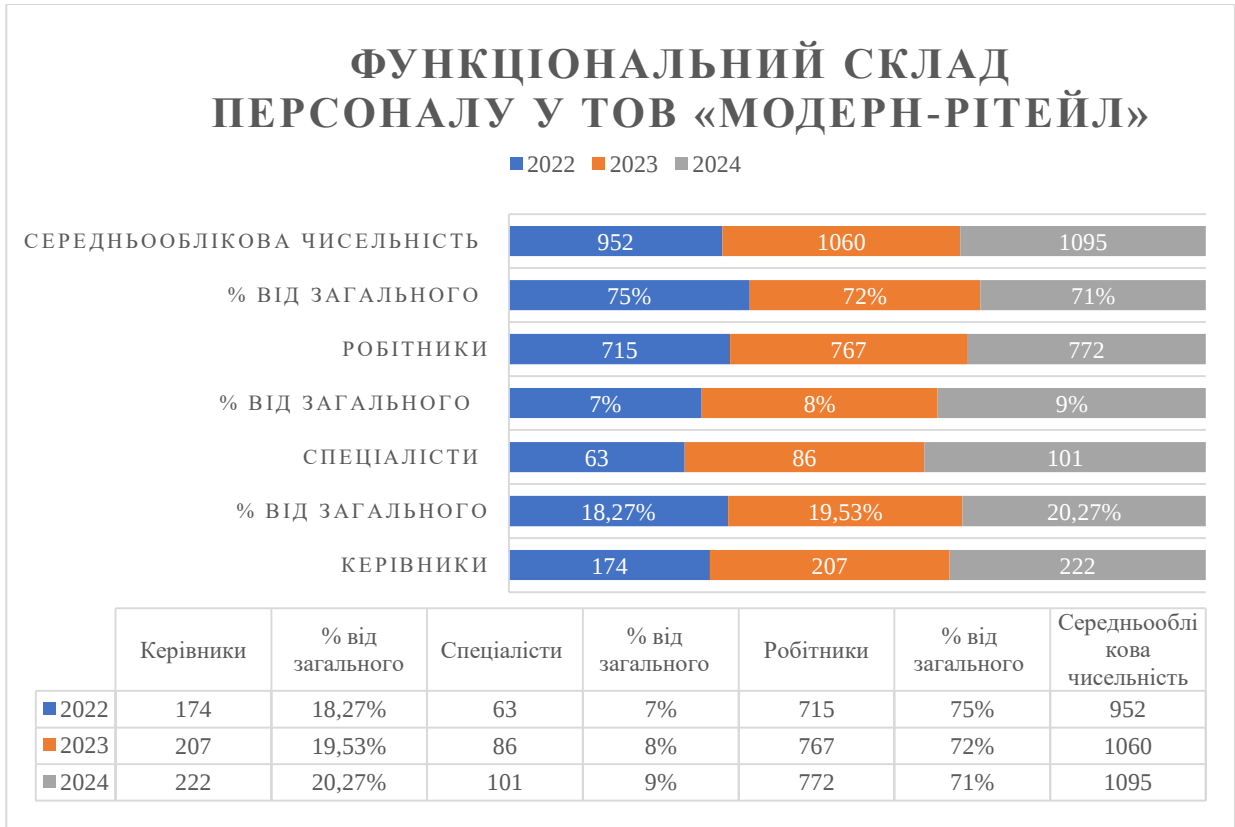


Рис.2.2. функціональний склад персоналу у ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 роки.

Джерело: складено автором за внутрішніми документами [28-29]

ТОВ «Модерн-Рітейл» демонструє стабільне зростання чисельності персоналу за період 2022-2024 років. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 952 у 2022 році до 1095 у 2024 році. Найбільший приріст відбувся у 2023 році (+108 осіб), що може свідчити про активне розширення бізнесу. Аналізуючи склад персоналу, помітно, що кількість **керівників** зросла з 174 до 222 осіб, що може бути пов’язано з розширенням управлінських функцій, зокрема, ми також можемо говорити про відкриття нових магазинів і підбір керівного складу до нього. Кількість **Спеціалістів** у 2024 році ї зросла з 63 осіб у 2022 році до 101 особи. Це може свідчити про посилення аналітичних та технічних напрямів компанії. **Робітники**, які становлять найбільшу частку персоналу, зросли з 715 до 772 осіб, проте

темпи приросту в 2024 році значно сповільнилися. Загалом, компанія продовжує нарощувати персонал, але акцент зміщується на управлінські та спеціалізовані кадри. Це може вказувати на автоматизацію деяких процесів або розвиток нових бізнес-напрямів.

Далі пропонуємо розглянути склад персоналу підприємства у розрізі статті на табл.2.3.

Таблиця 2.3

Склад персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за статтю

Стать/Роки	2022	%	2023	%	2024	%	Темпи приросту, %		
							2023/2022	2024/2023	2024/2022
Чоловіча	392	41	326	31	417	38	-16,84	+27,91	+6,37
Жіноча	560	59	734	69	678	62	+31,07	-7,63	+21,07
Загальна чисельність персоналу	952	100	1060	100	1095	100	+11,35	+3,3	+15,02

Джерело: складено автором за внутрішніми документами [28-29]

ТОВ «Модерн-Рітейл» показує, що в порівнянні між 2024 та 2022 роками, зростання помітно як серед чоловіків (+6,37%), так і серед жінок (+21,07%), причому швидкість збільшення жіночого персоналу більша.

Одним з основних факторів такої динаміки є війна та мобілізація в Україні. Значна частина чоловіків була призвана до Збройних сил чи виїхала за кордон, що зменшило доступність чоловічої робочої сили. Це змусило підприємства активніше залучати жінок, що й вплинуло на структуру персоналу.

Крім того, автоматизація бізнес-процесів і розвиток аналітичних відділів сприяють збільшенню потреби у фахівцях, серед яких переважають жінки. Законодавчі ініціативи щодо гендерної рівності також спонукають компанії до більш збалансованого розподілу персоналу, що відповідає сучасним трендам на ринку праці України.

Наступним пропонуємо розглянути склад персоналу підприємства за рівнем освіти на рис.2.3.

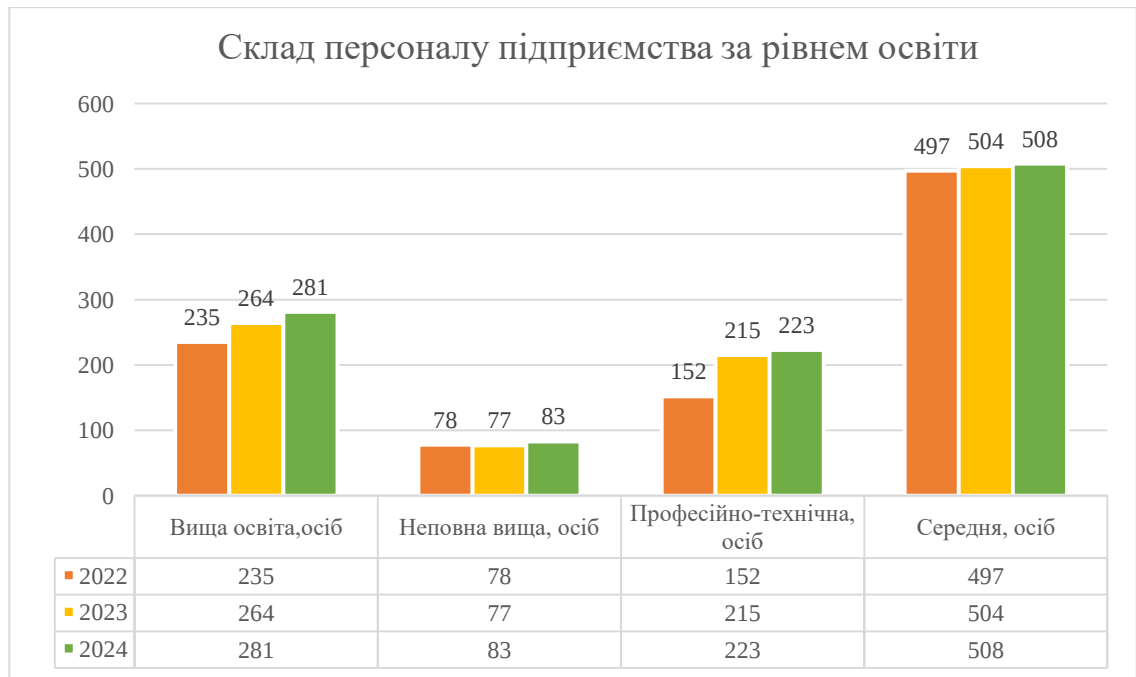


Рис.2.3. Склад персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за рівнем освіти за 2022-2024 роки.

Джерело: складено автором за внутрішніми документами[28-29]

Аналізуючи освітній рівень співробітників ТОВ «Модерн-Рітейл» у період з 2022 по 2024 роки, можна виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, фіксується стабільне збільшення кількості працівників з вищою освітою: від 235 осіб у 2022 році до 281 у 2024 році (зростання на 19,6%). Це ілюструє загальноукраїнський тренд щодо підвищення вимог до кваліфікації персоналу в умовах воєнного часу, коли компанії намагаються залучити більш досвідчених фахівців для забезпечення стабільності бізнесу в складних обставинах.

По-друге, кількість співробітників з професійно-технічною освітою також зростає: зі 152 осіб у 2022 році до 223 у 2024 році (зростання на 46,7%). Це може вказувати на пристосування підприємства до викликів воєнного часу через розширення технічних напрямків діяльності та потребу у кваліфікованих спеціалістах, котрі здатні швидко перенавчатися та виконувати різноманітні завдання.

У категорії працівників з неповною вищою освітою спостерігається незначне зростання – з 78 до 83 осіб (6,4%). Водночас, загальна кількість персоналу збільшилася з 465 осіб у 2022 році до 595 у 2024 році (зростання на 27,9%), що свідчить про розвиток підприємства навіть у складних економічних умовах. Це демонструє стійкість бізнес-моделі компанії та її здатність пристосовуватися до реалій воєнного стану, логістичних обмежень та змін у споживчих настроях.

Такі тенденції можуть відбивати реакцію бізнесу на специфічні виклики в Україні, включаючи необхідність швидкої адаптації бізнес-процесів, переорієнтацію на різні канали збуту та підвищені вимоги до професіоналізму персоналу в умовах невизначеності.

Додатково пропонуємо розглянути також склад працівників за віком на рис.2.4.

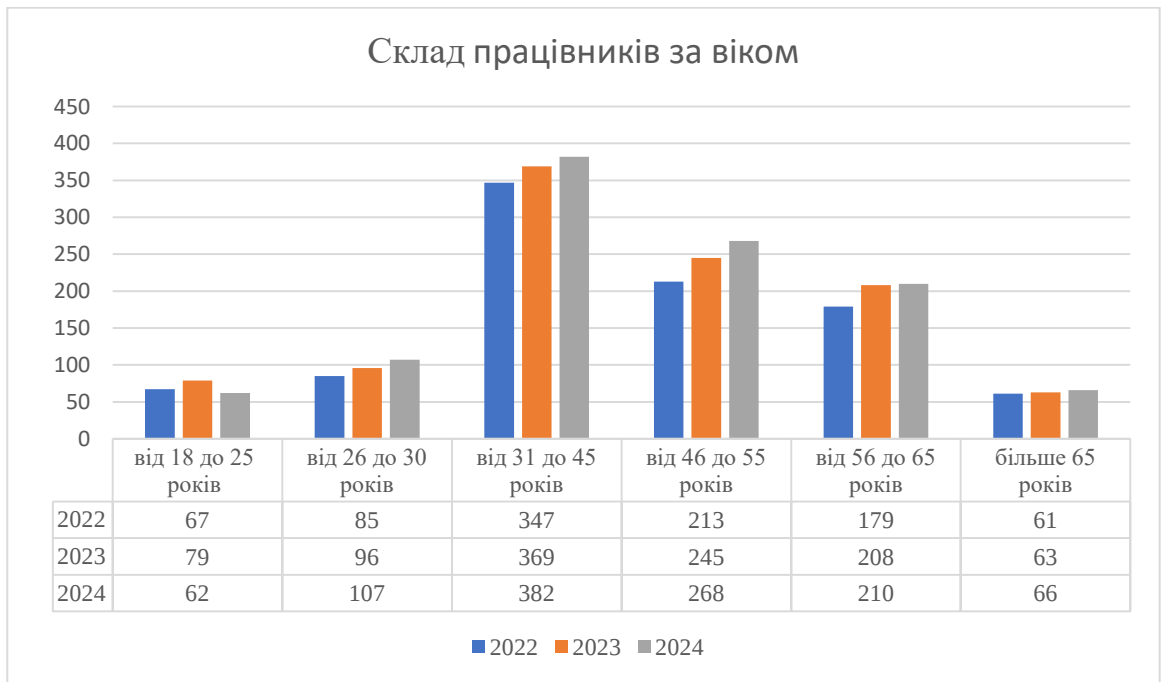


Рис.2.4. Склад працівників ТОВ «Модерн-Рітейл» за віком за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором за внутрішньою документацією підприємства [28-29]

Аналізуючи склад працівників ТОВ «Модерн-Рітейл» за віком за період 2022-2024 рр., можна виділити кілька важливих тенденцій із урахуванням ситуації в Україні.

Найчисельнішою віковою групою залишаються працівники віком 31-45 років, кількість яких зросла з 347 осіб у 2022 році до 382 осіб у 2024 році (зростання на 10,1%). Це вказує на перевагу середньої вікової категорії в структурі персоналу компанії, що може бути пов'язано з оптимальним балансом між адаптивністю та стабільністю цієї групи працівників.

Помітно зросла кількість працівників у віковій групі 46-55 років – з 213 осіб у 2022 році до 268 осіб у 2024 році (зростання на 25,8%). Це може відображати загальну тенденцію в Україні під час війни, коли компанії потребують працівників із розвиненими соціальними навичками та психологічною стійкістю в умовах стресу.

Спостерігається збільшення кількості працівників у віковій категорії 26-30 років – з 85 до 107 осіб (зростання на 25,9%). Цей тренд може бути пов'язаний із необхідністю залучення персоналу, який швидко навчається та легко адаптується до нових умов роботи, що є важливим фактором для компанії, яка проводить внутрішнє навчання.

Водночас кількість наймолодших працівників (18-25 років) зменшилася з 67 до 62 осіб (зниження на 7,5%), що може відображати об'єктивні демографічні зміни в Україні, пов'язані з міграцією молоді за кордон через війну та мобілізацію.

Кількість працівників передпенсійного та пенсійного віку (56-65 років та більше 65 років) залишається відносно стабільною з незначними коливаннями, що може свідчити про цінність різноманітного вікового складу в компанії, яка навчає персонал самостійно та розвиває власну корпоративну культуру. Загалом, вікова структура персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» демонструє тенденцію до збільшення частки середньої та старшої вікових груп, що може бути стратегічним рішенням для забезпечення стабільності

кадрового складу в умовах невизначеності, викликаній військовими діями в Україні.

Не менш важливим, на нашу думку, є також аналіз персоналу за стажем роботи, пропонуємо розглянути це на табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за стажем роботи за 2022-2024
рр.

Показники	2022 рік, осіб	У % від загал.	2023 рік, осіб	У % від загал.	2024 рік, осіб	У % від загал.	Темпи приросту, %		
							2023/2022	2024/2023	2024/2022
До 6 місяців	59	6%	91	9%	97	9%	+54,23	+6,59	+64,41
Від 6 місяців до року	67	7%	85	8%	96	9%	+26,87	+12,94	+43,28
Від 1 до 3 років	91	10%	115	11%	121	11%	+26,37	+5,22	+32,97
Від 3 до 5 років	336	35%	361	34%	364	33%	+7,44	+0,83	+8,33
Більше 5 років	399	42%	408	38%	417	38%	+2,26	+2,21	+4,51
Середньооблікована чисельність персоналу на кінець року	952	100	1060	100	1095	100	+11,34	+3,3	+15,02

Джерело: складено автором за внутрішньою документацією підприємства [28-29]

Проаналізувавши дані по персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за стажем роботи в період 2022-2024 рр., можна визначити декілька важливих змін у кадровій структурі підприємства, беручи до уваги ситуацію в Україні.

Найбільша частина персоналу припадає на працівників зі стажем "Понад 5 років", що становить 38% від загальної кількості у 2024 році (417 осіб). Хоча відносна частка цієї групи зменшилася з 42% у 2022 році до 38% у 2024, абсолютне зростання сягнуло 4,51%. Це говорить про стабільність основного складу підприємства навіть за умов воєнного стану.

На другому місці за чисельністю – група працівників зі стажем "Від 3 до 5 років", яка становить 33% (364 особи) у 2024 році. Темп зростання в цій групі становив 8,33%, що демонструє поступове поповнення колективу новими співробітниками впродовж останніх 3-5 років.

Окремо слід відзначити суттєве збільшення чисельності працівників з меншим стажем: група "Від 1 до 3 років" збільшилася на 32,97% (з 91 до 121 особи), а група "Від 6 місяців до року" – на 43,28% (з 67 до 96 осіб). Це може свідчити про активну кадрову політику компанії з розширення штату, попри складні економічні умови в Україні.

Водночас відмічається значне зростання кількості працівників зі стажем "До 6 місяців" – з 59 до 97 осіб (на 64,41%). Це вказує на інтенсивний набір нового персоналу у 2024 році, що може бути пов'язано як із розширенням діяльності компанії, так і з необхідністю заміни працівників, які могли покинути підприємство через вимушену міграцію, мобілізацію або інші причини, зумовлені воєнним станом.

Такі тенденції у структурі персоналу за стажем роботи вказують на здатність компанії утримувати досвідчений персонал та водночас активно залучати нових працівників, навчати їх та інтегрувати в бізнес-процеси, демонструючи стійкість та адаптивність бізнесу в важких умовах воєнного часу в Україні.

Розглянувши всі вище наведені дані, пропонуємо перейти до обчислення динаміки руху робочої сили ТОВ «Модерн-Рітейл» у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка руху робочої сили підприємства за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	Темпи приросту, %		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова ч-сть персоналу	952	1060	1095	+11,34	+3,3	+15,02
Ч-сть прийнятих	536	681	844	+27,05	+23,94	+57,46
Ч-сть працівників зі стажем більше року	826	884	902	+26,37	+5,22	+32,97
Ч-сть звільнених	428	646	809	+50,93	+25,23	+89,01
З них:	-	-	-	-	-	-
-за власним бажанням	337	595	712	+76,56	+19,66	+111,28
-за порушення трудової дисципліни	84	43	86	-48,81	+100	+2,38
-у зв'язку зі смертю	7	8	11	+14,29	+37,5	+57,14
Коеф. обороту прийнятих	56,3%	64,25%	77,08%	-	-	-

Продовження табл.2.5.

1	2	3	4	5	6	7
Коеф. обороту звільнених	44,96%	60,94%	73,88%	-	-	-
Коеф. плинності кадрів	44,22%	60,19%	72,88%	-	-	-
Загальний коеф. обороту	101,26%	125,19%	150,96%	-	-	-
Коеф. стабільності персоналу	86,76%	83,4%	82,37%	-	-	-

Джерело: складено автором за внутрішньою документацією підприємства [28-29]

Дані таблиці демонструють динаміку руху робочої сили на підприємстві ТОВ «Модерн-Рітейл» за період 2022–2024 років. Спостерігається зростання середньооблікової чисельності персоналу, що може свідчити про розширення діяльності підприємства або збільшення попиту на його продукцію чи послуги. Зростання чисельності прийнятих працівників (+57,46% у 2024 році порівняно з 2022 роком) та звільнених працівників (+89,01% за той же період) вказує на *високий рівень кадрової плинності*.

Зростання чисельності працівників зі стажем більше року (+32,97% у 2024 році порівняно з 2023 роком) є позитивним показником, який свідчить про поступове формування більш стабільного ядра персоналу. Це може бути результатом впровадження заходів для утримання працівників, таких як покращення умов праці чи підвищення соціальних гарантій.

Однією з можливих причин таких змін є нестабільна економічна ситуація в Україні, спричинена наслідками війни, що триває з 2022 року. Військові дії могли вплинути на підприємства через порушення логістичних ланцюгів, втрату частини ринків збуту та необхідність адаптації до нових умов. У таких умовах компанії часто змушені суттєво змінювати кадрову політику, збільшуючи кількість наймів для забезпечення виконання нових завдань або компенсуючи втрати працівників через міграцію чи мобілізацію.

Низький коефіцієнт стабільності персоналу (близько 10%) свідчить про труднощі із закріпленням кадрів. Це може бути наслідком недостатньої мотивації працівників, низького рівня заробітної плати або складних умов праці. Крім того, високий загальний коефіцієнт обороту (150,9% у 2024 році) підтверджує значне навантаження на кадрову систему підприємства, що може бути пов'язано з необхідністю швидкої адаптації до змін ринку.

2.3. Аналіз HR-бренду ТОВ «Модерн-Рітейл»

Матриця BCG (Boston Consulting Group)[30] є потужним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити та класифікувати різні елементи бренду роботодавця за двома основними критеріями: відносною часткою ринку (тобто, наскільки сильно бренд роботодавця домінує на ринку праці порівняно з конкурентами) та темпами зростання ринку (тобто, наскільки привабливим є ринок праці для певних категорій працівників).

Цей інструмент допомагає визначити пріоритети в інвестуванні та розробці стратегій для кожної з категорій, забезпечуючи збалансований підхід до управління брендом роботодавця. Застосування матриці BCG дозволить ТОВ «Модерн-Рітейл» ефективно розподілити ресурси та зосередитися на тих аспектах, які принесуть найбільшу користь у залученні та утриманні талантів.

Отже, аналіз за цією методикою дає змогу зрозуміти, які напрями варто розвивати, а які потребують змін або скорочення, що особливо важливо в контексті дослідження бренду роботодавця. Якщо компанія потрапляє до категорії «Дійні корови», це свідчить про стабільність, що приваблює персонал, а якщо вона належить до «Собак», це сигналізує про необхідність перегляду HR-стратегії.

На рис.2.5 розглянемо аналіз матриці БКГ Торгової мережі «Копійка», до складу якої входить ТОВ «Модерн-Рітейл», використовуючи за

конкуrentів популярні на півдні України мережі супермаркетів, такі як «Обжора», «Таврія В» та «Точка».



Рис.2.5. Матриця БКГ мереж магазинів в Одеській області.

Джерело: складено автором самостійно

Доцільність порівняння ТМ «Копійка», «Обжора», «Точка» та «Таврія В» обґрунтовується тим, що всі ці супермаркети працюють в одному регіоні та конкурують за схожі сегменти споживачів, що робить їх прямими конкурентами. Вони мають різні масштаби діяльності, стратегії розвитку та рівень впізнаваності бренду, що дозволяє провести комплексний аналіз ринку роздрібної торгівлі.

«Таврія В» є найбільшим гравцем із сильною мережею та високою часткою ринку, тоді як «Копійка» займає стійкі позиції як стабільна мережа з лояльними клієнтами. «Обжора» та «Точка» мають менший масштаб, що дозволяє дослідити їхні перспективи та бар'єри розвитку. Таке порівняння допомагає оцінити, як кожен бренд позиціонується на ринку, які фактори впливають на їхню конкурентоспроможність і які можливості є для зміцнення бренду роботодавця, що є ключовим аспектом дипломної роботи.

Виходячи з цього, розподіл торгових мереж ТМ «Копійка», «Обжора», «Точка» та «Таврія В» можна припустити наступним чином:

1. Таврія В – «Зірки»

- одна з найбільших мереж супермаркетів у регіоні, з широкою присутністю та високими темпами розвитку.
- має значну частку ринку та активно розширюється, зокрема і на півночі країни (м.Київ), що відповідає характеристикам категорії «Зірки» в матриці BCG.

2. Копійка – «Дійні корови»

- Добре впізнаваний бренд із налагодженими логістичними процесами та широким асортиментом.
- Має стабільну частку ринку, але зростання може бути не таким стрімким, як у «Таврії В», що робить її типовим представником «Дійних корів» – прибуткового, але не дуже зростаючого бізнесу.

3. Обжора – «Собаки»

- Позиції мережі не настільки сильні, як у конкурентів, і вона може мати труднощі зі зростанням або прибутковістю.

4. Точка – «Проблеми»

- Це найменша мережа з наведених, яка може мати потенціал для зростання, але її майбутнє неочевидне.
- Якщо вона зможе знайти свою нішу, то може стати «Зіркою», але наразі її можна віднести до «Проблем» – бізнесу з потенціалом, але нестабільними показниками.

Не менш важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії є SWOT-аналіз [31]. Він допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості для розвитку та потенційні загрози. У контексті дипломної роботи SWOT-аналіз дозволяє глибше зрозуміти поточний стан торгової мережі "Копійка", визначити

напрями для покращення ефективності та виявити фактори, які можуть вплинути на бренд роботодавця.

Проведення SWOT-аналізу є необхідним для обґрунтування стратегічних рішень і формування рекомендацій щодо покращення позицій компанії на ринку. Завдяки цьому аналізу можна розробити дієві стратегії розвитку бренду роботодавця, підвищити конкурентоспроможність компанії та краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це робить SWOT-аналіз невід'ємною частиною дослідження у дипломній роботі. Пропонуємо розглянути це на рис.2.6.

Сильні сторони	Загрози
• Впізнаваний бренд • Широкий асортимент • Зручне розташування магазинів • Система лояльності • Налагоджені логістичні процеси • Кадровий резерв • Стабільна заробітна плата	• Сильна конкуренція • Економічна нестабільність • Зміни у споживчих звичках • Зростання витрат • Кадровий дефіцит
Слабкі сторони	Можливості
• Слабкий розвиток онлайн-торгівлі • Висока плинність кадрів • Слабка комунікація бренду роботодавця	• Розвиток e-commerce • Підвищення лояльності клієнтів • Розвиток бренду роботодавця

Рис.2.6. SWOT-аналіз ТМ «Копійка».

Джерело: складено автором самостійно

Описуючи сильні сторони ТМ «Копійка» на основі SWOT-аналізу, можна виділити кілька ключових аспектів, які надають компанії конкурентні переваги на ринку. ТМ «Копійка» має добре розпізнаваний бренд серед споживачів, що є значною перевагою в умовах конкурентного ринку. Довіра до бренду формується завдяки його довготривалій присутності, якісному

обслуговуванню та вигідним пропозиціям для покупців. Впізнаваність сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню лояльності постійних.

Компанія пропонує великий вибір товарів, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій покупців. Великий асортимент дає можливість покупцям знаходити все необхідне в одному місці, що підвищує зручність покупок та створює позитивний досвід взаємодії з брендом. Магазины ТМ «Копійка» мають вдало вибрані локації, що полегшує доступ до них для споживачів. Це особливо важливо для роздрібно́ї торгівлі, оскільки близькість магазинів до житлових масивів, транспортних розв'язок чи ділових центрів збільшує потік клієнтів та сприяє зростанню продажів.

Компанія має ефективну систему лояльності, яка мотивує покупців повертатися знову та діє також і для співробітників компанії. Програми накопичення бонусів, знижки для постійних клієнтів та спеціальні пропозиції допомагають утримувати аудиторію та підвищувати середній чек покупок. Додатково кожен співробітник має бонусну карту, яка автоматично поповнюється кожен місяць. Бонуси можна використовувати і як знижку в і для розрахунку за покупками у магазинах мережі.

ТМ «Копійка» має ефективно організовану логістичну систему, що забезпечує своєчасне постачання товарів у магазини. Це мінімізує ризики дефіциту продукції, покращує управління запасами та дозволяє швидко реагувати на зміну попиту. Завдяки цьому споживачі завжди знаходять необхідні товари на полицях, що підвищує їхню довіру до бренду. Ці сильні сторони створюють для компанії міцний фундамент для подальшого розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку.

Однією з найпозитивніших сторін бренду роботодавця підприємства є створення власного кадрового резерву та можливість кар'єрного зростання. Компанія активно займається навчанням та розвитком персоналу, в результаті якого 100% директорів нових магазинів, це співробітники компанії, що вирости в її межах.

Не менш важливу роль для бренду роботодавця компанії відіграє також і стабільна заробітна плата. Працівники отримують її два рази на місяць, а також за потреби можуть отримати додатковий аванс, що характеризує ТОВ «Модерн-Рітейл», як роботодавця, що піклується про благополуччя своїх людей.

Основними викликами для ТМ «Копійка» є сильна конкуренція, адже ринок насичений потужними гравцями, які можуть запропонувати кращі умови для споживачів. Економічна нестабільність впливає на купівельну спроможність населення, що може зменшити рівень продажів. Зміни у споживчих звичках, зокрема перехід до онлайн-покупок, потребують адаптації бізнес-моделі. Зростання витрат на оренду, логістику та персонал також становить ризик для прибутковості. Крім того, кадровий дефіцит та висока плинність кадрів може ускладнювати набір та утримання кваліфікованих працівників.

Попри виклики, ТМ «Копійка» має перспективи розвитку. Розвиток e-commerce дозволить залучити нових клієнтів та покращити сервіс. Підвищення лояльності клієнтів через інноваційні програми може стимулювати продажі. Важливим напрямом є саме робота над розвитком бренду роботодавця, що сприятиме залученню та утриманню кваліфікованих працівників.

На основі проведеного вище аналізу пропонуємо розглянути проблеми, що негативно впливають на підтримку та розвиток HR-бренду ТОВ «Модерн-Рітейл».

Отже, однією з найбільших проблем, що з'ясувалася в ході аналізу персоналу у пункті 2.2. є висока плинність кадрів. Відділ кадрів ТОВ «Модерн-Рітейл» надав нам анкету вихідного опитування співробітників, що наведена у Додатку А. Пропонуємо детальніше розглянути відповіді респондентів на анкети.

На рис.2.7. показано звіт якісного складу звільнених працівників.

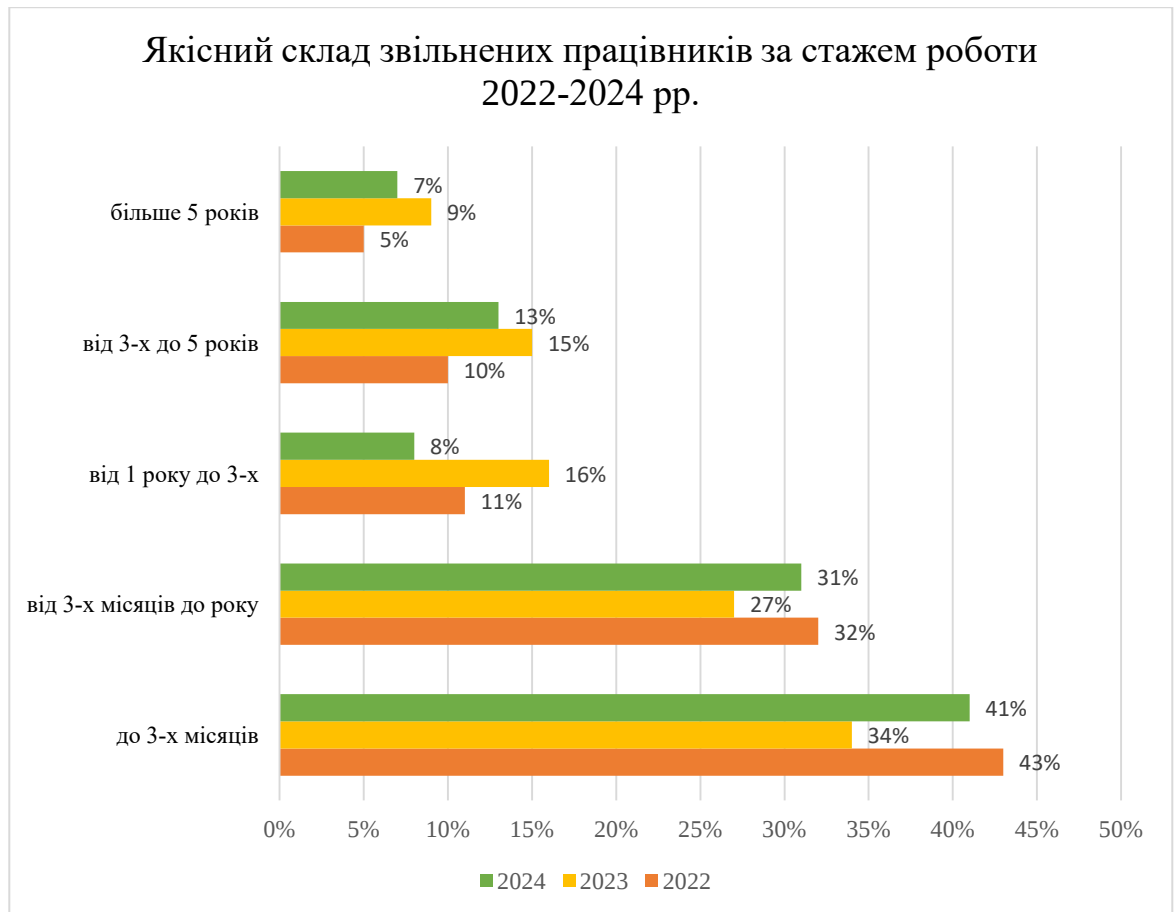


Рис.2.7. Якісний склад звільнених працівників ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 роки.

Джерело: складено автором за внутрішньою документацією підприємства [28-29]

Зважаючи на ці дані можемо зробити наступні висновки. Висока плинність кадрів спостерігається у співробітників що працюють менше року, це може говорити про проблеми з очікуванням у кандидатів та співробітників, а також зважаючи на високий загальний рівень плинності вказувати на проблеми з умовами праці та рівнем заробітної плати у порівнянні з іншими мережами супермаркетів.

Для того щоб краще зрозуміти причини звільнень співробітників пропонуємо розглянути результати вихідних опитувань наданих кадровою службою ТОВ «Модерн-Рітейл» за період з 2022 по 2024 роки. Почнемо з причин звільнень співробітників у 2022 році на рис.2.8.

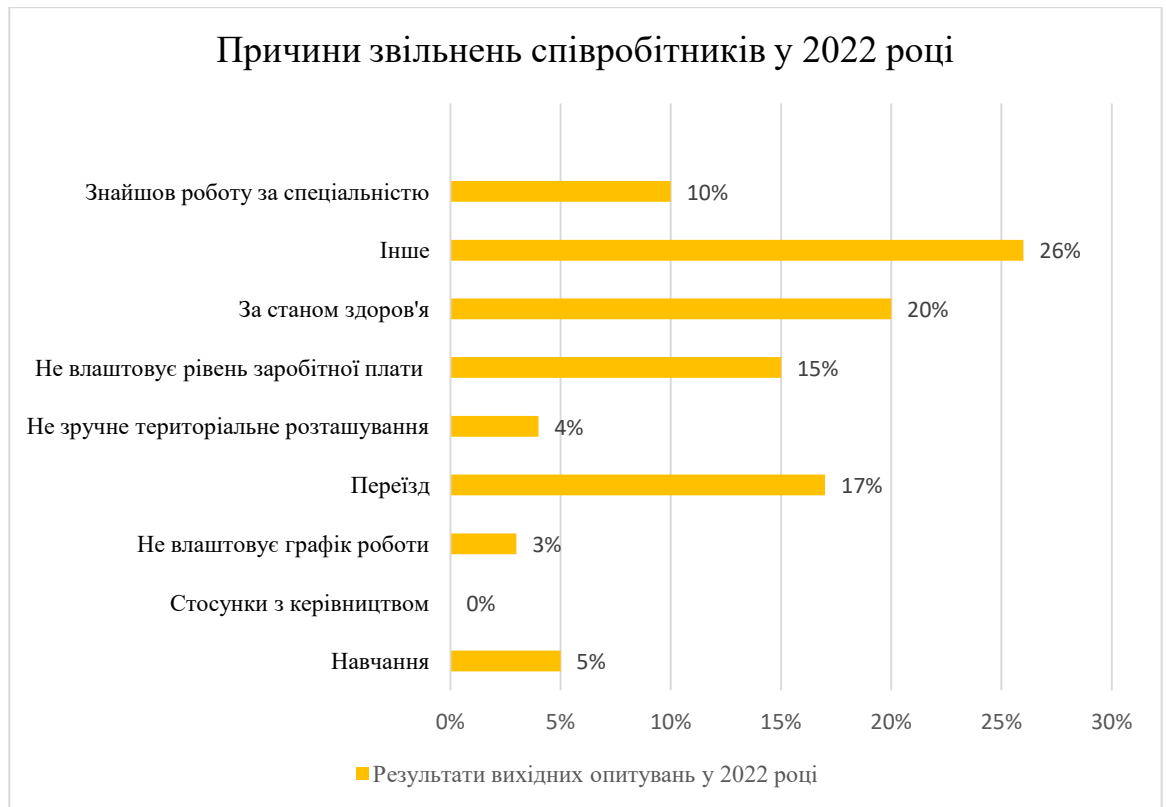


Рис.2.8. Причини звільнень співробітників за результатами опитування
ТОВ «Модерн-Рітейл» у 2022 році.

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства[32]

Отже, за даними на рис. 2.8. можемо бачити, що у 2022 році найчастішими причинами звільнення стали стан здоров'я співробітників, переїзд та незадоволеність заробітною платою, тобто за цей період ми можемо говорити про більш менш стабільний бренд роботодавця, адже здебільшого причини для звільнень у співробітників були особисті. Це свідчить про те, що компанія здатна утримувати співробітників, не маючи значних внутрішніх проблем з організацією праці або корпоративною культурою. Однак, на рис. 2.9. показано результати опитувань у 2023 році, де вже спостерігається зростання незадоволеності деякими аспектами роботи, такими як умови праці та взаємини в колективі. Це може вказувати на необхідність внесення корективів у стратегію управління персоналом і

покращення внутрішніх комунікацій для подальшої підтримки позитивного іміджу компанії.



Рис.2.9. Причини звільнень співробітників за результатами опитування ТОВ «Модерн-Рітейл» у 2023 році.

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [32]

За даними на рис.2.9. у 2023 році, стосовно бренду роботодавця ситуація вже трохи гірша, найчастіші причини звільнень залишаються ті самі, проте відсоток звільнених через незадоволеність рівнем заробітної плати зріс на 8%, також у 2023 році 8% співробітників звільнилися через те, що знайшли роботу з кращими умовами. Це може говорити про те, що авторитет ТМ «Копійка», як роботодавця серед співробітників суттєво скорочується, що сприяє зростанню рівня плинності кадрів. На рис 2.10 наведено найчастіші причини звільнень співробітників станом на кінець 2024 року.



Рис.2.10. Причини звільнень співробітників за результатами опитування ТОВ «Модерн-Рітейл» у 2024 році.

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [32]

Тож, у 2024 році ми можемо спостерігати наступні тенденції. Суттєво зменшився рівень співробітників, що звільняються через незадовільний рівень заробітної плати з 23 до 11%, що говорить про те, що керівництво підприємства готове працювати над недоліками та покращувати умови праці, проте саме ця причина у 2024 році стала одним з ключових факторів звільнень. Найбільше співробітників досі звільняється саме за особистими причинами.

Наступною проблемою, виявленою у ході дослідження персоналу у пункті 2.2. стала відносно невелика кількість персоналу у віці від 18 до 30 років. Тенденція до підбору персоналу середнього віку спостерігається протягом всього аналізованого періоду. Це говорить про проблеми підприємства із залученням молодих кадрів та орієнтацію на представників середнього та більш старшого віку, що в свою чергу може мати негативні наслідки для розвитку підприємства та його бренду, як такого.

Це може бути пов’язано як із слабким брендом роботодавця в порівнянні з іншими мережами супермаркетів, такими як «Сільпо» та «АТБ», так із, в цілому, меншою впізнаваністю «Копійки», як мережі. Також, як причину можна відмітити негативний досвід як покупця, що створює певне враження про компанію.

Ще однією важливою проблемою є довгий період закриття вакансій, що показаний у табл 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка кадрових показників компанії 2022-2024

Показники	2022	2023	2024
% вакансій	15.1%	22.4%	15.3%
Середня к-ть вакансій	398	474	329
Закриття однієї вакансії	39 днів	127 днів	79 днів

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства [28-29]

У 2023 році цей показник досягав 127 днів, що значно перевищує оптимальні терміни для роздрібного сектору. Така ситуація може свідчити про недостатню ефективність HR-стратегії компанії, низьку привабливість роботодавця або високу конкуренцію на ринку праці. Довге закриття вакансій негативно впливає на операційну діяльність магазинів: виникають кадрові прогалини, збільшується навантаження на наявний персонал, що може призводити до зниження якості обслуговування клієнтів. Також затримки в заповненні ключових позицій можуть впливати на мотивацію працівників, які змушені виконувати додаткові обов’язки без відповідного збільшення заробітної плати.

Отже, У процесі аналізу діяльності підприємства було виявлено кілька критичних аспектів, які негативно впливають на формування та розвиток бренду роботодавця. Однією з основних проблем є висока плинність кадрів, що прямо свідчить про низький рівень задоволеності співробітників умовами

праці та відсутність сильної корпоративної культури. Така ситуація може бути результатом недосконалих програм мотивації, відсутності можливостей для кар'єрного росту або невідповідності робочих умов сучасним вимогам працівників.

Ще одним важливим аспектом є тривалий термін закриття вакансій, що свідчить про недостатню привабливість підприємства на ринку праці. Підвищення швидкості закриття вакансій є важливим показником ефективності бренду роботодавця, оскільки компанія, яка здатна швидко і якісно залучати талановитих кандидатів, створює враження стабільності та розвитку. Підприємство, яке не може оперативно знайти та наняти фахівців, ризикує втратити конкурентні переваги.

Особливо важливою проблемою є низький відсоток залучення молоді до організації. Це може свідчити про відсутність належних інструментів для залучення молодих кадрів, таких як стажування, програми розвитку та прогресивні умови праці. Молодь часто шукає роботу в компаніях з інноваційними підходами, гнучкими умовами та можливістю швидко розвиватися. Відсутність таких пропозицій знижує привабливість бренду роботодавця для цієї категорії кандидатів.

Вирішення цих проблем потребує зміцнення HR-бренду, зокрема, через покращення корпоративної культури, впровадження програм підтримки кар'єрного розвитку, а також активну комунікацію з потенційними кандидатами, зокрема молоддю. Підвищення репутації компанії як привабливого роботодавця є ключем до зменшення плинності кадрів, скорочення термінів закриття вакансій і залучення талановитих молодих фахівців.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Методи збільшення привабливості HR-бренду ТОВ «Модерн-Рітейл» для молоді

Сучасний ринок праці зазнає суттєвих трансформацій під впливом зміни поколінь. Особливої уваги в останнє десятиріччя заслуговують представники покоління Z — молоді люди, народжені орієнтовно після 1997 року, які активно входять у професійне середовище. Їхні очікування щодо роботодавця суттєво відрізняються від попередніх поколінь і формують нові виклики для систем управління персоналом. На рис.3.1. показані результати численних досліджень, щодо очікування молоді до умов праці.



Рис.3.1. Чого представники покоління Z, очікують від роботодавця.

Джерело: складено автором за [33-35]

За результатами соціологічного дослідження, проведеного платформою The Village Україна (2023), понад 80% молодих кандидатів надають перевагу

роботодавцям, які забезпечують **гнучкий графік**, можливість **віддаленої або гібридної роботи**, а також підтримують **дружню атмосферу** в колективі.

Важливе місце серед очікувань молоді посідає **турбота про ментальне здоров'я**. Молоді фахівці прагнуть працювати в середовищі, де немає токсичних практик, а емоційне вигорання визнається реальною проблемою. Зокрема, компанії, що впроваджують програми підтримки психологічного здоров'я (безкоштовні консультації, тренінги з емоційного інтелекту чи антистресові ініціативи), отримують значно вищу оцінку з боку кандидатів.

Крім того, молодь високо цінує **можливості для навчання і розвитку**. Особливо привабливими є компанії, які будують власні системи внутрішнього навчання або компенсують вартість професійної освіти.

Також покоління Z вимагає **прозорості системи оплати праці та соціальних гарантій**. Молоді працівники очікують, що заробітна плата буде не лише конкурентною, а й справедливо розрахованою згідно з досягнутими результатами. Вони звертають увагу на наявність бонусних програм, можливість страхування, оплачуваних відпусток, лікарняних, а також на готовність компанії реагувати на економічні виклики — зокрема, індексацію зарплати в умовах інфляції чи війни.

Одним з важливих маркерів якості роботодавця для молоді є **корпоративна етика та місія компанії**. Покоління Z прагне бути частиною організацій, які несуть соціальну цінність, дотримуються принципів сталого розвитку, інклюзивності та відкритості. Вони охоче долучаються до соціальних ініціатив та обирають компанії, які не лише декларують, а й реалізують свою соціальну відповідальність.

У сучасних умовах трансформації ринку праці та зростання мобільності молодих фахівців, роботодавці змушені переглядати свої стратегії позиціонування, аби залучити перспективну молодь до своїх команд. Молоді працівники є носіями інноваційного мислення, швидко адаптуються до змін, володіють цифровими навичками та, що важливо, прагнуть працювати у компаніях із сучасним підходом до управління

персоналом. Саме тому формування позитивного HR-бренду, орієнтованого на молодь, стає одним із пріоритетних завдань для ТОВ «Модерн-Рітейл».

На рис.3.1. наведені заходи, що на нашу думку, допоможуть залучити більше молоді в робоче середовище.

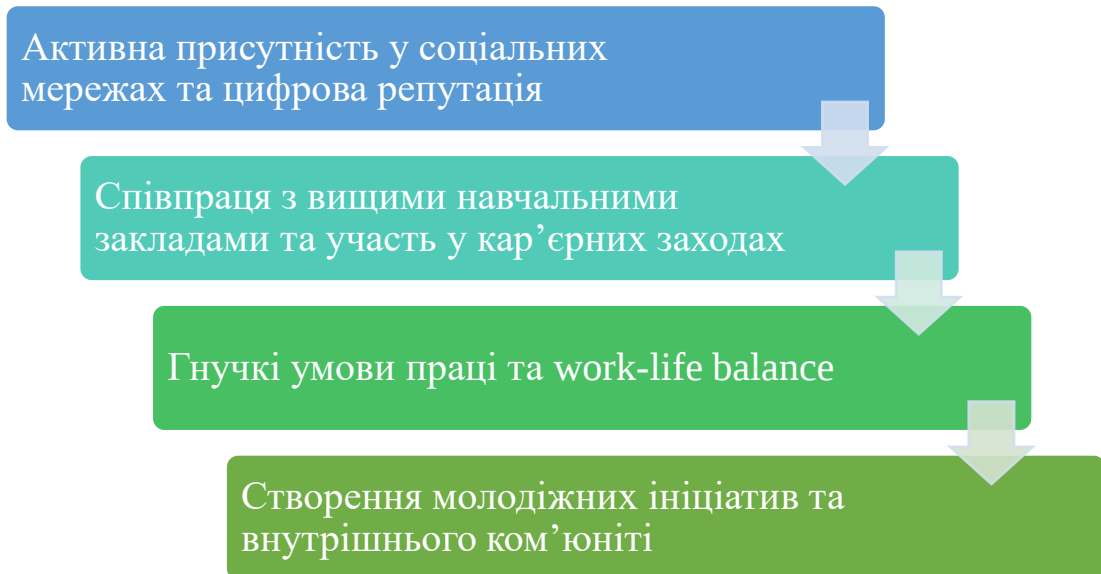


Рис.3.2. Запропоновані методи залучення молоді до ТОВ «Модерн-Рітейл».

Джерело: складено автором

У 21 столітті молодь живе в інформаційному просторі, що значною мірою формується соціальними мережами. Саме тому для роботодавця критично важливо формувати позитивну репутацію в цифровому середовищі. Компанії слід не лише бути присутньою у таких соцмережах, як Instagram, Facebook, TikTok та LinkedIn, а й активно створювати контент, який резонує з молоддю: відео з робочого дня, живі інтерв'ю з працівниками, історії успіху, бекстейдж корпоративних заходів, залучення працівників до створення контенту. Такий підхід сприяє емоційному залученню, що в довгостроковій перспективі впливає на рішення молоді про працевлаштування саме у цю компанію.

Молодь орієнтується не лише на матеріальні умови праці, а й на цінності компанії, її репутацію, відкритість до діалогу та можливості

професійного зростання. Саме тому налагодження прямої комунікації з освітніми закладами та молодіжними спільнотами має стати стратегічним напрямом у політиці формування HR-бренду. ТОВ «Модерн-Рітейл» може ініціювати довгострокове партнерство з університетами, коледжами та профтехучилищами, організовуючи гостьові лекції, воркшопи від досвідчених фахівців, проведення кейс-чемпіонатів, конкурсів інноваційних ідей, а також програм з надання оплачуваних стажувань або освітніх грантів.

Активна участь у профорієнтаційних заходах, ярмарках вакансій, студентських форумах і виставках кар'єрних можливостей дозволяє налагодити безпосереднє спілкування зі студентами, розповісти про умови праці, корпоративну культуру, кар'єрні перспективи та соціальні гарантії. Важливим є також проведення експрес-співбесід прямо під час подібних заходів, що значно спрощує шлях кандидата до компанії.

Крім того, присутність компанії в освітньому середовищі підвищує її репутацію не лише серед студентів, а й серед викладачів, батьків, кураторів академічних груп, які часто впливають на вибір професійного шляху. У підсумку — це сприяє створенню стабільного позитивного образу компанії в очах молоді та зміцнює її позиції як привабливого роботодавця.

У зв'язку з цим компаніям, які прагнуть залучити молодь, необхідно переглядати класичні моделі організації праці. Одним із рішень є впровадження гнучких форматів зайнятості: можливість вибору індивідуального графіку роботи, часткове навантаження (part-time), дистанційна або гібридна форма праці, а також зміни за вибором (особливо у сфері ритейлу). Це дозволяє молодим людям ефективно поєднувати роботу з навчанням, сімейними обов'язками чи іншими проектами.

Водночас молодь прагне до соціальної взаємодії та залучення в неформальне корпоративне життя. Створення умов для позаробочої активності — наприклад, спортивних секцій, клубів інтересів, внутрішніх турнірів, творчих проектів, спільних подорожей або корпоративного

волонтерства — дає змогу не лише зміцнити командний дух, а й підвищити емоційний зв'язок із компанією.

Ще одним важливим аспектом є впровадження політик, що сприяють work-life balance: прозора система обліку робочого часу, можливість віддаленого доступу до завдань, дні ментального здоров'я, адаптовані відпустки та програми психологічної підтримки. Такі ініціативи підвищують рівень задоволеності працівників, зменшують стрес і вигорання, що безпосередньо впливає на продуктивність і лояльність молоді.

Завдяки впровадженню гнучких умов праці та турботи про благополуччя персоналу, компанія формує HR-бренд, який асоціюється з людяністю, сучасністю, емпатією та довірою — цінностями, що є пріоритетними для нових поколінь працівників.

У сучасному світі, де молоде покоління дедалі більше цінує відчуття приналежності, впливу та активної участі, роль внутрішніх ком'юніті в межах компанії набуває стратегічного значення. Молоді фахівці хочуть не просто виконувати завдання, а відчувати, що їхній голос почутий, а ідеї мають значення. Саме тому створення платформи для молодіжних ініціатив є не лише способом підвищення залученості, а й ефективним інструментом формування сильного HR-бренду.

Одним із прикладів таких ініціатив може бути створення молодіжної ради, яка представлятиме інтереси молодих працівників, висуватиме пропозиції до керівництва, сприятиме реалізації внутрішніх проєктів. Амбасадорські програми дозволяють залучити активних працівників до представлення компанії на зовнішніх заходах, в університетах, у соцмережах, формуючи живий, автентичний імідж бренду роботодавця. Волонтерські ініціативи, участь у благодійних заходах, екологічних проєктах — усе це не лише згуртовує команду, а й демонструє соціальну відповідальність компанії, що є цінністю для молоді.

ТОВ «Модерн-Рітейл» може стати майданчиком для реалізації креативних ідей молоді, підтримуючи як внутрішні культурні події

(наприклад, «День молодого працівника», квести, інтелектуальні батли), так і ініціативи, спрямовані на покращення внутрішніх процесів. Варто впроваджувати менторські програми з участю активної молоді, які можуть допомагати новим працівникам адаптуватися в колективі.

Отже, системна робота над позиціонуванням компанії як привабливого роботодавця для молоді, впровадження відповідних інструментів і відкритість до нового бачення дозволять ТОВ «Модерн-Рітейл» сформувати позитивний HR-бренд, що відповідатиме сучасним очікуванням молодого покоління працівників.

Обґрунтування доцільності використання запропонованих заходів, а також їх економічний та соціальний ефект для підприємства, наведено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Обґрунтування соціального та економічного ефекту від
запропонованих заходів

Дослідження <i>економічного ефекту</i>	
✓	Зниження витрат на рекрутинг завдяки органічному залученню кандидатів, підвищення конверсії відгуків на вакансії та скорочення циклу найму.
✓	Економія бюджету на пошук та адаптацію персоналу , залучення мотивованих спеціалістів без досвіду за нижчу вартість із перспективою розвитку всередині компанії.
✓	Зменшення рівня плинності кадрів , скорочення витрат на лікарняні та підвищення загальної продуктивності праці завдяки кращому психологічному стану працівників.
✓	Зростання інноваційного потенціалу компанії , генерування нових бізнес-ідей молодими працівниками та підвищення конкурентоспроможності на ринку.
Дослідження <i>соціального ефекту</i>	
✓	Створення впізнаваного HR-бренду , що відповідає цінностям молодого покоління, формування довіри до компанії як прогресивного роботодавця.
✓	Забезпечення безперервного професійного розвитку молоді , допомога у подоланні розриву між теоретичними знаннями та практичними навичками, необхідними на ринку праці.
✓	Підвищення рівня задоволеності роботою , покращення психологічного клімату в колективі, зниження рівня професійного вигорання та стресу серед співробітників.
✓	Розвиток лідерських якостей у молодих спеціалістів , формування культури взаємодопомоги та обміну знаннями, підвищення рівня залученості працівників у життя компанії.

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи щодо залучення молоді до ТОВ «Модерн-Рітейл» мають значний економічний та соціальний ефект, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Активна присутність у соціальних мережах, співпраця з вищими навчальними закладами, впровадження гнучких умов праці та створення молодіжних ініціатив у комплексі формують сучасний HR-бренд, орієнтований на залучення талановитих молодих фахівців. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати на підбір персоналу, але й забезпечити компанію висококваліфікованими кадрами з інноваційним мисленням.

Економічний ефект від впровадження зазначених заходів проявляється у зниженні витрат на рекрутинг, скороченні циклу найму, зменшенні плинності кадрів та підвищенні загальної продуктивності праці. Водночас соціальний ефект полягає у створенні сприятливого середовища для професійного розвитку молоді, формуванні позитивного психологічного клімату в колективі та підвищенні рівня залученості співробітників. Синергія економічних та соціальних ефектів забезпечує сталий розвиток компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Отже, впровадження комплексу заходів щодо залучення молоді є стратегічно важливим напрямком для ТОВ «Модерн-Рітейл», оскільки дозволяє побудувати довгострокові відносини з талановитими працівниками, які володіють цифровими навичками та прагнуть працювати у компаніях із сучасним підходом до управління персоналом. Інвестиції у формування привабливого HR-бренду для молоді сьогодні стають запорукою конкурентної переваги та успішного розвитку бізнесу завтра.

3.2. Розробка та впровадження інструментів зменшення плинності кадрів для вдосконалення HR-бренду підприємства

Отже, в другому розділі ми визначили, що однією з найбільших прогалин у HR-бренді ТМ «Копійка» є велика плинність кадрів. Виходячи із

результатів вихідних опитувань, отриманих від відділу кадрів підприємства, співробітники визначили незадовільний рівень заробітної плати та умови праці. Проте, пропонуємо розглянути й інші методи вирішення даної проблеми у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Методи боротьби з плинністю кадрів, що позитивно впливають на розвиток HR-бренду ТОВ «Модерн-Рітейл»

Метод	Опис
Програма адаптації нових працівників (система наставництва)	Дозволяє знизити рівень стресу нового співробітника, пришвидшує ознайомлення з колективом та робочими процесами, допомагає уникнути стану дезорієнтації.
Покращення внутрішніх комунікацій	Підвищення інформованості співробітників, залученість до корпоративного життя та формування позитивного емоційного фону.

Джерело: складено автором самостійно

Розглянемо детальніше кожен із методів. Програма адаптації працівників або система наставництва важлива з точки зору бренду роботодавця, саме тому, що перші тижні та перше враження суттєво впливає на ставлення до компанії. Початкові етапи роботи є критично важливими для формування лояльності до роботодавця.

В цей період важливим є сформувати правильне та позитивне враження про корпоративну культуру, колектив та умови праці. Адаптаційна програма сприяє зменшенню стресу у нових працівників, допомагає їм швидше освоїтися на робочому місці та уникнути непорозумінь чи розгубленості в новому середовищі. Налагоджений процес адаптації позитивно впливає на репутацію роботодавця, адже співробітники, які відчують підтримку з перших днів роботи, частіше залишають позитивні відгуки та радять компанію іншим.

Вважаємо, що до складу адаптаційної програми можуть входити наступні заходи, зображені на рис.3.3.



Рис.3.3. Запропоновані заходи покращення адаптації новачків, розроблені для ТОВ «Модерн-Рітейл».

Джерело: складено автором самостійно за [36]

Інструкції або так звані "welcome book"/гайдбуки — це структуровані матеріали, які містять базову інформацію про компанію, правила внутрішнього розпорядку, організаційну структуру, стандарти поведінки, оформлення звітів, використання програмного забезпечення тощо. Наявність таких матеріалів дозволяє новачкам не перевантажуватися запитаннями, а самостійно ознайомитися з необхідною інформацією у зручний час. Це підвищує автономність, зменшує кількість помилок та пришвидшує адаптацію.

Наявність ментора знижує рівень тривожності, забезпечує контроль за процесом адаптації та створює відчуття безпеки. Такий формат взаємодії також сприяє формуванню міжособистісних зв'язків, що покращує мікроклімат у колективі. Наставник — це досвідчений працівник, який супроводжує новачка в перші тижні його роботи. Він допомагає опановувати посадові обов'язки, відповідає на запитання, роз'яснює корпоративні правила та цінності, підтримує емоційно. Для компанії наставництво є стратегічним інструментом зниження плинності кадрів, оскільки працівник, який відчуває підтримку на старті або під час професійного зростання, менш схильний до

звільнення. Водночас, програма наставництва формує імідж турботливого та прогресивного роботодавця, що позитивно впливає на HR-бренд.

Після завершення початкового етапу адаптації (зазвичай 1 місяць) доцільно провести анонімне або відкрите анкетування нового працівника. Це дає змогу оцінити ефективність адаптаційної програми, виявити її слабкі місця, а також зрозуміти, як співробітник оцінює свої перші тижні на новому місці. Результати анкетування допомагають HR-службі вдосконалювати підходи до адаптації та посилювати HR-бренд компанії як такого, що дбає про комфорт і підтримку персоналу.

Якісна внутрішня комунікація — фундамент довіри між працівниками та роботодавцем. Недостатність або непрозорість інформації може спричинити непорозуміння, зниження мотивації, чутки, а згодом — і бажання змінити місце роботи. Покращення внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню інформованості співробітників, залученості до корпоративного життя та формуванню позитивного емоційного фону. Це також впливає на HR-бренд, оскільки позитивна атмосфера в колективі є важливим критерієм при виборі майбутнього роботодавця. Ефективні заходи покращення внутрішньої комунікації, необхідних для ТОВ «Модерн-Рітейл» наведені на рис.3.4.



Рис.3.4. Запропоновані заходи покращення внутрішніх комунікацій, необхідних для ТОВ «Модерн-Рітейл».

Джерело: складено автором самостійно

Одним з ключових векторів оптимізації HR-бренду підприємства є поліпшення внутрішніх комунікацій, адже саме вони формують атмосферу довіри, відкритості й порозуміння в колективі. Для цього доцільно впровадити практику регулярних командних зібрань, як щотижневих, так і щомісячних. Короткі оперативні наради дозволяють узгоджувати поточні завдання, розв'язувати нагальні питання та оперативно реагувати на зміни, тоді як щомісячні зустрічі допомагають підбити підсумки, проаналізувати результати роботи та окреслити плани на майбутнє. Така відкритість у комунікації сприяє підвищенню залученості персоналу, формує відчуття причетності до загальних цілей компанії.

Додатково важливим інструментом є створення внутрішніх інформаційних каналів — таких як бюлетені, e-mail розсилки або корпоративні чат-канали. Вони дозволяють швидко та зручно поширювати важливу інформацію, ділитися новинами, досягненнями, оголошеннями та корисними матеріалами для працівників. Такі ресурси стають джерелом оперативного інформування та формують єдиний простір для корпоративної взаємодії.

Значну роль у формуванні позитивного іміджу роботодавця відіграють відкриті зустрічі з керівництвом, під час яких працівники мають змогу ставити запитання, отримувати роз'яснення щодо рішень або пропонувати свої ініціативи. Така форма діалогу зменшує дистанцію між менеджментом і персоналом, знижує рівень напруги в колективі та підвищує довіру до управлінських рішень. Працівники почуваються почутими, а їхня думка — важливою для компанії.

Ще одним ефективним методом є проведення анонімних опитувань, які дають змогу дізнатися рівень задоволеності працівників, зібрати відгуки щодо умов праці, внутрішнього клімату, стилю управління тощо. Завдяки таким опитуванням можна вчасно виявляти проблемні зони та вживати відповідних заходів, що сприяє зменшенню плинності кадрів та підвищенню лояльності персоналу.

Крім того, доцільно впровадити «скриньку довіри» або інші безпечні канали зворотного зв'язку. Вони створюють простір, у якому працівники можуть вільно висловлювати свої думки, побоювання або пропозиції без будь-якого ризику для себе. Важливо не просто збирати інформацію, а й оперативно реагувати на звернення, демонструючи, що думка кожного працівника дійсно враховується.

Загалом, системна робота над розвитком внутрішніх комунікацій дозволяє створити сприятливе робоче середовище, зменшити плинність кадрів, посилити корпоративну культуру та зміцнити HR-бренд підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці.

Отже, для розв'язання проблеми з плинністю кадрів у ТОВ «Модерн-Рітейл», доцільно застосовувати такі заходи:

- Впровадження нових систем адаптації персоналу(система наставництва);
- Розвиток внутрішніх комунікацій.

Обґрунтування доцільності використання запропонованих заходів, а також їх економічний та соціальний ефект для підприємства, наведено у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Обґрунтування соціального та економічного ефекту від
запропонованих заходів

Дослідження <i>економічного ефекту</i>	
✓	Зменшення витрат на підбір персоналу: впровадження системи наставництва та підвищення заробітної плати зменшують ймовірність звільнень, що дозволяє знизити витрати на пошук і адаптацію нових співробітників.
✓	Підвищення ефективності праці: більш стабільний колектив, мотивований конкурентною заробітною платою, працює продуктивніше, що підвищує якість виконання завдань і загальну ефективність бізнес-процесів.
✓	Зниження внутрішніх конфліктів: завдяки впровадженню анонімного чат-боту для скарг і пропозицій покращується внутрішня комунікація, зменшується кількість конфліктних ситуацій, що позитивно впливає на робочий клімат і знижує непродуктивні втрати часу.

Продовження табл.3.3

Дослідження <i>соціального ефекту</i>
✓ Підвищення задоволеності персоналу: зростання середньої заробітної плати та впровадження наставництва створюють умови для професійного розвитку, стабільності та відчуття турботи з боку роботодавця. ✓ Поліпшення адаптації нових співробітників: завдяки системі наставництва нові працівники швидше інтегруються в колектив, засвоюють корпоративні стандарти, що знижує рівень стресу і сприяє професійному зростанню. ✓ Формування довірчого середовища: чат-бот для анонімного зворотного зв'язку допомагає працівникам відкрито висловлювати думки, не побоюючись санкцій. Це сприяє зміцненню довіри до HR-служби та керівництва.

Джерело: складено автором

Отже, ми можемо бачити, що запропоновані заходи щодо зменшення плинності кадрів у ТОВ «Модерн-Рітейл» мають як економічний, так і соціальний ефект, водночас безпосередньо впливаючи на формування сильного HR-бренду компанії. Підвищення заробітної плати, впровадження системи наставництва та створення каналів відкритого зворотного зв'язку демонструють турботу про персонал, зміцнюють довіру та лояльність співробітників. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню привабливості роботодавця на ринку праці, формує позитивний імідж компанії та забезпечує її конкурентоспроможність у сфері управління персоналом.

3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Найбільш ефективними заходами для вирішення проблем з плинністю кадрів на підприємстві та залученням молоді стали:

- Залученням СММ-спеціаліста для покращення впізнаваності бренду в соціальних мережах;
- Запуск програми наставництва, для покращення адаптації нових співробітників;

- Проведення анонімних опитувань, для покращення внутрішніх комунікацій між різними структурними підрозділами.

Для обґрунтування економічного ефекту, пропонуємо розглянути табл.3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії від зниження плинності кадрів та зменшення середнього віку співробітників у ТОВ «Модерн-Рітейл» у 2024 році.

№	Показник	Значення
1	Середньооблікова чисельність персоналу	1095 осіб
2	Коефіцієнт плинності кадрів	72,88%
3	Чисельність звільнених працівників	809 осіб
4	Вартість впровадження бонусів за наставництво в розрахунку на 1 особу	1500 грн/міс, 18 00 грн/рік
5	Вартість найму нового співробітника в розрахунку на 1 особу	1090 грн.
6	Сума витрат на пошук нового персоналу	$1090 \cdot 809 = 881\,810$ грн
7	Планова плинність кадрів у 2025 році	56%
8	Кількість звільнених при прогнозованій плинності кадрів 56%	$809 \cdot 56\% = 453$ особи
9	Сума витрат на зміну плинності кадрів при 56%	$453 \cdot 1090 = 493\,770$ грн
	Економія при зменшенні плинності	$881\,810 - 493\,770 + 18\,000 = 406\,040$ грн
1	Вартість найму СММ-спеціаліста в рік	$25\,000 \cdot 12 = 300\,000$ грн/рік
2	Плановий показник співробітників, що залучені через соц.мережі	25%
3	Кількість співробітників, що залучені через соц.мережі	$809 \cdot 25\% = 202$ особи
4	Планові витрати на рекрутинг після залучення СММ-спеціаліста	$202 \cdot 1090 = 220\,180$ грн
5	Загальна вартість СММ-спеціаліста з витратами на рекрутинг	$300\,000 + 220\,180 = 520\,180$ грн
	Економія при запровадженні посади СММ-спеціаліста	$881\,810 - 520\,180 = 361\,630$ грн.

Джерело: складено автором

Економічний ефект, що виникає внаслідок впровадження посади СММ-спеціаліста та зменшення плинності персоналу, можна оцінити через зниження витрат підприємства, а також підвищення загальної ефективності його діяльності. Запровадження посади СММ-спеціаліста сприяє значному зменшенню витрат на маркетингові кампанії та підвищенню ефективності комунікацій з потенційними кандидатами. Спеціаліст, що відповідає за

управління корпоративною репутацією в соціальних мережах, забезпечує більш цілеспрямоване просування бренду роботодавця, залучення висококваліфікованих кадрів та зменшення витрат на зовнішній рекрутинг. Це дозволяє оптимізувати витрати на пошук та найм персоналу, що веде до економії в розмірі 361 630 грн на рік.

Зменшення плинності персоналу є ще одним важливим фактором економічної ефективності. Плинність персоналу призводить до значних витрат на набір, адаптацію та навчання нових працівників. Зниження рівня плинності дозволяє підприємству значно скоротити ці витрати, адже збереження стабільного кадрового складу знижує необхідність в постійному залученні нових працівників і відповідних витрат на їхню адаптацію. Крім того, зменшення плинності сприяє підвищенню мотивації та продуктивності існуючих працівників, що також позитивно впливає на загальну ефективність компанії. В результаті зменшення плинності персоналу за рахунок покращення системи адаптації, економія склала 406 040 грн на рік.

Таким чином, сумарний економічний ефект від запровадження СММ-спеціаліста та зменшення плинності персоналу складає 767 670 грн на рік. Це демонструє значний вплив цих заходів на зниження витрат підприємства та покращення ефективності управління людськими ресурсами, що є важливим чинником для зміцнення позицій компанії на ринку праці та підвищення її конкурентоспроможності.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підтримці та розвитку бренду ТОВ «Модерн-Рітей» як роботодавця, що відобразиться в ряді позитивних змін. По-перше, зменшення плинності кадрів дозволить значно знизити витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників, що є важливим фактором для збереження стабільності в організації. По-друге, підвищення рівня задоволеності нових співробітників сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця, який створює умови для професійного розвитку, підтримує корпоративну культуру та забезпечує комфортне робоче середовище. Це, в свою чергу, дозволить

залучати більше молодих та кваліфікованих спеціалістів, що позитивно позначиться на інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Залучення молоді, зокрема через активні стратегії в соціальних мережах, сприятиме формуванню образу сучасного, динамічного та соціально відповідального роботодавця. Це дозволить ТОВ «Модерн-Рітейл» не лише зберегти існуючі кадри, але й привернути до себе нові таланти, що має довгостроковий позитивний вплив на розвиток та стабільність компанії. Таким чином, запропоновані заходи допоможуть зміцнити бренд роботодавця, сприяючи залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів.

ВИСНОВКИ

Бренд роботодавця сьогодні є не лише елементом HR-стратегії, але й чинником, що прямо впливає на ефективність господарської діяльності підприємства.

Відповідно до теми кваліфікаційної роботи нами розглянуто теоретичні аспекти, методи формування та способи оцінки ефективності створення сильного HR-бренду у сучасних умовах.

Досліджено господарську діяльність ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 рр. та стан бренду роботодавця Товариства. Згідно з проведеним дослідженням, ми прийшли до наступних висновків:

1. ТОВ «Модерн-Рітейл» започаткувало свою діяльність у грудні 2020 року, у складі групи компаній, що володіє ТМ «Копійка» та є одним з провідних підприємств в Україні, що спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та ін. Мережа супермаркетів поширюється на півдні України та представлена у таких областях, як Одеська, Миколаївська та Херсонська.

2. Організаційна структура Товариства (рис.2.1), відповідно до досліджених посадових інструкцій у ході практики, має лінійно-функціональну структуру. Із аналізу основних техніко-економічних показників (табл 2.2), можемо зробити наступні висновки:

- Згідно з дослідженням, ми визначили, що економічна діяльність підприємства за період 2022-2024рр. мала як позитивні тенденції (наприклад зростання валового прибутку та виручки від реалізації – що може бути пов'язане із стабільним відкриттям нових магазинів, попри війну в Україні) так і негативні (зокрема, зростання собівартості реалізованої продукції та суттєве зниження чистого прибутку – що говорить про вірогідні високі операційні витрати, зокрема значні витрати на утримання мережі магазинів та закупівлю товарів, що призводить до низької рентабельності);

- Фонд оплати праці за вказаний період показав стабільну тенденцію до зростання. Це може бути пов'язано як із зростанням середньооблікової чисельності персоналу, додатково, на нашу думку, даний процес можна пов'язати із зростанням рівня мінімальної заробітної плати в Україні;

3. Аналізуючи кадровий склад ТОВ «Модерн-Рітейл», було виявлено низку проблем:

- Не зважаючи на зростання середньооблікової чисельності персоналу за досліджуваний період (табл.2.2), у Товариства, спостерігається високий рівень плинності кадрів (табл.2.5) 72.88% станом на кінець 2024 року, що може говорити про слабкий HR-бренд, та неспроможність втримати персонал більш ніж 6 місяці;

- із аналізу вікової структури (рис.2.4), можемо бачити, що середній вік персоналу Товариства складає від 30 до 45 років, у порівнянні із кількістю молоді налічується також велика кількість персоналу віком від 45 років. Це говорить про непривабливість бренду роботодавця для молоді, відповідно нижчу продуктивність праці через вікові обмеження;

- аналіз за статтю (табл.2.3) показав переважання жінок у складі персоналу у співвідношенні в середньому 60% до 30%, даний показник пов'язаний із війною в Україні та посиленням мобілізаційних заходів, через що у підприємства виникає необхідність залучати більшу частину жінок у робочий процес.

- Динаміка кадрових показників компанії (табл.2.6.) у 2022-2024 рр., показала відносно високий термін закриття однієї вакансії, а саме 79 днів, що яскраво демонструє як дефіцит на ринку праці так і в цілому не привабливість Товариства для кандидатів.

4. Згідно з результатами вихідних опитувань співробітників (рис.2.8 – 2.10) наданими кадровою службою підприємства, можна прослідкувати тенденцію до зростання незадоволеності рівнем заробітної плати та умовами

праці, що в свою чергу знову ж підтверджує слабкий HR-бренд Товариства, та відсутність лояльності співробітників.

5. У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено рекомендації щодо покращення стану бренду роботодавця Товариства в сучасних умовах, зокрема запропоновано:

- заходи покращення привабливості Товариства для молоді (рис.3.2);
- шляхи зменшення рівня плинності кадрів ТОВ «Модерн-Рітейл» в сучасних умовах (табл.3.2);

6. Оцінка економічного ефекту (табл 3.4) впровадження запропонованих заходів показала доцільність їх використання на практиці, зокрема зниження плинності кадрів і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства:

- Зменшення плинності кадрів з 72,88% до 56% має значний економічний ефект. Відповідно до розрахунків, економія на зменшенні плинності складе 406 040 грн . Це дасть змогу знизити витрати на пошук і найм нового персоналу;

- Впровадження посади СММ-спеціаліста з цілями залучення нових працівників через соціальні мережі також має позитивний економічний ефект. Це дає економію в розмірі 361 630 грн у порівнянні з традиційними витратами на рекрутинг. Таким чином, запровадження цієї посади дозволить знизити витрати на залучення нових співробітників та оптимізувати процеси рекрутингу.

7. Як підсумок нами наведено соціально-економічну доцільність використання запропонованих заходів на практиці Товариства (табл 3.1- 3.3.).

Комплексне впровадження запропонованих заходів призведе до значного покращення іміджу підприємства як роботодавця. Це сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності співробітників умовами праці та покращенню загальних показників ефективності діяльності підприємства, що в свою чергу позитивно вплине на його стійкість та конкурентоспроможність на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ambler, T., Barrow, S. The employer brand // *Journal of Brand Management*. – Vol. 4, No. 3. – P. 185–206. – DOI: [10.1057/bm.1996.42](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42).
2. Цимбалюк С. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. 5-те вид. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/93c50c52-6b89-458f-9a65-15fdd0e21a12> (дата звернення: 20.02.2025).
3. 7 запитань до лектора курсу Employer Branding у Laba. *Laba (Лабa) – міжнародна онлайн-школа | Розумних люблять*. URL: <https://laba.ua/blog/3342-brend-rabotodatela-kto-dolzhen-ego-stroit-i-s-chego-nachat> (дата звернення: 05.02.2025).
4. Сало Я.В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. Т. 2, № 78. С. 92–96. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14> (дата звернення: 22.02.2025).
5. Білорус Т., Фірсова С. Сутнісна характеристика категорії «Бренд роботодавця». Теорія та практика управління розвитком економіки : Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 10 жовт. 2019 р. Київ, 2019. С. 317–318. URL: https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf#page=317 (дата звернення: 21.02.2025).
6. [Інфографіка] З чого складається HR бренд компанії, і навіщо він потрібний. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/z-choho-skladaietsia-hr-brend-kompanii> (дата звернення: 01.02.2025).
7. С.М Мокіна. Інструментарій внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : Матеріали X (Ювіл.) Міжнар. науково-практ. конф., присвяч. 130-річчю НУХТ, м. Київ, 23–24 трав. 2014 р. Київ. С. 99–101. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c5151b63-e898-4ed9-ab9c-a4c5152a196a/content> (дата звернення: 28.02.2025).

8. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 1 (46). С. 21–25.
9. Samoliuk N. M., Mishchuk V. A. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця. Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. 2021. Т. 1, № 93. С. 156. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1202115> (дата звернення: 30.04.2025).
10. Завідна Л. Д., Миколайчук І. П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 85, № 6. С. 155–166. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44106> (дата звернення: 26.02.2025).
11. Т.В Вонберг, С.М Дмитрук, Ю.В Зубова. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. Економічний простір. 2024. Т. 189. С. 25–29. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4> (дата звернення: 26.02.2025).
12. С. Г. Фірсова. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf (дата звернення: 22.02.2025).
13. Бренд роботодавця: великий гайд для рекрутера | Автоматизація рекрутингу | Блог PersiaHR. *Автоматизація рекрутингу | Блог PersiaHR.* URL: https://blog.persiahr.com/ua/2023/12/11/employer_branding/ (дата звернення: 01.02.2025).
14. Грищенко Д., Йосифчук Я. Формування hr-бренду компанії та його оцінювання. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-31> (дата звернення: 30.04.2025).
15. Учасники проєктів Вікімедіа. Ключові показники ефективності – Вікіпедія. *Вікіпедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ключові_показники_ефективності (дата звернення: 22.02.2025).

16. Самолюк Н. М., Міщук В. А., Найчук С. О. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією. Вісник НУБГП. — 2021. — №2(94). — С. 198-201.
17. Що таке ключовий показник ефективності?. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator> (дата звернення: 22.02.2025).
18. Що таке KPI види ключових показників ефективності. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 22.02.2025).
19. Команда HURMA. Що таке KPI види ключових показників ефективності. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 27.02.2025).
20. МОДЕРН-РІТЕЙЛ, ТОВ | Адреса, телефон, офіційний сайт, карта | Пошук ®. *Каталог підприємств України* | Пошук ®. URL: https://www.poshuk.com/44033208?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.03.2025).
21. 44033208 – ТОВ МОДЕРН-РІТЕЙЛ. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/44033208> (дата звернення: 02.03.2025).
22. АЛМИ – Найбільша дистриб'юторська компанія на півдні України. *АЛМИ*. URL: <https://almi.odessa.ua/> (дата звернення: 26.03.2025).
23. Учасники проектів Вікімедіа. Копійка (торгова мережа) – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Копійка_\(торгова_мережа\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Копійка_(торгова_мережа)) (дата звернення: 02.03.2025).
24. Структура і штатна чисельність ТОВ «Модерн-Рітейл» у 2024 році.
25. 44033208 - ТОВ "МОДЕРН-РІТЕЙЛ" - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/44033208/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 11.03.2025).

26. 44033208 - ТОВ "МОДЕРН-РІТЕЙЛ" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/44033208/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 02.03.2025).

27. 44033208 - ТОВ "МОДЕРН-РІТЕЙЛ" - Фінансова звітність за 2024 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/44033208/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 02.03.2025).

28. 44033208 – ТОВ МОДЕРН-РІТЕЙЛ. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/44033208> (дата звернення: 02.03.2025).

29. Внутрішній звіт з підбору персоналу за результатами підсумкових зборів у 2024 році.

30. Звіт з праці 1-ПВ (квартальний) ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 роки.

31. Учасники проектів Вікімедіа. Матриця БКГ – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_БКГ (дата звернення: 29.03.2025).

32. SWOT – важливий аналіз в бізнесі. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlivij-analiz-v-biznesi> (дата звернення: 25.03.2025).

33. Вихідні опитування співробітників ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 рр.

34. The Village Україна. (2023). *Ідеальний роботодавець та робота мрії для покоління Z: дослідження*. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/281281-idealniy-robotodavets-ta-robota-mriyi-dlya-pokolinnya-z-doslidzhennya>

35. Atena. (2023). *Чого покоління Y і покоління Z очікують від свого роботодавця?* URL: <https://atena.sk/blog/uk>

36. Як створити бренд роботодавця, який приваблюватиме покоління зумерів? | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/yak-stvoryty-brend->

robotodavczya-yakuj-pryvablyuvatyme-pokolinnya-z/ (дата звернення: 25.04.2025).

37. О. В. Громова А. В. Мельничук. Теоретико-практичні аспекти антикризового управління у сфері адаптації персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Т. 23, № 6. С. 57–60. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18853> (дата звернення: 25.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Вихідна анкета**Загальна інформація**

- ПІБ працівника: _____
- Посада: _____
- Відділ (№ магазину): _____
- Скільки часу Ви працювали в ТМ «Копійка»: _____
- Безпосередній керівник: _____

Яка основна причина Вашого рішення про звільнення?

Чи були додаткові фактори, які вплинули на Ваше рішення?

Як би Ви оцінили від 1 до 5:

- Робоче навантаження: _____
- Баланс роботи та особистого життя: _____
- Можливості для професійного розвитку: _____
- Рівень заробітної плати та пільг: _____
- Робочу атмосферу: _____

Опишіть, будь ласка, детальніше свої оцінки:

Як би Ви охарактеризували:

Які аспекти роботи в компанії потребують покращення?

Чи порекомендували б Ви нашу компанію як роботодавця? Чому?

Куди Ви плануєте перейти працювати? (за бажанням) _____

Що привабило Вас у новому місці роботи?

Чи можемо ми звертатися до Вас у майбутньому? _____

Дата: «__» _____ 20__ р.

Підпис працівника _____