

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління брендом роботодавця»
(назва теми)

Здобувача
Турчин Наталії Павлівни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Смалійчук Ганна Володимирівна

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом, доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

«___» _____ 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

«___» _____ 2026 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти
Турчин Наталії Павлівні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: **«Управління брендом роботодавця»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «02» 03 2026 р. № 344-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Бюро вин» (мережа GoodWine)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «БЮРО ВИН» (назва розділу)
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «БЮРО ВИН» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес управління брендом роботодавця на підприємстві
Предмет дослідження:	теоретико-методичні засади, інструменти та механізми формування, розвитку й оцінювання ефективності бренду роботодавця
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління брендом роботодавця для підвищення привабливості підприємства на ринку праці та зміцнення його конкурентних позицій

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	– дослідити сутність та зміст бренду роботодавця в системі управління персоналом – виділити складові та інструменти формування бренду роботодавця – охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця
У розділі 2	– проаналізувати загальну характеристика діяльності ТОВ «Бюро вин» та його кадрової політики – провести дослідження чинної системи формування та просування бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» – здійснити оцінювання впливу бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» на добір та утримання та персоналу
У розділі 3	– розробити комплекс заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» – здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«1 0 » 03 2026 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Турчин Н. П.
(ініціали, прізвище)
«1 0 » 03 2026 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 68 сторінок, 15 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел з 37 найменування.

Управління брендом роботодавця»

(назва теми)

Об'єктом дослідження є процес управління брендом роботодавця на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та механізми формування, розвитку й оцінювання ефективності бренду роботодавця.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління брендом роботодавця для підвищення привабливості підприємства на ринку праці та зміцнення його конкурентних позицій.

Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- дослідили сутність та зміст бренду роботодавця в системі управління персоналом;
- виділили складові та інструменти формування бренду роботодавця;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця;
- проаналізували загальну характеристику діяльності ТОВ «Бюро вин»;
- провели аналіз наявної системи формування та просування бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»;
- здійснили оцінювання впливу бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» на добір та утримання та персоналу;
- розробили комплекс заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»;
- здійснили оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Теоретична та практична значущість. Теоретична значущість роботи полягає у подальшому розвитку наукових підходів до розуміння сутності бренду роботодавця як інструменту стратегічного управління персоналом. У роботі узагальнено існуючі теоретичні положення, уточнено складові бренду роботодавця та визначено їх взаємозв'язок із результативністю діяльності підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин», які можуть бути використані для підвищення ефективності його кадрової політики. Запропоновані підходи мають універсальний характер і можуть бути застосовані іншими підприємствами.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: управління брендом роботодавця, HR-маркетинг, корпоративна культура, залучення талантів, репутація роботодавця, бренд компанії

Keywords: employer branding management, HR marketing, corporate culture, talent acquisition, employer reputation, company brand

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Турчин Наталії Павлівни
на тему **Управління брендом роботодавця**

1. Актуальність теми: зумовлена тим, що організації у сучасних умовах стикаються з викликами конкуренції за кваліфікованих працівників та необхідністю збереження кадрового потенціалу. Саме тому особливого значення набуває формування позитивного бренду роботодавця як одного із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності організації, який сприятиме залученню, утриманню та мотивації персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у кваліфікаційній бакалаврській роботі виокремлено інструменти формування бренду роботодавця; здійснено характеристику методичних підходів до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця; розроблено комплекс заходів щодо посилення бренду роботодавця.

3. Наявність самостійних розробок автора: робота є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке містить систематизований опис складових та інструментів бренду роботодавця. Крім того, авторкою розроблено комплекс заходів щодо посилення та просування бренду роботодавця досліджуваної організації.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: запропоновані авторкою кваліфікаційної бакалаврської роботи заходи щодо посилення та просування бренду роботодавця можуть бути використані в організаціях у сучасних умовах.

5. Наявність недоліків: рекомендації авторки щодо впровадження заходів для посилення та просування бренду роботодавця вимагають деталізації щодо їхнього практичного впровадження у діяльність організації, а також посилення обґрунтування ефективності їхнього впровадження у практику діяльності досліджуваної компанії.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 64 бали

Науковий керівник *доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,*
к.е.н.

Смалійчук Г.В.

“___” _____ 20__р.

Рецензія
На кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Турчин Наталія Павлівна

Тема- «Управління брендом роботодавця»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільність її розроблення: Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в сучасних умовах розвитку ринку праці та посилення конкуренції між організаціями за кваліфікованих працівників. Формування та ефективне управління брендом роботодавця є важливим інструментом підвищення привабливості підприємства, зміцнення його репутації, залучення та утримання персоналу. Дослідження даної тематики є доцільним, оскільки дозволяє визначити сучасні підходи до управління брендом роботодавця та шляхи підвищення ефективності кадрової політики підприємств.

Якість проведеного дослідження: У роботі авторкою проведено ґрунтовне дослідження теоретичних аспектів управління брендом роботодавця, опрацьовано наукові джерела, проаналізовано сучасні тенденції розвитку. Практична частина дослідження містить аналіз об'єкта дослідження, оцінку чинників, що впливають на формування бренду роботодавця, а також обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів. Робота характеризується логічною структурою, послідовністю викладення матеріалу та належним рівнем аналітичного опрацювання.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Позитивними рисами роботи є актуальність обраної теми, чіткість постановки мети та завдань дослідження, системний підхід до розгляду проблематики, достатній рівень теоретичного обґрунтування та практичного аналізу.

Зауваження: До роботи суттєвих зауважень немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій: полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління брендом роботодавця на підприємстві, підвищення рівня залученості персоналу, покращення іміджу організації на ринку праці та формування конкурентних переваг у сфері управління людськими ресурсами.

Директор ТОВ «ПРО-СВК»

20.05.2026



Є.І Прядко

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ.....	7
1.1 Сутність та зміст бренду роботодавця в системі управління персоналом	7
1.2 Складові та інструменти формування бренду роботодавця	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «БЮРО ВИН»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Бюро вин»	27
2.2 Аналіз наявної системи формування та просування бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин».....	36
2.3 Вплив бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» на добір та утримання персоналу	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «БЮРО ВИН»	52
3.1 Розроблення комплексу заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин».....	52
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах загострення конкуренції на ринку праці та демографічних викликів, що посилюються в Україні внаслідок міграційних процесів і мобілізації, питання формування ефективного бренду роботодавця набуває особливої актуальності. Підприємства змушені конкурувати не лише за споживача, але й за кваліфіковані трудові ресурси, що обумовлює необхідність використання сучасних HR-інструментів. У порівнянні з традиційними підходами до управління персоналом, концепція бренду роботодавця забезпечує комплексний вплив на залучення, мотивацію та утримання працівників. Вітчизняна практика свідчить про недостатній рівень системності у формуванні бренду роботодавця, особливо у сфері торгівлі. Тому дослідження та вдосконалення системи управління брендом роботодавця є важливим як для окремих підприємств, так і для підвищення ефективності функціонування економіки України загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування бренду роботодавця активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних основ зробили такі дослідники, як С. Барроу та Т. Амблер, які вперше обґрунтували концепцію бренду роботодавця як інструменту підвищення привабливості компанії на ринку праці [1]. Подальший розвиток цієї теорії здійснили Л. Рампл і П. Кеннінг, які розглядали бренд роботодавця як складову стратегічного управління людськими ресурсами [2]. Серед українських науковців слід відзначити праці А. М. Колота [20], Г. С. Лопушняк [30], О. І. Кравчук [12], І. О. Варіс [19], Т. В. Вонберг [4], С. М. Дмитрук [4], С. О. Цимбалюк [3], Т. В. Павленко [16], Г. А. Жовтяк [15] та інших, які досліджували питання мотивації персоналу, розвитку людського капіталу та сучасних підходів до управління персоналом. Недостатньо дослідженими залишаються питання оцінювання ефективності бренду

роботодавця та його впливу на конкретні показники діяльності підприємств, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, що зумовлює необхідність проведення прикладних досліджень, спрямованих на вдосконалення відповідних управлінських механізмів.

Мета і завдання. Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління брендом роботодавця для підвищення привабливості підприємства на ринку праці та зміцнення його конкурентних позицій.

Завдання:

- дослідити сутність та зміст бренду роботодавця в системі управління персоналом;
- виділити складові та інструменти формування бренду роботодавця;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця;
- проаналізувати загальну характеристика діяльності ТОВ «Бюро вин»;
- провести аналіз наявної системи формування та просування бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»;
- здійснити оцінювання впливу бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» на добір та утримання персоналу;
- розробити комплекс заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»;
- здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління брендом роботодавця на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, інструменти та механізми формування, розвитку й оцінювання ефективності бренду роботодавця.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, метод теоретичного узагальнення та систематизації застосовано для дослідження сутності бренду

роботодавця та його складових. Методи економічного аналізу та порівняння використано для оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства та рівня оплати праці. Статистичні методи дозволили проаналізувати динаміку показників добору, плинності персоналу та продуктивності праці. Метод графічного та табличного аналізу використано для наочного представлення результатів дослідження. Крім того, застосовано методи логічного узагальнення для формування висновків та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення бренду роботодавця.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість роботи полягає у подальшому розвитку наукових підходів до розуміння сутності бренду роботодавця як інструменту стратегічного управління персоналом. У роботі узагальнено існуючі теоретичні положення, уточнено складові бренду роботодавця та визначено їх взаємозв'язок із результативністю діяльності підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин», які можуть бути використані для підвищення ефективності його кадрової політики. Запропоновані підходи мають універсальний характер і можуть бути застосовані іншими підприємствами.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора. Результати дослідження базуються на аналізі діяльності ТОВ «Бюро вин» та спрямовані на вдосконалення системи управління його брендом роботодавця. Запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані у діяльності підприємств торгівлі для підвищення ефективності процесів добору та утримання персоналу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом та бренду роботодавця, матеріали спеціалізованих сайтів з працевлаштування, а також фінансова та управлінська звітність ТОВ «Бюро вин». Додатково використано аналітичні матеріали щодо ринку праці, цифрові ресурси та внутрішні дані підприємства.

Структура роботи. КБР складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

1.1 Сутність та зміст бренду роботодавця в системі управління персоналом

Сутність та зміст бренду роботодавця в системі управління персоналом є важливим науковим і практичним питанням, що перебуває на перетині стратегічного менеджменту, маркетингу та управління людськими ресурсами. В умовах загострення конкуренції на ринку праці та зростання ролі людського капіталу як ключового ресурсу підприємства формування сильного бренду роботодавця набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Вперше концепція бренду роботодавця була обґрунтована С. Барроу та Т. Амблером, які визначили його як сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, що надаються разом з працевлаштуванням і асоціюються з конкретною компанією-роботодавцем [1, с. 187]. Такий підхід підкреслює комплексний характер бренду роботодавця, який поєднує як матеріальні аспекти зайнятості, зокрема рівень оплати праці та соціальні гарантії, так і нематеріальні складові, пов'язані з корпоративною культурою, можливостями професійного розвитку та емоційним сприйняттям організації працівниками. Подальший розвиток теоретичних підходів до визначення сутності бренду роботодавця знайшов відображення у працях Л. Рампла та П. Кеннінга, які розглядають його як імідж роботодавця, що формується у свідомості як нинішніх, так і потенційних працівників, а також частково широкої громадськості [2, с. 219]. У цьому контексті бренд роботодавця виступає результатом сприйняття та оцінки

діяльності підприємства різними групами стейкхолдерів, що зумовлює необхідність системного управління комунікаціями та репутацією.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню цього поняття. Так, С. О. Цимбалюк визначає бренд роботодавця як стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, який характеризує його привабливість і конкурентоспроможність на ринку праці та формується на основі сукупності характеристик, що вирізняють його серед інших [3, с. 17]. Такий підхід акцентує увагу на емоційній складовій бренду, яка відіграє важливу роль у прийнятті рішень потенційними кандидатами щодо працевлаштування. У свою чергу, Т. В. Вонберг, С. М. Дмитрук та Ю. В. Зубова розглядають бренд роботодавця як унікальну іміджеву та репутаційну характеристику підприємства як місця працевлаштування, що відображає його цінності, особливості корпоративної культури та умови праці [4, с. 26]. У цьому визначенні підкреслюється стратегічний характер бренду роботодавця як інструменту позиціонування підприємства на ринку праці та формування його привабливого образу. Важливим є також підхід О. О. Подолян та О. В. Зозульова, які розглядають бренд роботодавця як актив підприємства, що створює економічну цінність [5, с. 63]. Це дозволяє трактувати бренд роботодавця не лише як комунікаційний або іміджевий інструмент, але і як складову нематеріальних активів підприємства, що безпосередньо впливає на його фінансові результати через зниження витрат на добір персоналу, підвищення продуктивності праці та зростання рівня лояльності працівників.

Отже, з огляду на здійснений аналіз, можемо зазначити, що узагальнення наведених підходів та виокремити низку ключових характеристик, що розкривають зміст бренду роботодавця в системі управління персоналом:

- бренд роботодавця має комплексний характер і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні складові, поєднуючи економічні вигоди зайнятості з психологічними та соціальними аспектами трудових відносин;
- бренд роботодавця є результатом сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів, передусім працівниками та потенційними кандидатами,

що підкреслює його іміджеву природу та залежність від ефективності комунікаційної політики;

- бренд роботодавця має емоційно-ціннісне наповнення, оскільки формується не лише на основі об'єктивних характеристик, але й через суб'єктивне сприйняття корпоративної культури, умов праці та можливостей розвитку;

- бренд роботодавця виступає важливим стратегічним інструментом позиціонування підприємства на ринку праці, забезпечуючи його конкурентоспроможність у боротьбі за людський капітал;

- бренд роботодавця доцільно розглядати як нематеріальний актив, що створює додану економічну цінність, впливаючи на ефективність діяльності організації через оптимізацію витрат на персонал і підвищення рівня його лояльності та продуктивності.

З урахуванням зазначених характеристик, на нашу думку, доцільно сформулювати узагальнене визначення бренду роботодавця як складної багатовимірної економічної категорії, що відображає сформоване у свідомості цільової аудиторії стійкий уявлення про підприємство як місце працевлаштування, що базується на сукупності функціональних, економічних, соціальних та психологічних переваг і визначає його привабливість, репутацію та конкурентоспроможність на ринку праці, виступаючи при цьому стратегічним нематеріальним активом у системі управління персоналом.

Зміст бренду роботодавця також доцільно розглядати через призму його співвідношення зі споживчим брендом, оскільки обидва ці поняття функціонують у межах загальної системи та взаємно підсилюють одне одного (табл.1.1). Як зазначають Н. Ада, М. Корольчук та І. Юник, ключова відмінність між цими поняттями полягає у цільовій аудиторії та стратегічній меті. Споживчий бренд орієнтований на поточних і потенційних клієнтів та спрямований на їх залучення і утримання, тоді як бренд роботодавця фокусується на працівниках і має на меті забезпечення притоку нових кадрів і утримання існуючого персоналу [6, с. 48]. Разом з тим, така диференціація не заперечує їх тісного взаємозв'язку, адже

позитивне сприйняття підприємства як роботодавця безпосередньо впливає на довіру споживачів до її продукції чи послуг.

Таблиця 1.1 – Порівняння споживчого бренду та бренду роботодавця

Критерій порівняння	Споживчий бренд (Consumer Brand)	Бренд роботодавця (Employer Brand)
Цільова аудиторія	Поточні та потенційні споживачі	Поточні та потенційні працівники
Основна мета	Утримання існуючих клієнтів та залучення нових; стимулювання повторних покупок	Залучення кваліфікованих кандидатів та утримання працівників; зниження плинності кадрів
Ключове повідомлення	«Чому варто купувати наш продукт / послугу?», акцент на унікальній цінності пропозиції для споживача (USP)	«Чому варто працювати у нашій компанії?», акцент на ціннісній пропозиції роботодавця для працівника (EVP)
Основні канали комунікації	Реклама, соціальні мережі, сайт, точки продажу, програми лояльності	Кар'єрний сайт, LinkedIn, платформи вакансій (robo.ua, work.ua), корпоративні події, реферальні програми
Показники ефективності	Частка ринку, NPS (індекс лояльності клієнтів), обсяг продажів, впізнаваність бренду	Плинність кадрів, час закриття вакансії, eNPS (індекс лояльності персоналу), вартість рекрутингу на одного працівника
Відповідальний підрозділ	Маркетинговий відділ	HR-відділ у взаємодії з маркетинговим відділом

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 48]

Зокрема, підприємства, які демонструють високі стандарти управління персоналом, соціальної відповідальності та корпоративної культури, формують більш стійкий і привабливий образ на ринку. У свою чергу, сильний споживчий бренд підвищує престиж роботодавця, сприяючи залученню висококваліфікованих фахівців, що підкреслює синергетичний характер взаємодії цих двох складових брендингу.

У структурі бренду роботодавця важливе місце займає визначення його цільових аудиторій, оскільки саме їхні потреби та очікування визначають зміст і спрямованість ціннісної пропозиції роботодавця (рис.1.1). За результатами досліджень І. О. Варіс, О. І. Кравчук та К. Є. Спіріної, до ключової цільової аудиторії бренду роботодавця належать потенційні кандидати, діючі та звільнені працівники, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні загального іміджу підприємства на ринку праці [7].

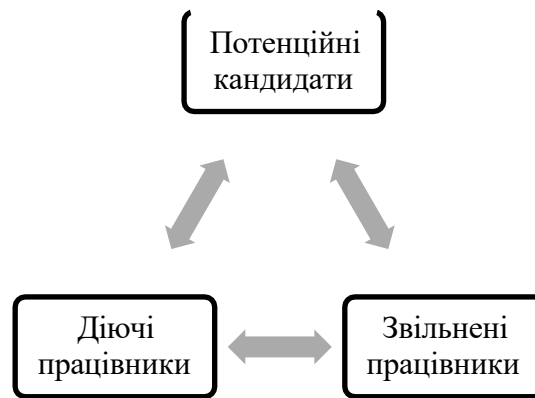


Рисунок 1.1 – Цільові аудиторії бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Для потенційних кандидатів важливими є фактори, пов'язані з можливістю професійного та кар'єрного розвитку, рівнем матеріального стимулювання, стабільністю зайнятості та репутацією. Працівники, у свою чергу, оцінюють бренд роботодавця через призму внутрішнього середовища, зокрема умов праці, стилю управління, корпоративної культури, системи мотивації та можливостей самореалізації. Звільнені працівники, зберігаючи певний зв'язок із підприємством, формують його зовнішній імідж через власний досвід взаємодії, що може як позитивно, так і негативно впливати на привабливість роботодавця. Диференційований підхід до формування ціннісних пропозицій для кожної з цільових груп забезпечує комплексність і ефективність управління брендом роботодавця.

Важливим аспектом дослідження є визначення ролі бренду роботодавця в системі управління персоналом, оскільки саме він виступає інструментом формування конкурентних переваг підприємства на ринку праці та забезпечення його кадрової стійкості. За результатами досліджень Д. Абдухамідової, А. Чіптагустії, Р. Рофаїди та Р. Сифи, підприємства з розвиненим брендом роботодавця здатні ефективніше залучати висококваліфікованих кандидатів, що знижує витрати на рекрутинг і скорочує тривалість закриття вакансій, а також сприяє підвищенню рівня утримання персоналу та його організаційної лояльності [8, с. 74]. Це, у свою чергу, позитивно впливає на стабільність трудового колективу та зменшує плинність кадрів. Р. П. Сінгх наголошує, що бренд

роботодавця виконує важливу комунікаційну роль, забезпечуючи донесення ціннісної пропозиції роботодавця як до потенційних кандидатів, так і до чинних працівників [9, с. 105]. Це сприяє узгодженню стратегічних цілей підприємства з очікуваннями персоналу, підвищуючи ефективність управління людськими ресурсами та формуючи позитивне внутрішнє середовище організації.

Функціональне наповнення бренду роботодавця розкривається через систему його ключових функцій, що відображають багатовекторність впливу цього інструменту як на внутрішнє середовище підприємства, так і на його позиціонування на ринку праці. Згідно з підходом О. О. Подолян та О. В. Зозульова, бренд роботодавця виконує управлінську, захисну, інформативно-комунікаційну, мотивуючу, економічну, ресурсну, репутаційну, допоміжну та ціннісно-орієнтовану функції, що свідчить про його комплексний характер і стратегічну значущість у системі управління персоналом [10, с. 64]. С. А. Братчун пропонує дещо узагальнений підхід, виділяючи інформативну, комунікаційну, захисну, ресурсну, репутаційну, репрезентативну та управлінську функції, акцентуючи увагу на комунікаційно-репутаційній складовій бренду роботодавця [11, с. 36]. Порівняння наведених підходів дозволяє констатувати їх спільність у визначенні базових функцій, зокрема управлінської, ресурсної, репутаційної та комунікаційної, що підтверджує їх ключову роль у формуванні ефективної системи управління людськими ресурсами. Водночас підхід О. О. Подолян та О. В. Зозульова є більш деталізованим, оскільки додатково виокремлює економічну, мотивуючу та ціннісно-орієнтовану функції, що відображають внутрішній вплив бренду роботодавця на персонал та результати діяльності підприємства.

Узагальнюючи наведені наукові підходи, на нашу думку, доцільно виокремити такі основні функції бренду роботодавця:

- стратегічно-управлінську, що забезпечує інтеграцію бренду роботодавця у загальну систему управління персоналом і реалізацію кадрової політики [10, с. 64];

- комунікаційно-інформаційну, спрямовану на формування та поширення привабливого образу роботодавця серед цільових аудиторій [11, с. 36];
- ресурсно-забезпечувальну, яка полягає у залученні та утриманні необхідного трудового потенціалу;
- мотиваційно-ціннісну, що забезпечує підвищення рівня залученості працівників та узгодження їхніх інтересів із цілями підприємства;
- репутаційно-іміджеву, спрямовану на формування позитивного сприйняття підприємства на ринку праці;
- економічну, яка проявляється у зниженні витрат на добір персоналу та підвищенні ефективності його використання.

Така систематизація функцій, на нашу думку, дозволяє більш повно розкрити роль бренду роботодавця як комплексного інструменту управління людськими ресурсами в умовах сучасного конкурентного середовища.

Таким чином, бренд роботодавця є складною багатовимірною категорією, що поєднує іміджеві, економічні та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Його формування та розвиток виступають важливим елементом системи управління персоналом, забезпечуючи ефективне залучення, утримання та розвиток людських ресурсів. У сучасних умовах бренд роботодавця трансформується у стратегічний актив підприємства, який визначає його позиції на ринку праці та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку.

1.2 Складові та інструменти формування бренду роботодавця

Формування бренду роботодавця є складним багаторівневим процесом, що передбачає узгоджене використання різних складових, етапів і інструментів у межах системи управління персоналом. Його зміст розкривається через сукупність елементів, які формують цілісне уявлення про підприємство як місце працевлаштування та визначають його привабливість для цільових аудиторій.

Наукові підходи до визначення складових бренду роботодавця характеризуються різноманітністю. Так, І. О. Волобосєва, О. І. Кравчук та Д. В. Варшава виокремлюють внутрішній і зовнішній бренд роботодавця, що дозволяє розглядати його як систему взаємопов'язаних компонентів, орієнтованих як на працівників організації, так і на зовнішній ринок праці [12, с. 34]. Внутрішній бренд роботодавця формується на основі умов праці, системи мотивації, корпоративну культуру та можливостей розвитку персоналу, тоді як зовнішній бренд пов'язаний із позиціонуванням підприємства на ринку праці, його репутацією та привабливістю для потенційних кандидатів. Такий підхід підкреслює необхідність забезпечення узгодженості між внутрішнім досвідом працівників і зовнішнім іміджем підприємства.

Інший підхід запропоновано Л. Фуентес-Алькantara, Й. Діас-Мірандою та іншими дослідниками, які розглядають бренд роботодавця як сукупність фізичного та сенсорного, емоційного та інтелектуального досвіду працівника [13, с. 975]. У цьому контексті фізичний досвід включає матеріальні умови праці та робоче середовище, емоційний – відчуття задоволеності, залученості та приналежності до організації, а інтелектуальний – можливості розвитку, навчання та реалізації професійного потенціалу. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми формування лояльності працівників та їхнього ставлення до роботодавця.

Значний внесок у дослідження складових бренду роботодавця зробили Т. В. Вонберг, С. М. Дмитрук та Ю. В. Зубова, які акцентують увагу на таких складових бренду роботодавця, як сприйняття компанії працівниками, корпоративна культура, умови праці та комунікаційна політика [4, с. 27]. У цьому випадку бренд роботодавця розглядається як результат взаємодії внутрішніх процесів підприємства та зовнішніх інформаційних потоків, що формують його образ у свідомості працівників і кандидатів. Подібної позиції дотримується і Т. В. Білорус, яка поділяє складові бренду роботодавця на організаційні, функціональні, економічні та психологічні атрибути, що дозволяє

систематизувати різні аспекти впливу організації на персонал і визначити ключові фактори її привабливості [14].

Узагальнення наведених наукових підходів дозволяє зробити висновок, що різноманітність трактувань складових бренду роботодавця зумовлена використанням різних критеріїв їх систематизації. При цьому окремі автори акцентують увагу на поділі бренду роботодавця на внутрішній і зовнішній рівні, інші – на сукупному досвіді працівника впродовж усього циклу зайнятості (від моменту найму до звільнення), що охоплює рівень залученості, лояльності та задоволеності умовами праці, ще інші – на сукупності атрибутів, що формують привабливість роботодавця в очах кандидатів. Така варіативність підходів свідчить про доцільність їх інтеграції та необхідність формування узагальненої класифікації, яка б враховувала різні аспекти прояву бренду роботодавця та забезпечувала його комплексне дослідження (рис.1.2).

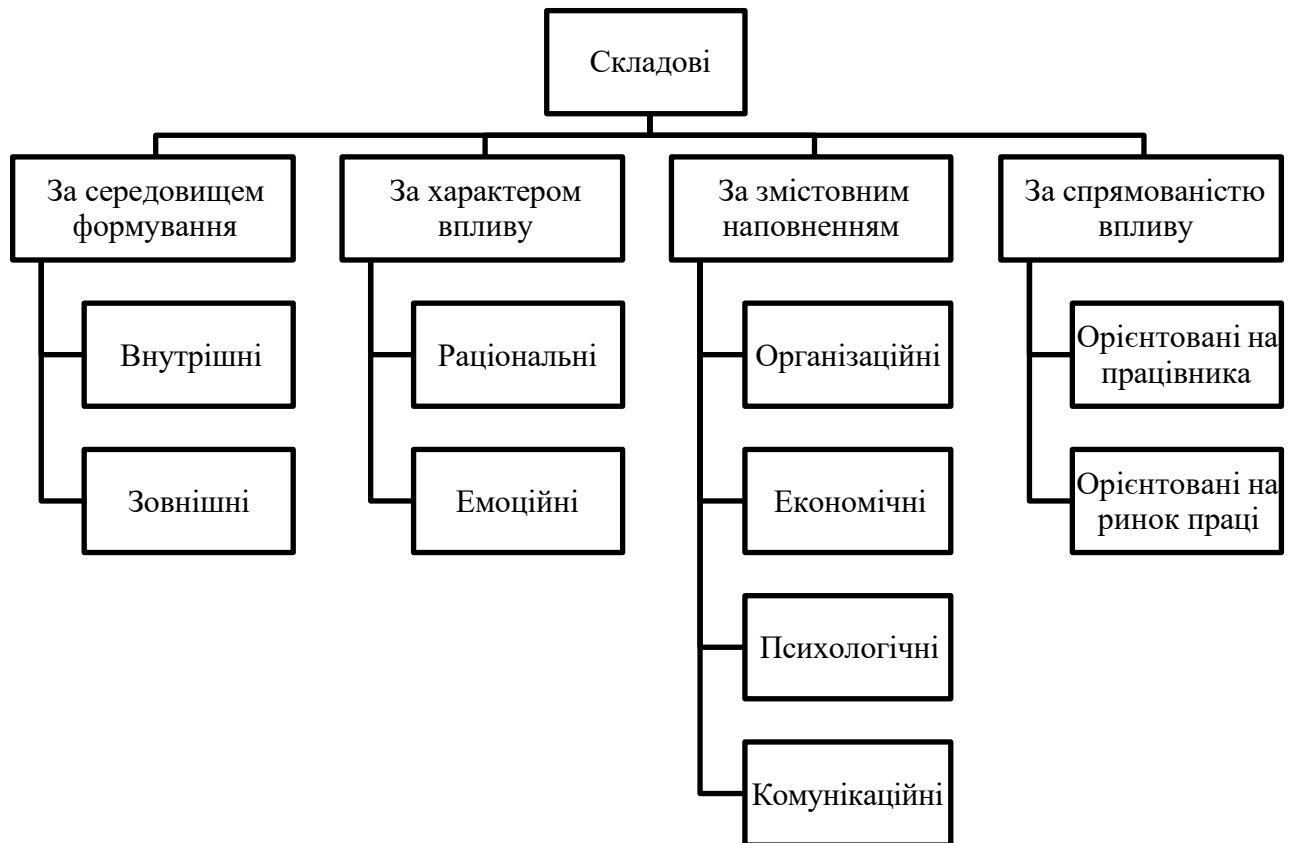


Рисунок 1.2 – Складові бренду роботодавця за різними критеріями

Джерело: розроблено автором на основі [4; 12; 13; 14]

На нашу думку, класифікацію складових бренду роботодавця доцільно здійснювати за такими критеріями. За критерієм середовища формування слід виокремлювати внутрішні складові, що пов'язані з умовами праці, корпоративною культурою та системою управління персоналом, і зовнішні складові, які відображають імідж підприємства на ринку праці та його привабливість для потенційних кандидатів.

За критерієм характеру впливу доцільно виділяти раціональні складові, що включають економічні та функціональні переваги зайнятості, та емоційні складові, пов'язані з відчуттями задоволеності, залученості та ідентифікації працівників з підприємством. За критерієм змістовного наповнення варто розрізняти організаційні, економічні, психологічні та комунікаційні складові, які комплексно відображають умови праці, систему винагород, соціально-психологічний клімат та інформаційну взаємодію. За критерієм спрямованості впливу можна виділити складові, орієнтовані на формування досвіду працівника, та складові, спрямовані на позиціонування роботодавця на ринку праці. Такий підхід дозволяє системно структурувати складові бренду роботодавця та забезпечує більш глибоке розуміння механізмів його формування. Такий підхід дозволяє системно структурувати складові бренду роботодавця та забезпечує більш глибоке розуміння механізмів його формування.

Водночас визначення складових є лише теоретичним підґрунтям – практична цінність бренду роботодавця реалізується через цілеспрямований процес його побудови. Оскільки бренд роботодавця не виникає стихійно, а є результатом свідомих управлінських рішень, його формування потребує чіткої послідовності дій, що враховує як внутрішній стан організації, так і зовнішнє сприйняття компанії на ринку праці. Згідно з підходом Г. А. Жовтяк, основними етапами цього процесу є дослідження цільової аудиторії, виявлення проблемних зон бренду роботодавця, формування ціннісної пропозиції роботодавця, розроблення стратегії просування та оцінка отриманих результатів [15, с. 74]. Така логіка побудови процесу дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, оскільки на початковому етапі здійснюється глибокий

аналіз потреб і очікувань працівників, що створює підґрунтя для подальшого формування привабливого образу роботодавця. Виявлення недоліків у кадровій політиці та організації трудових відносин дає змогу визначити слабкі місця у сприйнятті підприємства працівниками і скоригувати внутрішні процеси, тоді як розроблення стратегії просування забезпечує налагодження комунікації з цільовою аудиторією на ринку праці через трансляцію ключових цінностей роботодавця.

Більш деталізований і комплексний підхід пропонує Т. В. Павленко, що розширює зазначену послідовність етапів, включаючи визначення стратегічних цілей з урахуванням HR-стратегії підприємства, ідентифікацію цільових аудиторій, формування робочої групи, забезпечення необхідних ресурсів, проведення діагностики іміджу роботодавця за допомогою внутрішніх і зовнішніх досліджень, розроблення та тестування ціннісної пропозиції роботодавця, позиціонування бренду, реалізацію комплексу внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також оцінку ефективності [16, с. 54]. Такий підхід дозволяє розглядати формування бренду роботодавця як безперервний управлінський процес, що інтегрує аналітичні, організаційні, стратегічні та комунікаційні складові. Особливого значення набуває етап діагностики, який забезпечує об'єктивну оцінку поточного стану бренду роботодавця та визначення напрямів його вдосконалення.

Ключовим елементом у структурі формування бренду роботодавця є розроблення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), яка виступає ядром усієї системи брендингу в управлінні персоналом. За визначенням І. О. Волобоєвої, О. І. Кравчук та Д. В. Варшави, EVP є організаційною стратегією, орієнтованою на працівників і узгодженою з їхніми поточними та майбутніми очікуваннями [17, с. 304]. Вона відображає унікальні переваги, які працівник отримує в процесі роботи, включаючи як матеріальні стимули, так і можливості професійного розвитку, особливості корпоративної культури та соціально-психологічний клімат. Важливою умовою ефективності EVP є її унікальність і конкурентна відмінність від інших роботодавців. Крім того, ціннісна пропозиція повинна бути

реалістичною та відповідати фактичним умовам праці, оскільки розбіжність між задекларованими та реальними характеристиками може призвести до втрати довіри з боку працівників і кандидатів. Таким чином, EVP виступає інтегруючим елементом, який поєднує внутрішні характеристики організації з її зовнішнім позиціонуванням та забезпечує цілісність бренду роботодавця.

Забезпечення формування бренду роботодавця охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на розвиток як внутрішнього, так і зовнішнього його аспектів, що у сукупності забезпечують формування цілісного та конкурентоспроможного образу підприємства на ринку праці. За результатами досліджень Н. Самолюк та В. Міщук, до інструментів формування внутрішнього бренду належать система оплати праці, соціальний пакет, умови праці, кадровий резерв, а також різноманітні програми управління персоналом, зокрема мотиваційні, адаптаційні, оцінювання та атестації, наставництва, професійного розвитку і кар'єрного зростання [18, с. 711]. Застосування зазначених інструментів спрямоване на створення сприятливого внутрішнього середовища підприємства, підвищення рівня задоволеності працівників, їхньої залученості до трудової діяльності та формування довгострокової лояльності до роботодавця. Ключову роль у досягненні цих результатів відіграють програми професійного розвитку та кар'єрного зростання, оскільки саме вони формують у працівника відчуття перспективності зайнятості, забезпечують реалізацію його потенціалу та сприяють глибшій ідентифікації з організацією, що, своєю чергою, безпосередньо підсилює як задоволеність, так і лояльність персоналу.

Поряд із цим, інструменти формування зовнішнього бренду роботодавця спрямовані на забезпечення привабливості підприємства для потенційних кандидатів і формування його позитивного іміджу на ринку праці. До таких інструментів належать процеси добору та залучення працівників, організація програм рекрутингу, формування привабливого змісту вакансій, аутплейсмент, співробітництво з освітніми установами та молодіжними організаціями, реалізація програм стажувань, а також підтримка взаємодії з колишніми працівниками [18, с. 711]. Важливим аспектом є забезпечення прозорості та відкритості процесів

рекрутингу, що сприяє підвищенню довіри до роботодавця. Зокрема, співпраця з закладами вищої освіти дозволяє формувати кадровий резерв і залучати молодих фахівців, тоді як програми стажувань створюють можливості для попереднього знайомства потенційних працівників із корпоративною культурою. У контексті формування бренду роботодавця ефективною є також робота зі звільненими працівниками, у свою чергу, формує довгострокові репутаційні ефекти та сприяє поширенню позитивного досвіду взаємодії з роботодавцем.

Суттєвого значення в сучасних умовах цифровізації набувають цифрові інструменти формування бренду роботодавця, які значно розширюють можливості комунікації з цільовими аудиторіями та підвищують ефективність управління персоналом. О. І. Кравчук, І. О. Варіс та Є. М. Дудник відзначають важливість розвитку корпоративних HR-сайтів як ключових платформ представлення інформації про роботодавця, використання електронної пошти та месенджерів для оперативної взаємодії з кандидатами, а також активного впровадження соціального рекрутингу, що передбачає використання соціальних мереж для пошуку та залучення персоналу [19, с. 22]. Окрім цього, важливим інструментом є трансляція корпоративної культури в цифровому середовищі через контент-маркетинг (систематичне створення та поширення інформаційних матеріалів – публікацій у соціальних мережах, відеоконтенту, статей, історій працівників), що дозволяє формувати емоційний зв'язок із потенційними працівниками. Узгодження функцій управління персоналом із маркетингом сприяє створенню єдиного комунікаційного простору, в якому бренд роботодавця виступає складовою загальної брендингової стратегії підприємства. Цифровізація також забезпечує можливість аналітики ефективності HR-заходів, що дозволяє оперативно коригувати стратегію бренду роботодавця.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує концепція екосистемності в управлінні людськими ресурсами, запропонована А. М. Колотом, О. О. Герасименко та А. С. Шевченк, які розглядають її як інноваційний інструмент формування бренду роботодавця в умовах сучасних трансформацій ринку праці [20, с. 30]. Екосистемний підхід передбачає інтеграцію різних

суб'єктів, зокрема роботодавців, освітніх установ, державних органів і працівників, у єдину систему взаємодії, спрямовану на розвиток компетентностей та підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Такий підхід дозволяє подолати дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці, зменшити «кваліфікаційні розриви» та створити умови для безперервного професійного розвитку працівників. У результаті формується більш стійкий і адаптивний бренд роботодавця, здатний ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, складові та інструменти формування бренду роботодавця утворюють цілісну систему, яка забезпечує ефективне позиціонування підприємства на ринку праці та управління його людськими ресурсами. Комплексне використання зазначених елементів дозволяє створити сильний бренд роботодавця, що відповідає сучасним вимогам і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця формуються в контексті зростання ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності підприємства та необхідності обґрунтування результативності інвестицій. Оцінювання ефективності бренду роботодавця має комплексний характер і передбачає використання як якісних, так і кількісних показників, що відображають його вплив на внутрішнє середовище підприємства, зокрема на рівень залученості, задоволеності та лояльності персоналу, а також на зовнішні результати, пов'язані із привабливістю роботодавця на ринку праці. У цьому контексті важливим є поєднання соціально -

психологічних, організаційних та економічних індикаторів, що забезпечує всебічне оцінювання ефективності управління брендом роботодавця.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця охоплюють широкий спектр інструментів – від соціально-психологічних опитувань до економічних розрахунків, що відображають різні виміри впливу бренду на діяльність підприємства. Вибір конкретного методу або їх поєднання визначається метою оцінювання, наявними ресурсами та стратегічними пріоритетами підприємства. Інтеграція якісних і кількісних показників забезпечує комплексність і обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку бренду роботодавця (табл.А.1 додатку А).

Значну увагу в наукових дослідженнях приділено інструментам оцінювання впливу бренду роботодавця на працівників, оскільки саме внутрішнє середовище виступає базисом для формування стійкого позитивного іміджу підприємства. Зокрема, О. О. Подолян та О. В. Зозульов виділяють низку сучасних методів, серед яких важливе місце займає eNPS-опитування (Employee Net Promoter Score, Індекс лояльності співробітників), що дозволяє оперативно визначити рівень задоволеності працівників і їхню готовність рекомендувати підприємство як місце роботи [21]. Застосування цього інструменту забезпечує отримання узагальненого показника лояльності персоналу, який може бути використаний для відстеження динаміки змін у тому, як працівники підприємства сприймають його як роботодавця. Його перевагою є простота впровадження та можливість регулярного застосування, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти у сфері управління персоналом та формувати відповідні управлінські рішення [22, с. 108]. Доповненням до eNPS виступають опитування задоволеності персоналу (Employee Satisfaction Survey, опитування щодо задоволеності співробітників) [23], які забезпечують більш глибокий і деталізований аналіз різних аспектів трудової діяльності, зокрема умов праці, рівня винагороди, можливостей професійного розвитку, якості управління та корпоративної культури. Такі дослідження дозволяють ідентифікувати ключові чинники, що

впливають на мотивацію та поведінку працівників, а також визначити пріоритетні напрями вдосконалення HR-політики. Крім того, короткі регулярні опитування (Pulse Surveys, швидкі опитування) [24] забезпечують постійний моніторинг настроїв персоналу та дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі підприємства, що є особливо важливим в умовах динамічних змін і невизначеності.

Важливим інструментом оцінювання є також проведення особистих та one-to-one (сам на сам? регулярні структуровані бесіди, спрямовані на обговорення поточних завдань, труднощів, професійних очікувань та зворотного зв'язку щодо умов праці) зустрічей між керівниками і працівниками, які сприяють формуванню відкритого діалогу, підвищенню рівня довіри та залученості персоналу. Такі форми взаємодії дозволяють отримати якісну інформацію про індивідуальні потреби, очікування та проблеми працівників, що не завжди можуть бути виявлені за допомогою формалізованих опитувань. Особливе значення мають вихідні інтерв'ю (структуровані бесіди з працівниками, які прийняли рішення про звільнення, що проводяться з метою з'ясування причин їхнього відходу з підприємства), які, за результатами досліджень, є ефективним інструментом виявлення причин плинності кадрів та оцінювання рівня задоволеності працівників умовами праці [25, с. 100]. Отримана інформація дозволяє виявити системні недоліки в управлінні персоналом і розробити заходи щодо їх усунення.

У сучасних умовах вагомого значення набуває HR-аналітика, яка розглядається як інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих масивів даних про персонал [26]. Використання аналітичних інструментів дозволяє не лише оцінювати поточний стан бренду роботодавця, але й прогнозувати поведінку працівників, зокрема ймовірність їх звільнення, рівень залученості та ефективність виконання професійних обов'язків.

Окрему групу методів оцінювання ефективності становлять системи управління результативністю, зокрема OKR (Objectives and Key Results) та KPI (Key Performance Indicators), які забезпечують інтеграцію оцінювання бренду роботодавця у загальну систему стратегічного управління підприємством [27, с.

29]. Система OKR дозволяє формулювати стратегічні цілі підприємства та визначати ключові результати їх досягнення, забезпечуючи узгодження індивідуальних і організаційних цілей, підвищення прозорості діяльності та концентрацію зусиль працівників на досягненні пріоритетних напрямів розвитку. Використання OKR сприяє формуванню єдиного бачення цілей підприємства та підвищує рівень залученості персоналу до їх реалізації. У свою чергу, система KPI дозволяє кількісно оцінити результати діяльності працівників, підрозділів і підприємства в цілому, що створює основу для об'єктивного оцінювання ефективності реалізації стратегії бренду роботодавця. Показники KPI можуть охоплювати такі аспекти, як рівень плинності кадрів, продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, ефективність рекрутингу та інші ключові параметри. Використання KPI забезпечує можливість встановлення чітких критеріїв оцінювання та контролю досягнення поставлених цілей.

Поряд із оцінюванням впливу бренду роботодавця на рівень задоволеності, залученості та лояльності діючого персоналу підприємства важливим є комплексний аналіз його впливу на потенційних кандидатів, що проявляється через рівень привабливості підприємства на ринку праці, кількісні та якісні характеристики потоку, а також швидкість і результативність закриття вакансій. У сучасних умовах саме здатність підприємства привертати увагу релевантних кандидатів і формувати позитивне первинне враження виступає одним із ключових індикаторів ефективності його бренду роботодавця. У цьому контексті оцінювання має ґрунтуватися на системі показників, що відображають як поведінкові реакції потенційних кандидатів, так і результати реалізації рекрутингових стратегій.

Зокрема, важливу роль відіграють показники ефективності рекрутингу, серед яких доцільно виокремити кількість відгуків на вакансії, їхню відповідність встановленим вимогам, рівень конверсії кандидатів на різних етапах відбору, середню тривалість закриття вакансій, а також вартість добору одного працівника [28, с. 66]. Аналіз цих показників дозволяє оцінити не лише ефективність процесу залучення персоналу, але й привабливість підприємства для цільової аудиторії.

Не менш важливим інструментом є аналіз відгуків кандидатів, отриманих у процесі взаємодії з роботодавцем, зокрема у процесі добору або після завершення рекрутингових процедур. Такі відгуки дозволяють виявити сильні та слабкі сторони процесу рекрутингу, оцінити рівень прозорості, комунікації та професійності представників підприємства, а також сформулювати уявлення про те, як бренд роботодавця сприймається зовнішньою аудиторією. Особливого значення набуває також оцінювання брендової впізнаваності роботодавця, яка може здійснюватися через опитування цільових груп, аналіз позицій підприємства у відповідних рейтингах або дослідження його присутності в інформаційному просторі.

У сучасних умовах цифровізації вагому роль відіграє моніторинг активності в цифрових каналах комунікації, зокрема в соціальних мережах, на спеціалізованих платформах з пошуку роботи та корпоративних веб-ресурсах. Аналіз таких показників, як кількість переглядів вакансій, рівень взаємодії з контентом, кількість підписників і коментарів, дозволяє оцінити ефективність цифрової присутності роботодавця та його здатність формувати позитивний імідж у віртуальному середовищі [28, с. 66]. Крім того, цифрові інструменти забезпечують можливість оперативного збору та обробки даних, що підвищує точність і актуальність оцінювання.

Суттєвого значення набувають також економічні методи оцінювання ефективності бренду роботодавця, оскільки саме вони дозволяють кількісно визначити результати впровадження відповідних управлінських заходів і обґрунтувати доцільність інвестицій. Зокрема, С. О. Цимбалюк пропонує процедуру визначення економічних вигод підприємства у вигляді додаткового доходу, отриманого внаслідок формування позитивного бренду роботодавця [29, с. 26]. Такий підхід базується на системному аналізі фінансово-економічних показників діяльності підприємства та передбачає їх порівняння у динаміці, а також у співвідношенні з аналогічними показниками конкурентів і середньогалузевими значеннями, що дозволяє не лише оцінити внутрішні зміни,

але й визначити відносну ефективність підприємства у конкурентному середовищі.

Запропонована С. О. Цимбалюк методика включає декілька взаємопов'язаних етапів, які забезпечують комплексність оцінювання. На початковому етапі здійснюється порівняння основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, таких як дохід від реалізації продукції чи послуг і прибуток, з відповідними показниками конкурентів або середніми значеннями по галузі до впровадження заходів із формування бренду роботодавця, що дозволяє визначити вихідний рівень ефективності діяльності підприємства та виявити його позиції на ринку. Наступним етапом є зіставлення аналогічних показників після реалізації відповідних заходів, що дає можливість оцінити безпосередній вплив бренду роботодавця на результати господарської діяльності.

Важливим елементом даного підходу є також аналіз динаміки змін фінансово-економічних показників як самого підприємства, так і його конкурентів за однаковий період часу. Це дозволяє врахувати вплив зовнішніх факторів, зокрема загальноекономічних тенденцій або змін у галузі, та відокремити ефект, безпосередньо пов'язаний із розвитком бренду роботодавця. Крім того, порівняння темпів зростання доходів і прибутку підприємства з відповідними темпами у конкурентів або середньогалузевими показниками забезпечує більш об'єктивну оцінку ефективності реалізованих заходів.

Застосування такого підходу дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між розвитком бренду роботодавця та фінансовими результатами діяльності підприємства, зокрема через зниження витрат на добір персоналу, скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зростання рівня залученості працівників. У результаті бренд роботодавця розглядається не лише як іміджевий або соціальний інструмент, а як важливий економічний ресурс, що забезпечує створення доданої вартості. Таким чином, використання економічних методів оцінювання сприяє підвищенню обґрунтованості

управлінських рішень та формуванню ефективної стратегії розвитку бренду роботодавця в умовах сучасного конкурентного середовища.

Таким чином, сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця базуються на інтеграції соціально-психологічних, організаційних та економічних інструментів, що дозволяє забезпечити комплексну оцінку його впливу на діяльність підприємства. Використання різноманітних методів і показників сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання та створює передумови для постійного вдосконалення системи управління брендом роботодавця в умовах динамічного ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «БЮРО ВИН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Бюро вин»

Основною сферою діяльності ТОВ «Бюро вин» є роздрібна та гуртова торгівля вином, міцними алкогольними напоями та продуктами харчування, включаючи продукцію власного виробництва. ТОВ «Бюро вин» реалізує продукцію під власними торговими марками Good Wine та BadBoy, що формує її впізнаваність на ринку та сприяє розвитку брендової політики. Операційна діяльність здійснюється через мережу із шести магазинів, гастрономічного комплексу Garage, розташованих у Києві, Львові та Дніпрі, а також через онлайн-магазин і систему гуртових продажів. Така мультиканальна модель збуту забезпечує широку географію присутності ТОВ «Бюро вин» та диверсифікацію джерел доходів.

Місія ТОВ «Бюро вин» полягає у створенні відчуття щастя від спільної та індивідуальної творчості, що відображає орієнтацію підприємства на формування цінності для споживача не лише через продукт, а й через емоційний досвід [31]. З точки зору бренду роботодавця, така місія є потужним сигналом для потенційних кандидатів, адже вона позиціонує підприємство як середовище, де працівник є не виконавцем, а співавтором результату. Орієнтація на творчість і спільну діяльність підвищує рівень ідентифікації персоналу з підприємством, сприяє формуванню внутрішньої мотивації та лояльності, а також забезпечує органічне просування позитивного іміджу роботодавця серед фахівців галузі.

Основною стратегічною метою ТОВ «Бюро вин» є досягнення позиції провідного імпортера унікальних вин, міцних напоїв та екологічно чистих

продуктів (зокрема органічних та біодинамічних сегментів) на ринку України із забезпеченням високих стандартів якості. У контексті бренду роботодавець ця мета формує образ підприємства, що дозволяє залучати кандидатів, які ідентифікують себе з цінностями автентичності, сталого розвитку та експертності. Орієнтація на якість транслює готовність інвестувати у професійний розвиток персоналу, що є вагомим елементом ціннісної пропозиції роботодавця.

Цінності підприємства, що включають кругозір, гордість, свободу, розвиток і задоволення [31], безпосередньо формують корпоративну культуру та внутрішній клімат організації. Кругозір і розвиток закладають основу для культури навчання, де персонал залучається до дегустацій, профільних заходів і поглибленого вивчення продукту, що є унікальною нематеріальною перевагою, яку складно відтворити конкурентам. Свобода і задоволення формують атмосферу довіри та автономії, знижуючи рівень мікроменеджменту та підвищуючи залученість. Гордість як цінність виявляється у відчутті причетності до спільноти знавців, що посилює ідентифікацію працівника з брендом і сприяє утриманню персоналу через емоційний зв'язок із командою та продуктом. Разом ці цінності формують корпоративну культуру творчої, горизонтально організованої команди, що є конкурентною перевагою бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» на ринку праці.

Організаційна структура ТОВ «Бюро вин» сформована за функціональним принципом із елементами дивізіонального підходу, що обумовлено наявністю кількох стратегічно важливих напрямів діяльності, зокрема роздрібною торгівлю, гуртових операцій, електронної комерції та власного виробництва (рис.2.1).

Управління підприємством здійснюється через центральний офіс, який виконує координаційну та стратегічну функції. Організаційна структура ТОВ «Бюро вин» передбачає чіткий розподіл повноважень між ключовими підрозділами: комерційним, фінансовим, маркетинговим, логістичним, HR-відділом, а також операційними підрозділами, що безпосередньо забезпечують діяльність магазинів і гастрономічного комплексу.

Комерційний підрозділ відповідає за формування асортиментної політики, роботу з постачальниками та ціноутворення; фінансовий – за планування, облік і контроль фінансових потоків; маркетинговий – за просування бренду та формування попиту; логістичний – за управління постачанням і товарними запасами; HR-відділ – за підбір, навчання та мотивацію персоналу.

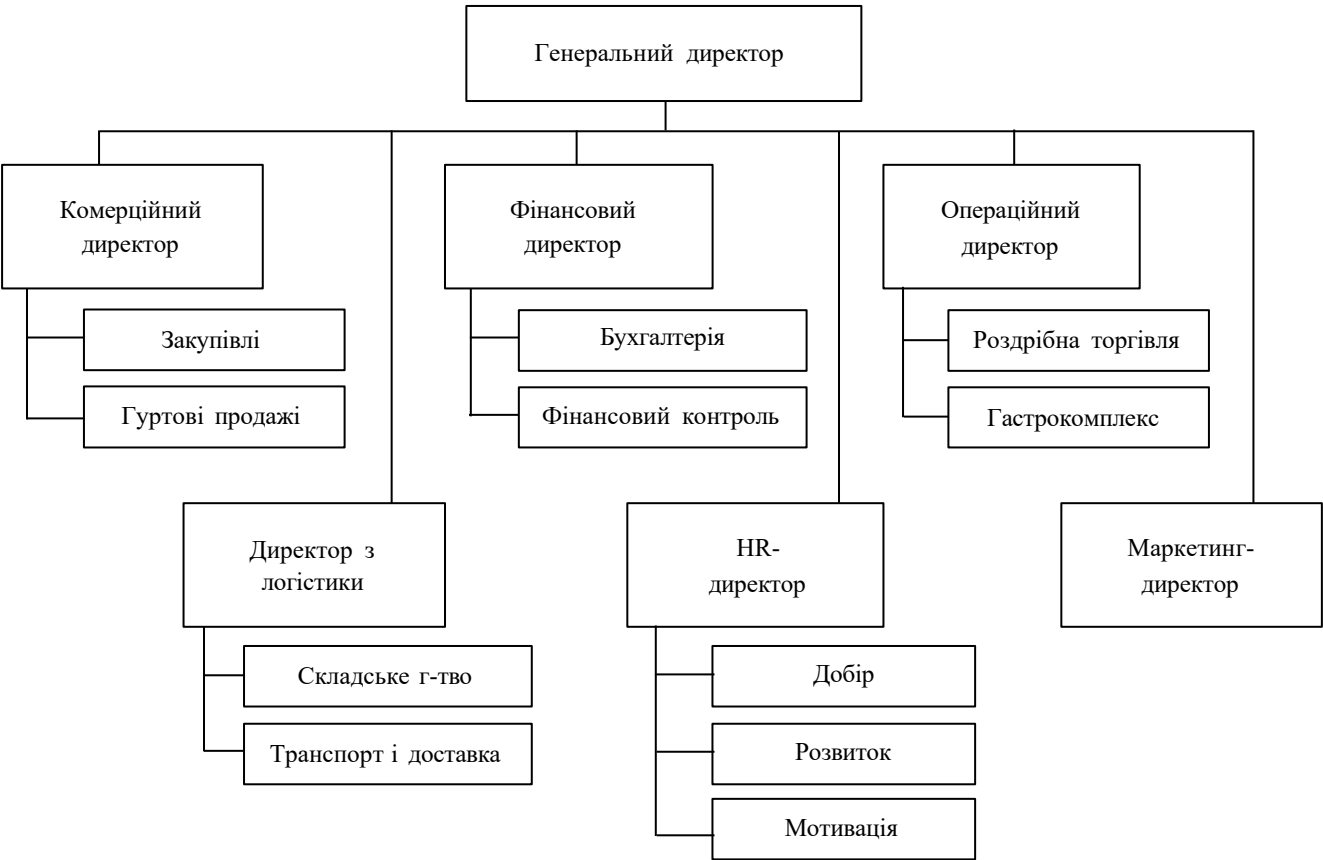


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Бюро вин» станом на 01.01.2026 р.

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Наявність елементів дивізіонального підходу проявляється у відносній автономії окремих напрямів діяльності, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища, враховувати специфіку різних сегментів клієнтів та підвищувати ефективність управління. Така структура сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню відповідальності керівників підрозділів та забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень на ТОВ «Бюро вин».

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Бюро вин» дозволяє оцінити динаміку його розвитку та ефективність функціонування (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бюро вин» за 2023-2025 роки

Найменування показників	Значення показників			Зміна показників			
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024-й рік до 2023-го року.		2025-й рік до 2024-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	3745	4544	5106	799	21,34	562	12,37
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	2268	2846	3047	578	25,49	201	7,06
Валовий прибуток, млн грн	1477	1698	2059	221	14,96	361	21,26
Операційний прибуток, млн грн	429	429	478	0	0,00	49	11,42
Чистий прибуток, млн грн	354	355	397	1	0,28	42	11,83
Активи, млн грн	2606	2280	2877	-326	-12,51	597	26,18
Оборотні активи, млн грн	1521	1784	1938	263	17,29	154	8,63
Власний капітал, млн грн	1557	1124	1603	-433	-27,81	479	42,62
Зобов'язання, млн грн	1049	1156	1274	107	10,20	118	10,21
Поточні зобов'язання, млн грн	6001	778	769	-5223	-87,04	-9	-1,16
Рентабельність реалізації, %	9,45	7,81	7,78	-1,64	x	-0,04	x
Рентабельність активів, %	13,58	15,57	13,80	1,99	x	-1,77	x
Рентабельність власного капіталу, %	22,74	31,58	24,77	8,85	x	-6,82	x
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,60	0,49	0,56	-0,10	x	0,06	x
Коефіцієнт ліквідності	0,25	2,29	2,52	2,04	x	0,23	x
Оборотність активів	1,44	1,99	1,77	0,56	x	-0,22	x

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Бюро вин» у 2024 році збільшився на 799 млн грн (на 21,34%) порівняно з 2023 роком, а у 2025 році – ще на 562 млн грн (на 12,37%). Така динаміка зумовлена сукупністю факторів, зокрема:

– розширенням асортименту імпортої продукції у сегменті преміальних вин та органічних продуктів, що користуються зростаючим попитом серед споживачів із високим рівнем доходів;

- розвитком багатоканальної системи збуту, включаючи онлайн-продажі, що дозволило залучити нові сегменти клієнтів;
- активною маркетинговою політикою, просуванням власних торгових марок Good Wine та BadBoy;
- підвищенням рівня сервісу в торговельних точках.

Крім того, на зростання доходу вплинули інфляційні процеси та коригування цінової політики, що є характерним для досліджуваного періоду в умовах макроекономічної нестабільності.

Собівартість реалізованої продукції також зростає, що є закономірним у контексті збільшення обсягів продажу. У 2024 році її приріст становив 25,49%, а у 2025 році – 7,06%. Основними причинами такого зростання є підвищення закупівельних цін на імпортну продукцію внаслідок коливань валютного курсу, збільшення логістичних витрат (зокрема через ускладнення ланцюгів постачання), а також зростання витрат на енергоносії та оплату праці. При цьому більш помірні темпи зростання собівартості у 2025 році свідчать про оптимізацію закупівельної політики та укладення більш вигідних контрактів із постачальниками.

Валовий прибуток ТОВ «Бюро вин» зріс з 1477 млн грн у 2023 році до 2059 млн грн у 2025 році. При цьому темпи його зростання у 2025 році (21,26%) перевищують темпи зростання собівартості, що свідчить про підвищення торговельної націнки та зміну структури продажів (зростання частки продукції власного виробництва та ексклюзивного імпорту). Операційний прибуток у 2024 році залишився на рівні попереднього року, що свідчить про зростання адміністративних та збутових витрат, які нівелювали ефект від збільшення валового прибутку. У 2025 році операційний прибуток зріс на 11,42%, що є результатом підвищення ефективності управління витратами, автоматизації бізнес-процесів та досягнення ефекту масштабу. Чистий прибуток також має позитивну динаміку, хоча темпи його зростання є нерівномірними (0,28% у 2024 році та 11,83% у 2025 році). Низький приріст у 2024 році зумовлений зростанням фінансових витрат (зокрема обслуговуванням кредитів), податкового навантаження та курсових різниць, а покращення фінансового результату у 2025

році пов'язане зі стабілізацією витрат та більш ефективним фінансовим плануванням.

Аналіз активів ТОВ «Бюро вин» свідчить про їх зменшення у 2024 році на 12,51% (внаслідок оптимізації структури активів, зменшення запасів та реалізації частини необоротних активів) з подальшим зростанням у 2025 році на 26,18% (за рахунок інвестицій у відкриття нових торгових точок, модернізації обладнання та збільшення товарних запасів). Власний капітал у 2024 році зазнав суттєвого скорочення (на 27,81%), а у 2025 році спостерігається його значне зростання (на 42,62%), що є результатом акумулювання чистого прибутку та зміцнення фінансової бази підприємства. Зобов'язання ТОВ «Бюро вин» демонструють поступове зростання, що свідчить про використання позикових ресурсів для фінансування операційної діяльності та інвестиційних проєктів. Така політика є типовою для підприємств, що перебувають на стадії активного розвитку, однак потребує ефективного управління фінансовими ризиками.

Коефіцієнт фінансової стійкості знизився у 2024 році до 0,49, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Проте у 2025 році він зріс до 0,56, що вказує на часткове відновлення фінансової незалежності ТОВ «Бюро вин». Показники ліквідності мають виражену позитивну динаміку, що свідчить про суттєве покращення платоспроможності підприємства та підвищення його фінансової гнучкості. Оборотність активів зросла у 2024 році до 1,99, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів для генерування доходу. Проте у 2025 році показник знизився до 1,77, що пов'язано з нарощуванням активів швидшими темпами, ніж зростання доходу, зокрема через інвестиції у розвиток інфраструктури та збільшення запасів.

Рентабельність реалізації має тенденцію до незначного зниження (з 9,45% у 2023 році до 7,78% у 2025 році), що є наслідком посилення конкуренції на ринку, зростання витрат на логістику та персонал, а також застосування більш гнучкої цінової політики для утримання клієнтів. Рентабельність активів та власного капіталу демонструють коливання, що зумовлено змінами у структурі активів і джерел їх фінансування. Зокрема, зростання рентабельності власного

капіталу у 2024 році пов'язане зі зменшенням його обсягу, тоді як у 2025 році її зниження – із його суттєвим збільшенням.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики є аналіз трудових ресурсів підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Структура та соціальний склад персоналу ТОВ «Бюро вин» за 2023-2025 роки

Найменування показників	Значення показників			Зміна показників			
	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	2024-й рік до 2023-го року.		2025-й рік до 2024-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн., %
Чисельність персоналу на початок періоду	599	637	711	38	6,34	74	11,62
Чисельність персоналу на кінець періоду	637	711	791	74	11,62	80	11,25
Середньооблікова чисельність персоналу	618	674	751	56	9,06	77	11,42
Чисельність працівників за статтю:							
чоловіки	278	280	283	2	0,72	3	1,07
жінки	340	394	468	54	15,88	74	18,78
Чисельність працівників за віком:							
до 30 років	235	263	301	28	11,91	38	14,45
30-50 років	309	333	362	24	7,77	29	8,71
понад 50 років	74	78	88	4	5,41	10	12,82
Середній вік працівників	34	35	35	1	2,94	0	0,00
Чисельність працівників за освітою:							
вища	506	555	616	49	9,68	61	10,99
середня спеціальна	222	240	264	18	8,11	24	10,00
середня	112	119	135	7	6,25	16	13,45
Чисельність працівників за стажем роботи:							
до 5 років	352	401	462	49	13,92	61	15,21
5-10 років	178	188	201	10	5,62	13	6,91
понад 10 років	88	85	88	-3	-3,41	3	3,53

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Бюро вин» зросла з 618 осіб у 2023 році до 751 особи у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності та обумовлено відкриттям нових торгових точок, розвитком гастрономічного комплексу, розширенням онлайн-напряму, а також збільшенням обсягів гуртових продажів. Крім того, зростання чисельності персоналу ТОВ «Бюро вин» пов'язане з необхідністю підвищення рівня сервісу та індивідуалізації обслуговування клієнтів, що є важливим чинником у преміальному сегменті

ринку. Стабільне збільшення чисельності працівників як на початок, так і на кінець звітних періодів свідчить про системний характер розвитку підприємства та відносно низький рівень скорочень персоналу. Це також вказує на ефективну кадрову політику, спрямовану на утримання працівників та на позитивний імідж роботодавця на ринку праці. Стабільне зростання чисельності персоналу свідчить про позитивний імідж підприємства на ринку праці та підтверджує ефективність існуючої стратегії бренду роботодавця.

У структурі персоналу ТОВ «Бюро вин» за статтю переважають жінки, причому їх частка має стійку тенденцію до зростання (з 340 осіб у 2023 році до 468 осіб у 2025 році). Така ситуація значною мірою пояснюється галузевою специфікою діяльності ТОВ «Бюро вин», оскільки сфера роздрібної торгівлі та обслуговування традиційно характеризується високою часткою жіночої зайнятості. Додатковими факторами є вимоги до комунікаційних навичок, клієнтоорієнтованості та високого рівня сервісу, які є ключовими для роботи з кінцевими споживачами. Водночас важливим зовнішнім чинником, що вплинув на гендерну структуру персоналу ТОВ «Бюро вин» у досліджуваний період, є мобілізаційні процеси в Україні, внаслідок яких частина населення чоловічої статі працездатного віку була залучена до військової служби. Це призвело до відносного скорочення пропозиції чоловічої робочої сили на ринку праці та, відповідно, до зростання частки жінок у штаті ТОВ «Бюро вин». Незначне зростання чисельності чоловіків при цьому свідчить про збереження їх присутності у специфічних функціональних підрозділах, зокрема у логістиці, управлінні та технічному забезпеченні, що забезпечує загальну збалансованість гендерної структури. Загалом, переважання жінок у структурі персоналу вказує на необхідність врахування гендерних аспектів при формуванні ціннісної пропозиції роботодавця та відповідних елементів.

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Бюро вин» показує, що найбільшу частку становлять працівники віком від 30 до 50 років, що забезпечує оптимальне поєднання професійного досвіду, стабільності та продуктивності праці. Така структура є сприятливою для ТОВ «Бюро вин», оскільки саме ця

вікова категорія характеризується високим рівнем відповідальності та сформованими професійними компетенціями. При цьому спостерігається зростання чисельності молодих працівників віком до 30 років (на 11,91% у 2024 році та на 14,45% у 2025 році), що свідчить про активне оновлення кадрового складу. Це є результатом реалізації політики залучення молодих спеціалістів, програм стажування, співпраці з навчальними закладами, а також потреби у працівниках для виконання операційних функцій у роздрібній мережі. Збільшення частки працівників віком понад 50 років, хоча і менш значне, свідчить про збереження досвідчених кадрів, що є важливим для передачі знань, наставництва та підтримки корпоративної культури. Середній вік працівників ТОВ «Бюро вин» (34-35 років) залишається стабільним, що підтверджує збалансованість вікової структури та відсутність суттєвих диспропорцій. Збалансована вікова структура із зростанням частки молоді свідчить про привабливість підприємства для різних вікових груп, що розширює цільову аудиторію бренду роботодавця.

Освітній рівень персоналу ТОВ «Бюро вин» є достатньо високим. Більшість працівників мають вищу освіту, причому їх чисельність зросла з 506 осіб у 2023 році до 616 осіб у 2025 році, що зумовлено як підвищенням вимог до кваліфікації працівників, так і специфікою діяльності підприємства, яка передбачає знання у сфері товарознавства, маркетингу, менеджменту та міжнародної торгівлі. Зростання частки працівників із середньою спеціальною освітою також свідчить про потребу у фахівцях прикладного профілю, зокрема у сфері обслуговування, логістики та виробництва. Підвищення освітнього рівня персоналу позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, ефективність бізнес-процесів та інноваційний розвиток ТОВ «Бюро вин». Високий освітній рівень персоналу підтверджує здатність підприємства залучати кваліфікованих фахівців і є свідченням сильних позицій бренду роботодавця у відповідному сегменті ринку праці.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Бюро вин» за стажем роботи показує, що найбільшу частку становлять працівники зі стажем до 5 років (зростання на 13,92% у 2024 році та на 15,21% у 2025 році), що свідчить про активний розвиток

підприємства, що супроводжується залученням нових працівників, а також про певний рівень плинності кадрів, характерний для сфери торгівлі. Основними причинами плинності є відносно високі вимоги до інтенсивності праці, зміни у графіках роботи, а також конкуренція на ринку праці. Чисельність працівників зі стажем роботи 5-10 років зростає помірними темпами, що свідчить про формування ядра колективу із працівників, які вже адаптувалися до умов діяльності ТОВ «Бюро вин» та мають достатній рівень лояльності. Частка працівників зі стажем понад 10 років залишається відносно стабільною, що є позитивним фактором, оскільки забезпечує збереження інституційної пам'яті, накопиченого досвіду та корпоративних цінностей. Значна частка працівників зі стажем до 5 років у поєднанні зі стабільною присутністю довгострокових співробітників відображає як динаміку розвитку підприємства, так і наявність лояльного кадрового ядра, що є важливим індикатором стану бренду роботодавця.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Бюро вин» є динамічним підприємством із стабільним зростанням обсягів діяльності, ефективною організаційною структурою та достатнім рівнем фінансової стійкості. Позитивна динаміка ключових фінансових показників, розширення кадрового потенціалу та розвиток багатоканальної системи збуту створюють передумови для подальшого зміцнення позицій ТОВ «Бюро вин» на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

2.2 Аналіз наявної системи формування та просування бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»

Формування сильного бренду роботодавця є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Для ТОВ «Бюро вин», як динамічно зростаючої компанії у сфері роздрібної торгівлі преміальними продуктами, розвиток бренду

роботодавця є стратегічно важливим напрямом управління персоналом. Система формування бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» включає як внутрішні, так і зовнішні складові, що у сукупності формують привабливий імідж підприємства на ринку праці.

Внутрішній бренд роботодавця ТОВ «Бюро вин» формується через створення сприятливих умов праці, ефективної системи мотивації, розвитку корпоративної культури, а також впровадження програм навчання та професійного розвитку персоналу.

Однією з ключових складових внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» є умови праці, які формують базове сприйняття підприємства працівниками та безпосередньо впливають на рівень їх задоволеності, продуктивності та лояльності. На ТОВ «Бюро вин» забезпечується офіційне працевлаштування відповідно до вимог трудового законодавства України, що гарантує працівникам соціальну захищеність, стабільність зайнятості та дотримання їхніх прав. Система оплати праці характеризується прозорістю, передбачуваністю та чіткою регламентацією, що мінімізує ризики конфліктів та підвищує довіру до роботодавця. Працівникам гарантується фіксований рівень доходу, який доповнюється системою бонусів і премій, залежно від індивідуальних та колективних результатів діяльності, що стимулює досягнення високих показників ефективності. Важливою складовою є оплата роботи у понаднормові години, що свідчить про дотримання принципів справедливості в оплаті праці та сприяє підвищенню мотивації персоналу, особливо в умовах підвищеного навантаження, характерного для сфери торгівлі. Повний соціальний пакет, який включає оплачувані відпустки, лікарняні, а також інші соціальні гарантії, забезпечує додатковий рівень соціального захисту працівників. Окрім базових елементів, ТОВ «Бюро вин» пропонує додаткові переваги, такі як знижки на продукцію та проекти компанії, що підвищує рівень залученості персоналу, а також формує емоційний зв'язок із брендом. Важливим елементом є також впровадження програм підтримки психологічного здоров'я, що набуває особливої

актуальності в умовах підвищеної невизначеності та стресових факторів зовнішнього середовища.

Аналіз рівня оплати праці свідчить про високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бюро вин» як роботодавця (табл.2.3). Номінальна заробітна плата працівників зросла з 68052 грн у 2023 році до 90475 грн у 2025 році, що становить приріст 32,95%. Така динаміка зумовлена як розширенням масштабів діяльності ТОВ «Бюро вин», так і переглядом системи винагороди з метою утримання кваліфікованого персоналу в умовах конкуренції на ринку праці.

Таблиця 2.3 – Показники порівняння реальної заробітної плати працівників ТОВ «Бюро вин» з соціальними індикаторами за 2023-2025 роки

Найменування показників	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	Відхилення, %		
				2024-й рік до 2023-го	2025-й рік до 2024-го	2025-й рік до 2023-го
Середньорічний темп інфляції, %	105	112	108	6,67	-3,57	2,86
Номінальна заробітна плата, грн.	68052	82594	90475	21,37	9,54	32,95
Реальна заробітна плата, грн.	64811	73745	83773	13,78	13,60	29,26
Мінімальна заробітна плата, грн.	6700	7100	8000	5,97	12,68	19,40
Межа бідності, грн.	7650	8040	10380	5,10	29,10	35,69
Прожитковий мінімум, грн.	2589	2920	2920	12,78	0,00	12,78
Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати	9,67	10,39	10,47	7,37	0,82	8,25
Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня прожиткового мінімуму	25,03	25,26	28,69	0,89	13,60	14,60
Коефіцієнт перевищення встановленої державою межі бідності	8,47	9,17	8,07	8,26	-12,01	-4,74

Джерело: розроблено автором на основі [33; 34; 35]

При цьому реальна заробітна плата також демонструє позитивну динаміку (зростання на 29,26%), що свідчить про випереджальні темпи її зростання порівняно з інфляцією та забезпечення підвищення купівельної спроможності працівників. Коефіцієнти перевищення мінімальної заробітної плати та

прожиткового мінімуму залишаються стабільно високими протягом усього досліджуваного періоду, що підтверджує високий рівень матеріального забезпечення працівників та відповідність політики оплати праці на ТОВ «Бюро вин» принципам соціальної відповідальності. Зокрема, перевищення мінімальної заробітної плати більш ніж у 10 разів свідчить про орієнтацію ТОВ «Бюро вин» на залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Незначне зниження коефіцієнта перевищення межі бідності у 2025 році зумовлене не погіршенням умов оплати праці, а підвищенням соціальних стандартів та зміною макроекономічних показників.

Додатковий аналіз підтверджує суттєву конкурентну перевагу ТОВ «Бюро вин» на ринку праці (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Показники порівняння номінальної заробітної плати працівників ТОВ «Бюро вин» з загальноекономічними та галузевими за 2023-2025 роки

Найменування показників	Середньомісячна заробітна плата					
	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	у % до середнього рівня по економіці в цілому		
				2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік
В Україні, грн.	19231	24153	28337	100	100	100
В сфері роздрібно́ї торгівлі, грн.	21797	28040	33721	113,34	116,09	119,00
Персоналу ТОВ «Бюро вин», грн.	68052	82594	90475	353,87	341,96	319,28

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Рівень середньомісячної заробітної плати на ТОВ «Бюро вин» значно перевищує як середній показник по економіці, так і по відповідному виду економічної діяльності. Так, у 2025 році заробітна плата на підприємстві перевищувала середній рівень по економіці більш ніж у три рази (319,28%), а також суттєво перевищувала показники галузі. Такий рівень оплати праці є важливим інструментом формування позитивного іміджу роботодавця, підвищує привабливість ТОВ «Бюро вин» для потенційних кандидатів і сприяє зниженню плинності кадрів.

Нематеріальна мотивація на ТОВ «Бюро вин» реалізується через формування сприятливого психологічного клімату та системи внутрішнього визнання. Зокрема, на підприємстві використовуються практики відзначення кращих працівників місяця, публічного визнання досягнень у внутрішніх комунікаційних каналах та на корпоративних заходах. Важливу роль відіграє можливість кар'єрного зростання, за якого працівники роздрібної мережі можуть просуватися від консультантів до керівників відділів чи менеджерів магазинів, що формує довгострокову мотивацію. Програма підтримки психологічного здоров'я, яка включає доступ до консультацій психологів або спеціалізованих сервісів, є актуальною відповіддю на сучасні виклики та сприяє зниженню рівня професійного вигорання.

Корпоративна культура ТОВ «Бюро вин» базується на цінностях взаємоповаги, відкритості, професіоналізму та орієнтації на результат. Вона проявляється у щоденній взаємодії працівників, стилі управління та підходах до комунікації. Зокрема, підтримується культура відкритого діалогу між керівництвом і персоналом, що реалізується через регулярні зустрічі, обговорення результатів діяльності та можливість висловлення пропозицій. Важливим елементом є заохочення ініціативності працівників, наприклад, участь у розробці нових форматів обслуговування, гастрономічних проєктів або внутрішніх заходів. Проведення корпоративних подій, дегустацій, командних тренінгів сприяє зміцненню командного духу та формуванню єдиного ціннісного простору.

Система навчання і розвитку персоналу є невід'ємною складовою внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» та спрямована на безперервне підвищення кваліфікації працівників. Працівникам надається можливість проходження внутрішніх тренінгів з продукту, сервісу, технік продажів, а також участі у зовнішніх освітніх програмах. Наприклад, для працівників, пов'язаних із продажем вина, організовуються спеціалізовані навчальні курси з енології, дегустаційні сесії або зустрічі з постачальниками продукції. Для управлінського персоналу ТОВ «Бюро вин» передбачені тренінги з лідерства, управління командою та стратегічного планування. Компенсація витрат на навчання, а також

підтримка професійного розвитку через наставництво та внутрішні програми адаптації нових працівників сприяють швидшій інтеграції персоналу та підвищенню ефективності їх роботи. Наявність чітко визначених можливостей кар'єрного зростання, зокрема горизонтального (розширення функціоналу) та вертикального (просування по службі), формує у працівників ТОВ «Бюро вин» відчуття стабільності та перспективності зайнятості.

Загалом поєднання різноманітних інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації, розвиненої корпоративної культури та ефективної системи навчання і розвитку забезпечує формування сильного внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин», що сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та зниженню плинності кадрів.

Зовнішній бренд роботодавця ТОВ «Бюро вин» формується через системне позиціонування компанії на ринку праці, активне використання сучасних каналів залучення персоналу та інтеграцію digital-інструментів у процеси комунікації з потенційними кандидатами. В умовах зростаючої конкуренції за трудові ресурси ТОВ «Бюро вин» приділяє значну увагу формуванню привабливого образу роботодавця, який асоціюється зі стабільністю, інноваційністю та високими стандартами ведення бізнесу. ТОВ «Бюро вин» позиціонує себе як роботодавець, що пропонує не лише конкурентний рівень оплати праці, але й можливості професійного розвитку, участі у цікавих проєктах та формування експертності у сфері гастрономії та винної культури. Наприклад, у вакансіях і комунікаційних матеріалах акцент робиться на унікальності продукту, можливості працювати з ексклюзивним імпортом, взаємодії з міжнародними постачальниками та участі у професійних дегустаціях. Такий підхід є особливо привабливим для кандидатів, зацікавлених у розвитку в нішевих сегментах ринку.

Серед основних каналів залучення персоналу на ТОВ «Бюро вин» використовуються як традиційні, так і сучасні інструменти. Співпраця з рекрутинговими агентствами дозволяє ефективно закривати вакансії середнього та вищого рівнів управління, зокрема у сферах фінансів, маркетингу та операційного менеджменту. ТОВ «Бюро вин» залучає спеціалізовані компанії,

такі як Smart Solutions (провідного провайдера HR-послуг і послуг аутсорсингу бізнес-процесів в Україні). Рекрутинг-підрозділ Smart Solutions здійснює професійний підбір персоналу із застосуванням авторських методик оцінювання кандидатів, що базуються на глибокій експертизі у ключових бізнес-напрямах. Використання таких підходів дозволяє ТОВ «Бюро вин» не лише скоротити терміни закриття вакансій, але й підвищити якість відбору за рахунок комплексної оцінки компетенцій, досвіду та відповідності кандидатів корпоративній культурі підприємства. Наприклад, при пошуку керівників функціональних підрозділів або вузькопрофільних спеціалістів (фінансових аналітиків, маркетинг-менеджерів, операційних директорів) залучення професійного рекрутингового партнера забезпечує доступ до ширшої бази кандидатів, у тому числі пасивних шукачів роботи, що суттєво підвищує ефективність кадрової політики ТОВ «Бюро вин».

Для масового підбору персоналу активно використовуються онлайн-платформи працевлаштування. Наприклад, на сайтах robota.ua та work.ua ТОВ «Бюро вин» регулярно оновлює вакансії, застосовує деталізовані описи посадових обов'язків, умов праці та можливостей розвитку, що підвищує якість відгуків кандидатів. Станом на 01.03.2026 на цих платформах розміщено відповідно 14 та 34 вакансії, що свідчить про активну кадрову політику підприємства. Важливим аспектом є також використання дружньої комунікації у вакансіях, що підвищує рівень залученості кандидатів.

Система рекомендацій працівників є одним із найбільш ефективних інструментів залучення персоналу на ТОВ «Бюро вин». у разі успішного працевлаштування кандидата за рекомендацією працівник отримує сертифікат на суму 5000 грн. Запровадження матеріального заохочення у вигляді сертифіката сприяє активному залученню працівників до процесу рекрутингу. Наприклад, працівники можуть рекомендувати знайомих із досвідом у сфері HoReCa або роздрібної торгівлі, що підвищує ймовірність швидкої адаптації нових працівників. Такий підхід також сприяє формуванню більш згуртованого колективу.

Веб-сайт ТОВ «Бюро вин» виконує не лише інформаційну, але й іміджеву функцію. Окрема сторінка з вакансіями містить структуровану інформацію про відкриті позиції, можливість фільтрації за містом, напрямом діяльності або типом зайнятості, що значно спрощує процес пошуку роботи для кандидатів. Крім того, на сайті ТОВ «Бюро вин» представлені елементи корпоративної культури, історії успіху працівників, опис умов роботи, що формує більш повне уявлення про компанію як роботодавця.

Особливу роль у формуванні зовнішнього бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» відіграють соціальні мережі та digital-інструменти. Підприємство активно використовує відеоконтент як інструмент залучення та інформування кандидатів. Зокрема, серія відео «А як там у goodwine?» на платформі YouTube демонструє реальні умови праці, атмосферу в колективі, особливості робочих процесів та взаємодію між працівниками. Це дозволяє потенційним кандидатам отримати більш реалістичне уявлення про роботу в ТОВ «Бюро вин» та знижує невизначеність при прийнятті рішення про працевлаштування.

Профіль компанії у LinkedIn, який налічує понад 2300 підписників, використовується для формування професійного іміджу та встановлення контактів із фахівцями різних рівнів. Через цю платформу ТОВ «Бюро вин» публікує вакансії, ділиться новинами компанії, досягненнями команди, а також просуває корпоративні цінності. Додатково використовуються інші соціальні мережі (наприклад, Instagram або Facebook) для демонстрації внутрішнього життя компанії, проведення заходів, запуску нових продуктів, що опосередковано впливає на привабливість бренду роботодавця.

Важливим аспектом є також стиль комунікації підприємства з кандидатами. Використання дружньої, відкритої та неформалізованої мови у вакансіях, швидкий зворотний зв'язок, прозорість етапів відбору формують позитивний досвід взаємодії кандидатів із компанією (candidate experience). Наприклад, чітке інформування про етапи співбесіди, надання фідбеку навіть у разі відмови підвищує рівень довіри до роботодавця та формує позитивну репутацію.

Загалом зовнішній бренд роботодавця ТОВ «Бюро вин» базується на поєднанні сучасних інструментів рекрутингу, активної цифрової присутності та чітко сформованого позиціонування. Використання різноманітних каналів залучення персоналу, впровадження програм рекомендацій, створення якісного контенту та підтримка відкритої комунікації з кандидатами дозволяють ТОВ «Бюро вин» ефективно конкурувати за трудові ресурси та формувати позитивний імідж роботодавця на національному ринку праці.

2.3 Вплив бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» на добір та утримання персоналу

Сформований на ТОВ «Бюро вин» бренд роботодавця відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності процесів управління персоналом, зокрема у сферах залучення, добору, адаптації та утримання працівників. У сучасних умовах конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси саме бренд роботодавця виступає одним із визначальних чинників, що впливає на його вибір потенційними кандидатами та рівень лояльності вже працюючого персоналу. У діяльності ТОВ «Бюро вин» вплив бренду роботодавця проявляється через покращення як кількісних, так і якісних показників кадрової діяльності, що підтверджується відповідними аналітичними даними.

Одним із ключових індикаторів ефективності бренду роботодавця є динаміка скорочення часу на добір персоналу (табл.2.5). У 2023-2025 роках спостерігається системне зменшення середнього часу закриття вакансій за всіма каналами пошуку. Так, час добору через рекрутингові агентства скоротився з 25 до 20 днів, через рекомендації працівників – з 12 до 9 днів, через веб-сайт підприємства – з 15 до 11 днів, а через спеціалізовані сайти вакансій – з 18 до 14 днів. Найбільш суттєве скорочення зафіксовано у використанні соціальних мереж, де показник зменшився з 22 до 15 днів, що свідчить про підвищення ефективності digital-комунікацій. Зазначена тенденція пояснюється зростанням впізнаваності

бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин», формуванням позитивного іміджу підприємства на ринку праці та підвищенням довіри з боку кандидатів.

Таблиця 2.5 – Затрати часу при реалізації різних способів добору персоналу ТОВ «Бюро вин» за 2023-2025 роки

Спосіб пошуку	Середній час на пошук кандидатів, днів			Зміна показників			
	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	2024-й рік до 2023-го року.		2025-й рік до 2024-го року	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Рекрутингові агентства	25	22	20	-3	-12,00	-2	-9,09
Рекомендації працівників	12	10	9	-2	-16,67	-1	-10,00
Веб-сайт підприємства	15	13	11	-2	-13,33	-2	-15,38
Спеціалізовані сайти вакансій	18	16	14	-2	-11,11	-2	-12,50
Соціальні мережі	22	17	15	-5	-22,73	-2	-11,76

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Зокрема, потенційні працівники частіше самостійно ініціюють взаємодію з підприємством, що скорочує тривалість пошуку та добору. Крім того, активне використання соціальних мереж і сучасних цифрових платформ дозволяє оперативно поширювати інформацію про вакансії та охоплювати ширшу аудиторію.

Особливу увагу слід приділити ефективності внутрішніх каналів добору, зокрема системи рекомендацій працівників. Найменший час закриття вакансій саме через цей канал (9 днів у 2025 році) свідчить про високий рівень довіри працівників до роботодавця та їх готовність рекомендувати компанію як привабливе місце роботи. Додатковим стимулюючим фактором є впровадження матеріального заохочення, за якого у разі успішного працевлаштування кандидата за рекомендацією працівник отримує сертифікат на суму 5000 грн, що підвищує активність персоналу у процесі рекрутингу. Такий підхід не лише прискорює добір кадрів, але й сприяє залученню більш якісних кандидатів, які вже мають попереднє уявлення про корпоративну культуру ТОВ «Бюро вин». Це також підтверджує наявність позитивного внутрішнього бренду, який ефективно транслюється назовні через працівників.

Поглиблений аналіз швидкості закриття конкретних вакансій (табл.2.6) підтверджує загальні тенденції. Зокрема, тривалість заповнення вакансії сомельє скоротилася з 41 дня у 2023 році до 24 днів у 2025 році, що становить зменшення майже на 41%. Аналогічно, для вакансії кухаря виробництва цей показник знизився з 20 до 16 днів. Така динаміка є свідченням підвищення привабливості ТОВ «Бюро вин» для кандидатів навіть у специфічних професійних сегментах, які потребують вузькоспеціалізованих знань і навичок.

Таблиця 2.6 – Показники швидкості добору персоналу по відкритих вакансіях ТОВ «Бюро вин» за 2023-2025 роки

Вакансії	Сомельє			Кухар виробництва		
	Значення показників			Значення показників		
	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік
Дата відкриття вакансії	10.01	15.01	12.01	05.01	08.01	06.01
Дата закриття вакансії	20.02	10.02	05.02	25.01	28.01	22.01
Тривалість заповнення вакансії, дні	41	26	24	20	20	16
Загальна кількість претендентів, осіб	18	22	27	35	42	48

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Суттєво зростає кількість претендентів на вакансії (для сомельє – з 18 осіб у 2023 році до 27 осіб у 2025 році, для кухарів – з 35 до 48 осіб), що створює умови для підвищення конкуренції серед кандидатів та дозволяє ТОВ «Бюро вин» здійснювати більш ретельний відбір, орієнтуючись не лише на професійні компетенції, але й на відповідність корпоративним цінностям.

Аналіз витрат на добір персоналу (табл.2.7) свідчить про відносну ефективність кадрової політики ТОВ «Бюро вин». Незважаючи на суттєве зростання кількості прийнятих працівників (з 69 осіб у 2023 році до 110 осіб у 2025 році), витрати на добір у розрахунку на одного працівника зросли незначно – з 16 до 18 тис. грн. Це означає, що ТОВ «Бюро вин» змогло масштабувати процеси рекрутингу без пропорційного збільшення витрат, що є результатом ефективного використання HR-бренду як інструменту залучення персоналу.

Таблиця 2.7 – Витрати на добір персоналу ТОВ «Бюро вин» за 2023-2025 роки

Найменування показників		Значення показників		
		2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік
Прийнято працівників, осіб	В штат	56	86	93
	За аутсорсингом	13	14	17
	Всього	69	100	110
Витрати на добір, тис. грн.. (в розрахунку грн. на особу)		16	17	18

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Крім того, активне використання каналів із нижчою вартістю залучення, таких як соціальні мережі та рекомендації працівників, дозволяє зменшити залежність від дорогих зовнішніх ресурсів, зокрема рекрутингових агентств. Це свідчить про поступовий перехід ТОВ «Бюро вин» до більш ефективної та економічно обґрунтованої моделі добору персоналу.

Вплив бренду роботодавця на утримання персоналу проявляється через покращення показників руху кадрів (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Показники руху персоналу ТОВ «Бюро вин» за 2023-2025 роки

Найменування показників	Значення показників			Зміна показників			
	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	2024-й рік до 2023-го року.		2025-й рік до 2024-го року	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Чисельність персоналу на початок періоду, осіб	599	637	711	38	6,34	74	11,62
Чисельність персоналу на кінець періоду, осіб	637	711	791	74	11,62	80	11,25
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	618	674	751	56	9,06	77	11,42
Прийнято працівників, осіб	56	86	93	30	53,57	7	8,14
Вибуло працівників, усього осіб	18	12	13	-6	-33,33	1	8,33
з них:							
– за власним бажанням	15	8	9	-7	-46,67	1	12,50
Загальний коефіцієнт обороту	0,12	0,15	0,15	0,03	24,53	0,00	-3,09
Коефіцієнт обороту по прийому	0,09	0,14	0,13	0,04	44,41	0,00	-3,12
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,03	0,02	0,02	-0,01	-37,31	0,00	-2,94
Коефіцієнт плинності персоналу, %	3,01	1,88	1,83	-1,12	-37,31	-0,06	-2,94
Коефіцієнт сталості	0,88	0,85	0,85	-0,03	-3,46	0,00	0,56

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Зокрема, коефіцієнт плинності персоналу знизився з 3,01% у 2023 році до 1,83% у 2025 році, що свідчить про зростання рівня задоволеності працівників умовами праці та їх лояльності до ТОВ «Бюро вин». Зменшення кількості звільнень за власним бажанням (з 15 до 9 осіб) підтверджує ефективність заходів, спрямованих на утримання персоналу, зокрема системи мотивації, розвитку та корпоративної культури. При цьому зростання кількості прийнятих працівників (з 56 до 93 осіб) та збільшення загальної чисельності персоналу свідчить про розширення діяльності ТОВ «Бюро вин» та потребу у додаткових трудових ресурсах. При цьому коефіцієнт сталості персоналу залишається на відносно високому рівні (0,85-0,88), що вказує на збереження стабільного ядра колективу.

Важливим аспектом є вплив HR-бренду на продуктивність праці (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Показники продуктивності праці на ТОВ «Бюро вин» за 2023-2025 роки

Найменування показників	Значення показників			Зміна показників			
	2023-й рік	2024-й рік	2025-й рік	2024-й рік до 2023-го року.		2025-й рік до 2024-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	618	674	751	56	9,06	77	11,42
Річний фонд заробітної плати, млн грн	505	668	815	163	32,37	147	22,06
Частка фонду заробітної плати працівників у складі реалізованої продукції, %	13,48	14,70	15,97	1,23	9,09	1,27	8,62
Середньомісячна заробітна плата, грн.	68052	82594	90475	14542	21,37	7881	9,54
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн/особу	6060	6742	6799	682	11,25	57	0,85

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Річний виробіток одного працівника зріс з 6060 тис. грн у 2023 році до 6799 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та пов'язано як із покращенням якості персоналу, так і з підвищенням рівня його мотивації та залученості. Разом з тим, спостерігається випереджальне зростання фонду оплати праці порівняно з

продуктивністю, що відображено у зниженні коефіцієнта співвідношення цих показників. Така тенденція є свідомим стратегічним кроком ТОВ «Бюро вин», спрямований на посилення HR-бренду та утримання персоналу в умовах конкурентного ринку праці. Зростання частки фонду оплати праці у структурі реалізації продукції (з 13,48% до 15,97%) також підтверджує орієнтацію ТОВ «Бюро вин» на інвестування в людський капітал, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити ризики їх звільнення та забезпечити стабільність кадрового складу.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що бренд роботодавця ТОВ «Бюро вин» має системний і багатогранний вплив на процеси добору та утримання персоналу. Він сприяє скороченню часу закриття вакансій, зростанню кількості та якості кандидатів, оптимізації витрат на рекрутинг, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. У сукупності це забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення конкурентних позицій підприємства та створення передумов для його подальшого сталого розвитку.

Проведений аналіз системи управління брендом роботодавця ТОВ «Бюро вин» дозволяє зробити комплексний висновок щодо його поточного стану, сильних і слабких сторін та впливу на ключові кадрові процеси підприємства.

До сильних сторін бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» належать

- конкурентний рівень оплати праці, що майже втричі перевищує середньогалузевий показник і є вагомим матеріальним чинником залучення кваліфікованих кадрів;
- розвинена система нематеріальної мотивації, що включає можливості кар'єрного зростання, програми навчання та підтримку психологічного здоров'я;
- сильна корпоративна культура, заснована на цінностях творчості, кругозору, свободи та гордості, що формує емоційну прив'язаність персоналу до підприємства.

Зовнішній бренд роботодавця підкріплений активною цифровою присутністю (відеоконтентом, LinkedIn-сторінкою, регулярним розміщенням

вакансій на спеціалізованих платформах), що забезпечує широке охоплення цільової аудиторії кандидатів. Унікальною конкурентною перевагою є нішева ідентичність підприємства у сегменті organic та biodynamic продуктів, яка дозволяє залучати фахівців, що поділяють відповідні цінності.

Водночас аналіз виявив окремі слабкі сторони:

- попри низький загальний коефіцієнт плинності (1,83% у 2025 р.), переважна частка звільнень відбувається серед працівників зі стажем до 5 років – найчисельнішої групи (61,5% персоналу). Це свідчить про те, що підприємство ефективно залучає, але недостатньо утримує персонал на ранніх етапах зайнятості. Причини, що підтверджуються галузевою специфікою торгівлі, пов'язані з інтенсивністю праці, графіками роботи та емоційним навантаженням, тобто з чинниками, що безпосередньо впливають на фізичне і психологічне благополуччя персоналу;

- аналіз системи мотивації показав, що ТОВ «Бюро вин» має розвинені матеріальні та нематеріальні інструменти (конкурентну заробітну плату, бонуси, визнання), однак інструменти підтримки здоров'я та добробуту персоналу у явному вигляді не сформовані. Це є структурною прогалиною у ціннісній пропозиції роботодавця, оскільки саме Well-being-складова стає дедалі значимішим чинником вибору роботодавця, особливо для молодих фахівців і жінок, які становлять більшість персоналу підприємства (62,3% у 2025 р.);

- аналіз корпоративної культури виявив відсутність системних внутрішніх інструментів, які б перетворювали її на відчутний щоденний досвід працівника. Участь персоналу у дегустаціях та профільних заходах декларується як перевага, однак не реалізована у вигляді регулярної структурованої практики;

- аналіз зовнішнього бренду роботодавця показав, що digital-комунікація ведеться без чіткої контентної стратегії. Публікації є нерегулярними, а канал соціальних мереж хоча й демонструє найбільше скорочення часу закриття вакансій (з 22 до 15 днів за 2023–2025 рр.), ще не вичерпав свого потенціалу;

- реферальна програма, попри наявність матеріального заохочення (5000 грн), не містить бонусу утримання, що знижує її ефективність саме для

вирішення проблеми відтоку на ранніх термінах роботи. Частка вакансій, закритих через рекомендації, залишається на рівні 25%, тоді як резерв для її зростання є значним.

Загалом бренд роботодавця ТОВ «Бюро вин» демонструє позитивну динаміку, а саме скорочення часу закриття вакансій, зростання кількості претендентів, зниження плинності кадрів до 1,83% та стабільно високий коефіцієнт сталості персоналу підтверджують його ефективність. Підприємство сформувало привабливий образ роботодавця як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці, однак подальший розвиток бренду потребує його формалізації, системного оцінювання та адаптації до умов масштабування бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «БЮРО ВИН»

3.1 Розроблення комплексу заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»

Результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Бюро вин» вже сформувало достатньо розвинену систему управління брендом роботодавця з конкурентним рівнем оплати праці, що перевищує середній показник по економіці, позитивною динамікою зниження плинності кадрів та зростаючою цифровою присутністю на ринку праці. Водночас потенціал бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» залишається не повністю реалізованим. Зокрема, відсутня програма підтримки фізичного та психологічного благополуччя працівників (Well-being програма), реферальний механізм потребує посилення, а digital-комунікація здійснюється без структурованої контентної стратегії. З огляду на це, розроблення комплексу цілеспрямованих заходів є об'єктивною управлінською необхідністю для подальшого зміцнення позицій ТОВ «Бюро вин» на ринку праці.

Комплекс заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»

№	Напрямок	Захід	Мета	Відповідальні
1	2	3	4	5
1	Посилення внутрішнього бренду через Well-being програму	Запровадження щомісячної компенсації на спортивні заняття (абонементи, фітнес-центри) для кожного працівника, а також надання безкоштовного доступу до онлайн-платформи психологічної підтримки	Підвищення задоволеності умовами праці, зниження рівня стресу та вигорання, зміцнення лояльності персоналу до бренду роботодавця	HR-директор, бухгалтерія, керівники підрозділів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
2	Розвиток внутрішньої винно-гастрономічної компетентності	Проведення щоквартального дегустаційного воркшопу для команди із запрошеним сомельє та виробником (постачальником), включаючи міні-навчання з парування вина та продуктів. Організація щорічного командного гастрономічного виїзду	Формування унікальної корпоративної ідентичності, підвищення залученості персоналу, трансляція продуктової ДНК бренду через внутрішній досвід	HR-директор, маркетинг-директор, комерційний директор
3	Масштабування digital-присутності бренду роботодавця	Запуск щомісячної рубрики «Команда зсередини» в Instagram та LinkedIn: відео (до 60 сек) з реальними працівниками, їхніми ролями, здобутками, порадами кандидатам. Публікація 2 постів на тиждень про корпоративне життя, відкриті вакансії та спеціалізовані події	Підвищення впізнаваності бренду роботодавця серед кандидатів, скорочення терміну закриття вакансій за каналом соціальних мереж	Маркетинг-директор, HR-директор, контент-менеджер
4	Удосконалення програми рекомендацій працівників	Збільшення розміру реферального бонусу з 5000 грн до 7500 грн за кожного успішно працевлаштованого кандидата. Запровадження додаткового бонусу 2500 грн за утримання рекомендованого працівника понад 6 місяців. Щоквартальне визнання топ-рекрутера серед персоналу на загальних зборах команди	Підвищення активності персоналу у реферальному рекрутингу, зростання частки закритих вакансій через рекомендації, скорочення витрат на зовнішній рекрутинг	HR-директор, директор з логістики (для операційних позицій), керівники магазинів

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Запровадження щомісячної Well-being компенсації реалізується шляхом укладення HR-директором корпоративного договору з фітнес-агрегатором (наприклад, Mixsport або аналогічним сервісом), що дозволить надавати кожному штатному працівнику іменний сертифікат або цифровий ваучер на суму 500 грн щомісяця. Одночасно укладається корпоративна підписка на платформу психологічної підтримки, що забезпечить кожному працівнику доступ до 8

онлайн-сесій з психологом на рік. Механізм виплати та використання прав фіксується у внутрішньому положенні, яке затверджується наказом генерального директора та доводиться до відома персоналу через корпоративні канали. Відповідальними за виконання є HR-директор у частині нормативного супроводу та бухгалтерія у частині фінансування і нарахувань. Вплив на бренд роботодавця проявляється через формування образу ТОВ «Бюро вин» як компанії, що дбає про фізичне та психологічне здоров'я своїх людей, що є важливим в умовах ринкової конкуренції за трудові ресурси. Запровадження Well-being компенсації безпосередньо усуває виявлену структурну прогалину у ціннісній пропозиції роботодавця – відсутність інструментів підтримки здоров'я та добробуту, які є критично важливими для утримання персоналу. Оскільки переважна частка звільнень припадає на працівників зі стажем до 5 років, а основними причинами є інтенсивність праці та емоційне навантаження, доступ до фітнес-компенсації та психологічної підтримки знижує вплив саме цих чинників на рішення про звільнення. Захід є особливо доречним з огляду на те, що 62,3% персоналу складають жінки, а частка молодих працівників до 30 років стабільно зростає – саме ці групи найбільш чутливі до Well-being-складової при оцінці роботодавця.

Щоквартальний дегустаційний воркшоп реалізується через залучення HR-директором та маркетинг-директором запрошеного сомельє або представника партнера-виробника для проведення структурованого навчально-розважального заходу тривалістю 2 години. Програма кожного воркшопу включає тематичну презентацію вина або гастрономічного продукту, міні-навчання та командну дегустацію. Щорічний тимбілдинг-виїзд на виноробню або до гастрономічного партнера (до 50 осіб на ротаційній основі серед підрозділів) доповнює систему внутрішнього залучення персоналу. Такі заходи безпосередньо посилюють корпоративну ідентичність ТОВ «Бюро вин», оскільки суттєво підвищують залученість персоналу та формують емоційний зв'язок між працівниками і брендом. Захід спрямований на усунення виявленого розриву між декларованою корпоративною цінністю кругозору та реальними практиками. Участь у дегустаціях і спілкування з виробниками існують як нерегулярна перевага, але не

оформлені у структуровану систему. Переведення цих практик у щоквартальний формат перетворює унікальну ідентичність підприємства на відчутний щоденний досвід, що безпосередньо підвищує залученість і знижує ризик відтоку серед тієї частини персоналу, для якої змістовність роботи є ключовим мотиватором. Щорічний тимбілдинг-виїзд додатково зміцнює горизонтальні зв'язки в колективі, що є важливим чинником утримання саме нових працівників, для яких соціальна інтеграція у команду є критично.

Запуск рубрики «Команда зсередини» в соціальних мережах передбачає розробку маркетинг-директором спільно з контент-менеджером щомісячного контент-плану, що включає чотири короткі відео (до 60 секунд) з реальними працівниками різних підрозділів та систематичні публікації про корпоративне життя, події та відкриті вакансії. Зйомка та монтаж здійснюється або штатним спеціалістом, або залученим підрядником. Просування публікацій у LinkedIn та Instagram забезпечується таргетованою рекламою з фокусом на цільових кандидатах (спеціалісти у сфері HoReCa, торгівлі, логістики). Вплив на бренд роботодавця полягає у підвищенні автентичності комунікації, зростанні кількості підписників та формуванні черги зацікавлених кандидатів ще до відкриття вакансії. Захід реалізує невикористаний потенціал каналу соціальних мереж, який за 2023-2025 рр. продемонстрував найбільшу динаміку скорочення часу закриття вакансій (з 22 до 15 днів), однак функціонує без системної контентної стратегії, що обмежує його масштаб. Регулярний відеоконтент від реальних працівників різних підрозділів формує чергу зацікавлених кандидатів ще до відкриття вакансії, що скорочує тривалість рекрутингу та підвищує якість відгуків. Таргетування на фахівців у сфері HoReCa, торгівлі та логістики забезпечує залучення саме тих кандидатів, що відповідають корпоративним цінностям підприємства, а це знижує ризик раннього відтоку через невідповідність очікувань.

Удосконалення програми рекомендацій працівників реалізується через перегляд HR-директором чинного положення про реферальний бонус та збільшення його розміру з 5000 грн до 7500 грн за кожного успішно прийнятого

кандидата з одночасним введенням бонусу утримання у розмірі 2500 грн за умови, що працівник залишається в компанії понад 6 місяців. Щоквартальне публічне визнання найактивнішого учасника реферальної програми на загальних зборах команди формує нематеріальну мотивацію. Реалізація заходу залучає керівників магазинів і підрозділів (зокрема директора з логістики для операційних позицій) як провідників реферальної культури серед своїх команд. Прогнозована частка вакансій, закритих через рекомендації, зросте з 25% до 38%, що суттєво знизить залежність від дорогих рекрутингових агентств. Введення бонусу утримання 2500 грн за умови, що рекомендований кандидат залишається понад 6 місяців, усуває ключову слабкість чинної програми – відсутність зацікавленості працівників у якості рекомендації, а не лише у факті прийому. Це прямо впливає на вирішення виявленої проблеми відтоку на ранніх термінах, оскільки формує у реферера особисту відповідальність за успішну адаптацію кандидата та мотивує його до неформальної підтримки нового колеги. Прогнозоване зростання частки реферальних вакансій з 25% до 38% одночасно знизить залежність від рекрутингових агентств і підвищить якість залученого персоналу, адже рекомендовані кандидати, як правило, краще поінформовані про корпоративну культуру і швидше проходять адаптацію.

Запропонований комплекс заходів є системною відповіддю на проблеми, виявлені в ході аналізу системи управління брендом роботодавця ТОВ «Бюро вин» у другому розділі. Кожен із чотирьох заходів адресований до конкретної слабкої сторони: Well-being програма – до структурної прогалини у ціннісній пропозиції роботодавця, дегустаційні воркшопи – до розриву між декларованою корпоративною культурою та реальним досвідом працівника, digital-рубрика – до нереалізованого потенціалу цифрових каналів комунікації, удосконалена реферальна програма – до низької ефективності утримання персоналу на ранніх термінах зайнятості. Взаємодія цих заходів забезпечує синергетичний ефект, за якого задоволені та залучені працівники стають амбасадорами бренду, що підсилює реферальний потік і автентичність digital-комунікації, а нові якісні

кандидати, залучені через ці канали, швидше адаптуються завдяки розвиненій корпоративній культурі.

Послідовність та терміни впровадження запропонованих заходів систематизовано у вигляді дорожньої карти (табл.3.2), яка охоплює шість ключових етапів від підготовчого у серпні 2026 року до оцінювання ефективності у першому кварталі 2027 року.

Таблиця 3.2 – Дорожня карта впровадження комплексу заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»

Етап		Дії	Термін
1	Підготовчий	- затвердження бюджету програми заходів на засіданні правління; - формування робочої групи HR-директора та маркетинг-директора; - розробка внутрішнього положення про Well-being компенсацію та оновленої реферальної програми; - укладення договорів з платформою психологічної підтримки та фітнес-партнером	Серпень 2026
2	Запуск Well-being та реферальної програми	- інформування персоналу через внутрішні канали (корпоративний чат, розсилка) про нові умови компенсації та підвищений реферальний бонус; - запуск першої виплати компенсацій за вересень; - реєстрація працівників на платформі психологічної підтримки	Вересень 2026
3	Запуск першого дегустаційного воркшопу	- організація першого квартального воркшопу, що включає підбір сомельє (запрошений фахівець від партнера-виробника), формування програми дегустації, залучення всіх охочих з персоналу; - фотозвіт та відеоматеріали для подальшого контенту	Жовтень 2026
4	Запуск digital-рубрики «Команда зсередини»	- розробка контент-плану на 3 місяці (12 відео-публікацій); - зйомка перших 4 коротких відео з різних підрозділів; - налаштування регулярного постингу в Instagram та LinkedIn; - моніторинг охоплення та залучення	Листопад 2026
5	Перший тимбілдинг-виїзд	організація командного виїзду на виноробню, що включає екскурсію, дегустацію та командну активність	Грудень 2026
6	Моніторинг та коригування	- оцінка ефективності заходів (аналіз плинності кадрів, часу закриття вакансій, кількості реферальних кандидатів, охоплення digital-контенту); - проведення опитування персоналу (eNPS); - підготовка звіту HR-директора та затвердження коригувань на наступний період	Січень-Лютий 2027

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Підготовчий етап формує нормативну та партнерську базу, запуск Well-being і реферальної програм у вересні-жовтні 2026 року забезпечує швидкі відчутні результати для персоналу, тоді як дегустаційний воркшоп і digital-рубрика формують довгострокові складові корпоративної ідентичності та зовнішнього іміджу. Тімбілдинг-виїзд у грудні 2026 року виконує функцію

підведення підсумків першого року та зміцнення командного духу, а етап моніторингу на початку 2027 року дозволяє системно оцінити досягнуті результати та внести корективи.

Орієнтовний бюджет програми заходів на рік деталізовано у табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Бюджет програми заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»

№	Захід	Вид витрат	Сума, тис. грн
1	Well-being компенсація	Компенсаційні виплати персоналу (грошові перекази або сертифікати фітнес-партнера)	500 грн/міс * 751 особа * 12 міс = 4506
		Адміністрування (договір з фітнес-агрегатором, комісія платформи 3%)	135
2	Платформа психологічної підтримки	Корпоративна підписка на онлайн-платформу психологічної підтримки	800 грн/сесія * 8 сесій/рік * 751 особа = 4806
		Онбординг персоналу на платформу (інструкції, технічна підтримка)	15
3	Дегустаційні воркшопи (4 рази на рік)	Гонорар запрошеного сомельє / представника виробника	4 заходи * 5000 грн= 20
		Продукція для дегустації (вина, продукти харчування) – закупівля за внутрішніми цінами	48
		Оренда/підготовка місця проведення, реквізит, фото/відеофіксація	24
4	Тімбілдинг-виїзд на виноробню	Транспорт	12
		Програма заходу (екскурсія, дегустація, активності)	35
		Харчування та супутні витрати	18
5	Digital-контент «Команда зсередини» (щомісячна рубрика)	Робота контент-менеджера / SMM-спеціаліста (зйомка, монтаж, постинг)	12 міс * 8 000 грн = 96
		Таргетована реклама публікацій у LinkedIn та Instagram (просування вакансій)	60
6	Реферальна програма	Реферальні бонуси при прийомі	прогноз 30 успішних рекомендацій * 7500 грн = 225
		Бонус за утримання >6 міс	прогноз 28 осіб * 2 500 грн= 70
		Призовий фонд для топ-рекрутера	4 квартали * 3 000 грн = 12
Разом			10082

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Загальна сума бюджету на рік становить 10082 тис. грн, що за питомим показником відповідає приблизно 13425 грн на одного штатного працівника. Найбільшу частку у структурі витрат формують Well-being компенсації (спортивні витрати – 4506 тис. грн) та платформа психологічної підтримки (4806

тис. грн), що підкреслює орієнтацію запропонованої програми саме на системну турботу про персонал як ключовий інструмент посилення бренду роботодавця. Витрати на digital-контент, дегустаційні воркшопи та тімбілдинг займають відносно невелику частку бюджету, однак за своїм іміджевим та мотиваційним впливом є вкрай важливими складовими комплексу. Реферальна програма є самоокупною за рахунок зниження витрат на зовнішній рекрутинг, тому її абсолютний розмір витрат (307 тис. грн) є виправданим з погляду економічної ефективності.

Таким чином, розроблений комплекс заходів враховує галузеву специфіку підприємства, чинну організаційну структуру та наявний потенціал. Запропоновані заходи взаємно підсилюють одне одного. Зокрема, Well-being програма зміцнює задоволеність і утримання персоналу, дегустаційні воркшопи та тімбілдинг формують унікальну корпоративну ідентичність, digital-комунікація транслює цей образ назовні, а реферальна програма перетворює задоволених працівників на активних амбасадорів бренду роботодавця. Синергія цих елементів забезпечує системний вплив на всі ключові показники кадрової ефективності від плинності та часу закриття вакансій до продуктивності праці та репутації ТОВ «Бюро вин» на ринку праці.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованого комплексу заходів є невід’ємним елементом системи управління брендом роботодавця ТОВ «Бюро вин», оскільки дозволяє обґрунтувати доцільність вкладень, визначити горизонт окупності інвестицій та встановити чіткі орієнтири для моніторингу.

Порівняльну характеристику ключових показників управління персоналом та бренду роботодавця до і після реалізації запропонованих заходів наведено в табл.3.4.

Аналіз прогнозних змін свідчить про системний характер очікуваних покращень. Зниження коефіцієнта плинності персоналу з 1,83% до 1,2% означає перехід на рівень, що відповідає кращим практикам преміального рітейлу – тобто фактично досягнення режиму «природної» ротації. Скорочення термінів закриття вакансій за каналами соціальних мереж та рекомендацій підтверджує, що запропоновані заходи діятимуть системно, зменшуючи навантаження на весь рекрутинговий процес.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика показників бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» до та після впровадження заходів

Показник	До впровадження (2025 р.)	Після впровадження (прогноз)	Обґрунтування
Коефіцієнт плинності персоналу, %	1,83	1,20	Підвищений рівень задоволеності персоналу внаслідок запровадження Well-being компенсацій та психологічної підтримки очікувано знизить звільнення за власним бажанням
Середній час закриття вакансії через соціальні мережі, днів	15	10	Регулярний брендований контент підвищує впізнаваність та формує актив кандидатів, що скорочує тривалість рекрутингу
Середній час закриття вакансії через рекомендації працівників, днів	9	6	Підвищений реферальний бонус суттєво мотивує персонал до активної участі у рекрутингу
Частка вакансій, закритих через рекомендації, %	25	38	Зростання матеріальної та нематеріальної мотивації до рекомендацій збільшить реферальний потік
Кількість претендентів на 1 вакансію сомельє, осіб	27	35	Digital-присутність бренду та репутація як унікального роботодавця у преміальному сегменті приваблює вузьких фахівців
eNPS (індекс лояльності персоналу), балів	Не вимірювався систематично	8	Запровадження Well-being програми та системи визнання формує вимірювану лояльність, яка відслідковуватиметься щоквартально
Витрати на добір одного працівника, тис. грн	18	16	Зростання частки реферальних та digital-каналів зменшує залежність від дорогих агентств, знижуючи питомі витрати на рекрутинг
Кількість підписників LinkedIn-профілю компанії	2300	3500	Систематична контентна активність приваблює цільову аудиторію

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Зростання кількості претендентів на вузькоспеціалізовані вакансії (наприклад, сомельє з 27 до 35 осіб) дозволить ТОВ «Бюро вин» підвищувати якість залученого персоналу.

Зведений розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Зведений розрахунок економічного ефекту програми заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин»

Показник	Значення	Обґрунтування
Блок 1. Економія від зниження плинності кадрів		
Коефіцієнт плинності до впровадження (2025 р.), %	1,83	Фактичний показник (табл.2.8)
Коефіцієнт плинності після впровадження (прогноз), %	1,2	Прогноз на основі галузевих бенчмарків та аналогій Well-being програм
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	751	Фактичний показник (табл.2.2)
Кількість звільнень до впровадження, осіб	13	Розрахункова величина на рівні 2025 р.
Кількість звільнень після впровадження, осіб	9	$751 * 0,012$, прогнозна величина
Скорочення кількості звільнень, осіб	4	Різниця між розрахунковими показниками
Витрати на добір 1 нового працівника, тис. грн	18	Фактичний показник (табл. 2.7)
Втрати продуктивності при звільненні, тис. грн	271,4	3 місяці ЗП для заміни 1 кваліфікованого працівника (90475 грн/міс)
Сукупні витрати на 1 звільнення, тис. грн	289,4	$18 + 271,4$
Економія від скорочення плинності, тис. грн	1157	$4 * 289400$ грн
Блок 2. Економія від скорочення терміну закриття вакансій		
Кількість прийнятих штатних працівників (прогноз 2027 р.), осіб	100	Прогнозна величина
Середній термін закриття вакансії до впровадження (зважений по всіх каналах), днів	13,8	Середньозважений показник по табл.2.5 з урахуванням структури каналів
Середній термін закриття вакансії після впровадження (прогноз), днів	11	Прогноз: скорочення через реферальний (-3 дні) та digital-канали (-5 днів)
Скорочення терміну закриття вакансії, днів	2,8	Різниця показників
Вартість 1 вакантного дня, грн/день	4112,5	Розрахунок на основі середньомісячної ЗП, (90 475 грн / 22 робочих дні)
Економія від скорочення терміну, тис. грн	1151,5	$100 \text{ вакансій} * 2,8 \text{ дні} * 4 \text{ 112,5 грн}$
Зведений розрахунок		
Сукупна економія, тис. грн	2308,5	$1157 + 1151,5$, сума економії по двох блоках

Джерело: розроблено автором на основі [32-33]

Результати розрахунків свідчать про те, що сукупна економія від реалізації програми заходів становить 2308,5 тис. грн на рік. Вона формується з економії від зниження плинності кадрів (1157 тис. грн) та економії від скорочення термінів закриття вакансій (1151,5 тис. грн). Прогнозований горизонт повної окупності програми становить 4 роки (при сумі інвестицій 10082 тис. грн), що є прийнятним для інвестицій у розвиток людського капіталу, особливо з урахуванням непрямой вигоди, що не піддається прямій монетизації.

Соціальний та репутаційний ефект від реалізації запропонованих заходів є не менш суттєвим, хоча й потребує якісних, а не лише кількісних вимірників. Запровадження систематичного вимірювання eNPS (індексу лояльності персоналу) дозволить ТОВ «Бюро вин» перейти до управління лояльністю на основі даних. Прогнозоване значення eNPS понад 8 балів відповідає рівню компаній з розвинутою культурою залученості. Підвищення автентичності digital-комунікації через рубрику «Команда зсередини» і зростання кількості підписників у LinkedIn до 3500 сформує чергу кандидатів, які стежать за брендом ще до появи відкритих вакансій. Це якісно змінить рекрутинг ТОВ «Бюро вин», що перетвориться з компанії, яка шукає кандидатів, на роботодавця, якого обирають. Поліпшення відгуків про умови праці на платформах robota.ua та Work.ua стане природним наслідком Well-being програми та підвищення рівня задоволеності персоналу, що підсилить репутацію підприємства як відповідального роботодавця. Формування культури внутрішніх амбасадорів бренду через реферальну програму та корпоративні воркшопи перетворить кожного лояльного працівника ТОВ «Бюро вин» на активного провідника позитивного іміджу компанії у зовнішньому середовищі серед друзів, колег та професійних спільнот.

Таким чином, оцінювання ефективності запропонованих заходів підтверджує їх комплексний та стратегічно обґрунтований характер. Прямий економічний ефект у розмірі 2308,5 тис. грн на рік формується за рахунок зниження плинності та скорочення рекрутингового процесу, що є безпосереднім відображенням впливу бренду роботодавця на операційну ефективність. Горизонт окупності у 4 роки є прийнятним для інвестицій у розвиток людського капіталу в

умовах стратегічного зростання підприємства. Соціальний та репутаційний ефект, що проявляється через зростання eNPS, покращення відгуків кандидатів і посилення digital-присутності, забезпечить ТОВ «Бюро вин» стійку конкурентну перевагу на ринку праці.

Загалом розроблений комплекс заходів забезпечує системне вирішення ключових проблем, виявлених в ході аналізу (структурної прогалини у ціннісній пропозиції роботодавця, розриву між декларованою корпоративною культурою та реальним досвідом працівника, нереалізованого потенціалу digital-каналів, неефективності реферальної програми в частині утримання та відсутності системного вимірювання лояльності персоналу). Прямий економічний ефект від впровадження становить 2308,5 тис. грн на рік за рахунок скорочення плинності кадрів (з 1,83% до 1,20%) та зменшення середнього терміну закриття вакансій (з 13,8 до 11 днів), а горизонт окупності програми з бюджетом 10082 тис. грн складає 4 роки. Серед ключових переваг запропонованого підходу – його органічна відповідність ідентичності підприємства, можливість поетапного впровадження без зупинки операційної діяльності та вимірюваність результатів через чітко визначені показники (eNPS, частку реферальних вакансій, кількість підписників LinkedIn та витрати на добір одного працівника). Подальше впровадження рекомендацій передбачає розширення Well-being програми після першого року на основі результатів eNPS-опитування, масштабування digital-рубрики на додаткові платформи та поступове збільшення охоплення тімбілдинг-заходів на всі підрозділи підприємства.

ВИСНОВКИ

Бренд роботодавця виступає важливим елементом системи управління персоналом, що відображає сукупність характеристик підприємства як місця працевлаштування та формує його сприйняття на ринку праці. На основі аналізу концепцій С. Барроу, Т. Амблера, Л. Рампла, П. Кеннінга, С. О. Цимбалюк та О. О. Подолян сформульовано авторське визначення бренду роботодавця як складної багатовимірної економічної категорії, що відображає сформоване у свідомості цільової аудиторії стійкий уявлення про підприємство як місце працевлаштування, що базується на сукупності функціональних, економічних, соціальних та психологічних переваг і визначає його привабливість, репутацію та конкурентоспроможність на ринку праці, виступаючи при цьому стратегічним нематеріальним активом у системі управління персоналом. В дослідженні виокремлено шість основних функцій бренду роботодавця (стратегічно-управлінську, комунікаційно-інформаційну, ресурсно-забезпечувальну, мотиваційно-ціннісну, репутаційно-іміджеву та економічну).

Формування бренду роботодавця є комплексним процесом, що базується на поєднанні взаємопов'язаних складових, етапів та інструментів управління персоналом. В роботі розроблено класифікацію складових бренду роботодавця за чотирма критеріями (середовища формування, характеру впливу, змістовного наповнення та спрямованості впливу). Системний підхід до побудови бренду роботодавця передбачає послідовну реалізацію етапів, ключову роль у яких відіграє формування ціннісної пропозиції роботодавця. Використання широкого спектра інструментів, включаючи цифрові та екосистемні рішення, сприяє підвищенню ефективності комунікацій та залученню цільових аудиторій.

Оцінювання ефективності управління брендом роботодавця є необхідною складовою сучасної системи управління персоналом, що дозволяє визначити результативність реалізованих HR-стратегій. В роботі систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця, які

охоплюють чотири групи інструментів, зокрема оцінювання внутрішнього середовища (eNPS, ESS, Pulse Surveys, вихідні інтерв'ю, HR-аналітика), системи управління результативністю (OKR, KPI), оцінювання зовнішнього середовища (показники рекрутингу, моніторинг цифрових каналів) та економічні методи. Комплексність цього процесу забезпечується поєднанням соціально-психологічних, організаційних та економічних методів оцінювання. Використання інструментів зворотного зв'язку, HR-аналітики та систем управління результативністю сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Оцінювання впливу бренду роботодавця на фінансові результати дозволяє визначити його роль як нематеріального активу підприємства.

ТОВ «Бюро вин» є сучасним торговельним підприємством із диверсифікованою моделлю діяльності, що поєднує роздрібний, гуртовий та онлайн-сегменти. Проведений аналіз свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації, підвищення валового та чистого прибутку, а також загальне зміцнення фінансового стану ТОВ «Бюро вин». На основі проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Бюро вин» є динамічним гравцем ринку з чистим доходом 5106 млн грн у 2025 році (+12,37% до 2024 р.) та чистим прибутком 397 млн грн (+11,83%). Разом із тим, окремі показники рентабельності та фінансової стійкості демонструють певні коливання, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами та ресурсами. Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 618 осіб у 2023 р. до 751 особи у 2025 р. Структура персоналу є збалансованою (82% працівників мають вищу або середню спеціальну освіту, середній вік – 34-35 років). У цілому, організаційні та економічні параметри функціонування ТОВ «Бюро вин» формують належну основу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Система формування та просування бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» є комплексною та охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти управління персоналом. Рівень середньомісячної заробітної плати становить 90 475 грн, що перевищує середній показник по економіці у 3,2 рази та галузевий показник у 2,7 рази. Реальна заробітна плата зросла на 29,26% за три роки, що підтверджує

системну орієнтацію підприємства на матеріальне забезпечення персоналу. Аналіз бренду роботодавця виявив його сильні сторони, до яких варто віднести конкурентну оплату праці, сильну корпоративну культуру на основі цінностей кругозору, гордості, свободи, розвитку та задоволення, активна цифрову присутність (2300 підписників у LinkedIn, серія відео «А як там у goodwine?», 48 вакансій на robota.ua та work.ua), реферальну програму з бонусом 5000 грн. Водночас виявлено слабкі сторони, зокрема відсутність Well-being програми, нефомалізовану контентну стратегію та зростання частки працівників зі стажем до 5 років (61,5% у 2025 р.), що свідчить про залишковий ризик плинності.

Бренд роботодавця ТОВ «Бюро вин» має вагомий вплив на ефективність процесів добору та утримання персоналу, забезпечуючи покращення ключових показників. Коефіцієнт плинності знизився з 3,01% у 2023 р. до 1,83% у 2025 р.; час закриття вакансій скоротився за всіма каналами – зокрема, через соціальні мережі з 22 до 15 днів, через рекомендації – з 12 до 9 днів; кількість претендентів на вакансію сомельє зростає з 18 до 27 осіб; витрати на добір одного працівника збільшилися лише з 16 до 18 тис. грн, попри зростання кількості прийнятих з 69 до 110 осіб. Зниження рівня плинності кадрів та стабілізація кадрового складу свідчать про підвищення лояльності працівників і ефективність внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин». Річний виробіток одного працівника зріс з 6060 до 6799 тис. грн, що підтверджує зв'язок між розвитком бренду роботодавця та продуктивністю праці. Позитивна динаміка продуктивності праці підтверджує результативність інвестицій ТОВ «Бюро вин» у розвиток людського капіталу. У цілому, сформований бренд роботодавця є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Бюро вин» на ринку праці та його сталого розвитку.

Розроблений комплекс заходів щодо посилення бренду роботодавця ТОВ «Бюро вин» охоплює запровадження системної Well-being програми для персоналу, розвиток унікальної корпоративної ідентичності через внутрішню винно-гастрономічну компетентність, масштабування digital-присутності бренду роботодавця у соціальних мережах та вдосконалення реферальної програми

залучення кандидатів. Кожен із запропонованих заходів має чітко визначений механізм реалізації, конкретних відповідальних відповідно до організаційної структури підприємства та вимірювані цільові орієнтири. Послідовність впровадження систематизовано у вигляді дорожньої карти, що забезпечує скоординованість дій та керованість процесу на всіх етапах реалізації.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів підтверджує їх економічну доцільність та стратегічну обґрунтованість. Оцінювання ефективності запропонованих заходів підтвердило їх економічну доцільність. Сукупна пряма економія становить 2308,5 тис. грн на рік – з них 1157 тис. грн від зниження плинності кадрів (з 1,83% до прогнозованих 1,20%) та 1151,5 тис. грн від скорочення середнього терміну закриття вакансій з 13,8 до 11 днів. Горизонт окупності програми становить 4 роки, що є прийнятним для інвестицій у розвиток людського капіталу. Серед прогнозованих якісних результатів – зростання кількості підписників LinkedIn до 3500, частки реферальних вакансій з 25% до 38%, кількості претендентів на вакансію сомельє до 35 осіб та досягнення eNPS на рівні 8 балів. Реалізацію заходів систематизовано у вигляді дорожньої карти з серпня 2026 по лютий 2027 року, що забезпечує скоординованість дій і керованість процесу на всіх етапах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4. С. 185–206. URL: <https://hoaqtkd.com/wp-content/uploads/2021/12/the-employer-brand.pdf> (дата звернення 01.02.2026).
2. Rampl L.V., Kenning, P. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*. 2014. № 1-2. Р. 218–236. URL: <https://www.emerald.com/ejm/article-abstract/48/1-2/218/38340/Employer-brand-trust-and-affect-linking-brand> (дата звернення 01.02.2026).
3. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 258 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6911f3bb-15c9-4d16-8ce0-bb20142c7dc9/content> (дата звернення 01.02.2026).
4. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1376/1326> (дата звернення 01.02.2026).
5. Подолян О. О., Зозульов О. В. Бренд роботодавця в системі економічних відносин на ринку. *Marketing and Digital Technologies*. 2024. № 2. С. 58–69. URL: <https://mdt-opu.com.ua/files/download/2024/md-8.2.2024.pdf> (дата звернення 01.02.2026).
6. Ada N., Korolchuk M., Yunyk I. The role of employer branding practices on management of employee attraction and retention. *Economics Ecology Socium*. 2023. №. 1. Р. 46–60. URL: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5> (дата звернення 04.02.2026).
7. Варіс І. О. Кравчук О. І., Спіріна К. Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161> (дата звернення 04.02.2026).
8. Abdukhamidova D., Ciptagustia A., Rofaida R., Syifa R. The evolution of employer branding: A 25-year journey through global trends, thematic clusters, and intellectual foundations. *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*. 2025. № 1. P. 73–92. URL: <https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1> (дата звернення 04.02.2026).
 9. Singh R. P. Employer branding literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*. 2021. № 2. P. 105–112. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/af63/89704689baf22c6de2e15b3c9fc2e6ce233f.pdf> (дата звернення 04.02.2026).
 10. Подолян О., Зозульов. О. Бренд роботодавця в системі економічних відносин на ринку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 2. С. 58–69. URL: <https://ela.kpi.ua/items/314fb803-24cf-4245-b952-a1bc925d91fe> (дата звернення 04.02.2026).
 11. Братчун С. А. Персонал-технології як інструмент формування HR-бренду компанії на ринку праці. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: X Всеукраїнська наукова студентська конференція «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері»* (м. Вінниця, 11 квітня 2025 р.). С. 35–38. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/17595> (дата звернення 04.02.2026).
 12. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *БізнесІнформ*. 2021. № 4. С. 302–309. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-302_309.pdf (дата звернення 08.02.2026).
 13. Fuentes-Alcántara, L., Díaz-Miranda, Y., Tolosa-Rada, J., Picalúa Parra, V., Granados-Encinales, A., Barros-Arrieta, D. Employer brand: experience dimensions, components, and appeals in a telecommunications company. *Procedia Computer Science*. 2024. № 238. P. 974–980. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.122> (дата звернення 08.02.2026).

14. Білорус Т. В. Діагностика ризикостійкості бренду роботодавця: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6576/6515> (дата звернення 08.02.2026).
15. Жовтяк Г. А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 30. С. 74–78. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6871/1/Zhovtyak.pdf> (дата звернення 08.02.2026).
16. Павленко Т. В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с. URL: https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/HR-marketing_Pavlenko.pdf (дата звернення 14.02.2026).
17. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 302–309. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309> (дата звернення 14.02.2026).
18. Самолюк Н., Міщук В. HR-бренд як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк. 2020. С. 709–711. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19299/1/709-711.pdf> (дата звернення 14.02.2026).
19. Кравчук О. І., Варіс І. О., Дудник Є. М. Конкурентоспроможність бізнес-організації на ринку праці: інструменти підвищення в цифровому середовищі. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 3. С. 19–25. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/3_32_ukr/6.pdf (дата звернення 14.02.2026).
20. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 29–40. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4> (дата звернення 14.02.2026).

21. Подолян О. О., Зозульов О. В. Бренд роботодавця як актив підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.49> (дата звернення 22.02.2026).
22. Ситник Й. С. Командна взаємодія як складова задоволеності персоналу підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 2. С. 106–118. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.106> (дата звернення 22.02.2026).
23. Employee Engagement and Satisfaction Survey. *Best companies group*. URL: https://www.bestcompaniesgroup.com/assessment_tools/programs/paid/BCG_eess.pdf (дата звернення 22.02.2026).
24. Pulse Surveys. *Enalyzer*. URL: <https://www.enalyzer.com/videos/employee-pulse-surveys> (дата звернення 22.02.2026).
25. Riabokon N. P., Skoryk O. O., Prokopenko T. O. On the issue of retention and involvement of staff in the conditions of outflow of human resources. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2020. № 57. С. 94–103. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1650/1/12.pdf> (дата звернення 22.02.2026).
26. Пучкова С. І. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень в бізнесі. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.32> (дата звернення 22.02.2026).
27. Тимченко І. П. Методологія OKR (Objectives and Key Results) у стратегічному управлінні ІТ-компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 13-14. С. 28–33. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1897/1/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86.%20%D0%9F..pdf> (дата звернення 22.02.2026).
28. Рудич Л. В., Стеценко В. В., Шаповалов В. О. Ефективний рекрутинг в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Наука і техніка*. 2022. № 6. С. 62–69. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)-62-69](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6)-62-69) (дата звернення 22.02.2026).

29. Цимбалюк С.О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренду роботодавця. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*: зб. наук. праць. Київ : КНЕУ, 2016. №. 1. С. 22–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_1_4 (дата звернення 22.02.2026).
30. Лопушняк Г. С., Милянник Р. Інтеграція зелених практик управління персоналом з цілями сталого розвитку: теоретична модель заснована на підході АМО. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №1 (58). С. 170-179. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-24> (дата звернення 22.02.2026).
31. Офіційний сайт ТОВ «Бюро вин». URL: <https://goodwine.ua/> (дата звернення 12.03.2026).
32. Звітність ТОВ «Бюро вин» за 2023-2024 роки. *Goodwine*. URL: https://goodwine.ua/wp-content/themes/new-goodwine/assets/financial-statements/2024/%D0%9E%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B7%D0%B0_2024_%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf (дата звернення 12.03.2026).
33. Звітність ТОВ «Бюро вин» за 2024-2025 роки. *Goodwine*. URL: <https://goodwine.ua/financial-statements/> (дата звернення).
34. Середньорічний темп інфляції. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення 15.03.2026).
35. Мінімальна заробітна плата. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min> (дата звернення 15.03.2026).
36. Прожитковий мінімум. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення 15.03.2026).
37. Середня заробітна плата за галузями. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch> (дата звернення 15.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Методичні підходи до оцінювання ефективності управління брендом роботодавця

Метод	Тип	Доцільність застосування	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
І. Оцінювання внутрішнього середовища				
eNPS-опитування	кількісний	Моніторинг лояльності та готовності рекомендувати підприємство як роботодавця	Простота; швидкий результат; можливість відстеження динаміки	Не розкриває причин незадоволеності; ризик формальних відповідей
Опитування задоволеності (ESS)	змішаний	Поглиблений аналіз умов праці, винагороди, корпоративної культури, якості управління	Деталізований аналіз; виявлення мотиваційних чинників	Ресурсомісткість; ризик соціально бажаних відповідей
Пульс-опитування (Pulse Surveys)	кількісний	Оперативний моніторинг настроїв в умовах змін і невизначеності	Висока оперативність; низьке навантаження на персонал	Поверховість даних; ризик «втоми від опитувань»
One-to-one зустрічі	якісний	Отримання інформації про індивідуальні потреби, що не виявляються через формалізовані методи	Глибина інформації; розвиток довіри й залученості	Значні витрати часу; складність систематизації результатів
Вихідні інтерв'ю	якісний	Виявлення причин плинності кадрів та системних недоліків управління персоналом	Відверта інформація; основа для превентивних заходів	Ретроспективний характер; залежність від відвертості респондента
HR-аналітика (People Analytics)	змішаний	Прийняття рішень на основі даних; прогнозування ризиків звільнень і рівня залученості	Виявлення прихованих закономірностей; прогностичний потенціал	Потребує ІТ-інфраструктури та фахівців; ризики конфіденційності
ІІ. Системи управління результативністю				
OKR (Objectives and Key Results)	змішаний	Інтеграція бренду роботодавця у стратегічне управління; узгодження індивідуальних та	Прозорість цілей; підвищення залученості персоналу	Складність впровадження; ризик формального виконання

		організаційних цілей		
--	--	----------------------	--	--

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5
KPI (Key Performance Indicators)	кількісний	Кількісне оцінювання плинності кадрів, продуктивності праці, ефективності рекрутингу	Чіткі критерії контролю; можливість порівняльного аналізу	Ризик «оптимізації під показник»; не відображає якісні аспекти
III. Оцінювання зовнішнього середовища (ринок праці)				
Показники ефективності рекрутингу	кількісний	Оцінювання привабливості підприємства для кандидатів: кількість відгуків, конверсія, тривалість і вартість закриття вакансій	Об'єктивність; можливість бенчмаркінгу	Залежність від ринкової кон'юнктури; не відображає якісну привабливість
Аналіз відгуків кандидатів	якісний	Виявлення сильних і слабких сторін рекрутингу та сприйняття бренду зовнішньою аудиторією	Безпосереднє відображення зовнішнього сприйняття бренду	Можлива упередженість відповідей
Моніторинг цифрових каналів	змішаний	Оцінювання цифрової присутності: перегляди вакансій, взаємодія з контентом, рейтинги на платформах	Оперативність; широке охоплення аудиторії; низька вартість	Вразливість до маніпуляцій; потребує спеціалізованих інструментів
IV. Економічні методи оцінювання				
Методика оцінювання економічних вигод бренду роботодавця (С. О. Цимбалюк)	кількісний	Кількісне обґрунтування інвестицій через порівняння фінансових показників (доходу, прибутку) з конкурентами та середньогалузевими значеннями	Встановлення причинно-наслідкових зв'язків; обґрунтування ROI HR-заходів	Складність відокремлення ефекту бренду; потребує тривалого горизонту спостережень

Джерело: розроблено автором на основі [21-29]

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Управління брендом роботодавця

Автор

Турчин

Науковий керівник / Експерт

Смалійчук

ІД документу

333947294

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/20/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15579

Кількість слів



КЦ

122178

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		6

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/46114/1/%D0%86%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%	18 (0 12 %)