

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ХЕРСОНСЬКИЙ ІНСТИТУТ

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: Управління персоналом

на тему:

Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу

Виконала:
студентка групи ІН19-8-23-Б1Е (4,6з)
ГраMATчикова Олександра Олександрівна
Керівник: Кнежевiч Ю. В., к.е.н.

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)	(прізвище та ініціали)
(підпис)	(прізвище та ініціали)
(підпис)	(прізвище та ініціали)

2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Персонал підприємства як ключовий ресурс в умовах ринкової економіки.....	6
1.2. Внутрішній та зовнішній ринки праці як джерело розвитку персоналу та залучення нових кадрів.....	10
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ ROZETKA.....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ROZETKA	13
2.2. Дослідження плинності кадрів та діючої системи управління персоналом підприємства ROZETKA	19
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ РУХУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ ROZETKA.....	22
3.1. Програма емпіричного дослідження та інтерпретація та узагальнення отриманих даних	22
3.2. Проблеми в системі управління персоналом та шляхи їх вирішення	25
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження «Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу» полягає в тому, що співробітники є головним фактором конкурентоспроможності будь-якого бізнесу. В умовах глибокого кадрового дефіциту персоналу в Україні забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом стає головною умовою їхнього виживання та конкурентоспроможності. Традиційні підходи до рекрутингу зазнають змін, що вимагає від менеджменту гнучкого поєднання можливостей зовнішнього ринку праці для залучення нових компетенцій та внутрішнього ринку — для утримання, перенавчання та кадрового росту вже наявних працівників.

Аналіз останніх досліджень свідчить про те, що даним питанням займалось багато науковців. Значний внесок у розробку загальних підходів до управління персоналом та їх адаптацією зробили такі закордонні та вітчизняні автори, як: М. Армстронг, П. Друкер, Е. Мейо, Д. Торрінгтон, А. М. Колот, О. А. Грішнова, Г. В. Назарова, Л. В. Шаульська.

Сучасні підходи до побудови систем адаптації, наставництва та гейміфікації процесів досліджували такі науковці, як: І. Б. Дяк, Н. В. Лук'янченко, О. В. Крушельницька, Т. Ю. Барановська, М. В. Семікіна.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності внутрішнього та зовнішнього ринків праці як джерел формування кадрового резерву та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів поповнення й оновлення персоналу.

Завданнями дослідження є:

- визначити теоретико-методологічні основи функціонування внутрішнього та зовнішнього ринків праці;
- охарактеризувати особливості та інструменти формування персоналу підприємств у сучасних умовах;

- проаналізувати результати дослідження процесів руху та адаптації персоналу на підприємстві;
- визначити проблеми в системі управління персоналом та запропонувати практичні рекомендації та шляхи їх вирішення.

Об'єкт дослідження – процеси поповнення, оновлення та розвитку персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів використання можливостей внутрішнього та зовнішнього ринків праці як джерел забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури для теоретичного обґрунтування проблеми. Діагностичний інструментарій, використаний в емпіричному дослідженні, включає наступні методики:

- Опитувальник «Оцінка кар'єрного потенціалу та лояльності працівників» (Модифікація моделі Е. Шейна «Якорі кар'єри»);
- Методика діагностики лояльності та залученості персоналу (Індекси Net Promoter Score — eNPS).

Практичне значення даної курсової роботи полягає в можливості використання її результатів для поліпшення та вдосконалення управлінської практики керівників, зниження плинності кадрів, даних про наявний мікроклімат в організації та методи щодо його покращення.

Для дослідження особливостей управління емоційною сферою персоналу організації використовують комплексний підхід – спостереження, бесіди, опитування, тести, шкали.

Дослідження проводилося на базі підприємства інтернет-магазину ROZETKA. В експериментальному дослідженні брали участь 29 співробітників, віком від 18 до 57 років. Середній вік респондентів становить 41 рік. Серед них осіб жіночої статі – 19 осіб, чоловічої – 10 осіб. Стаж роботи опитуваних складав від 0 до 6 місяців в інтернет-магазині ROZETKA.

Курсова робота викладена на 33 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків.

Бібліографічний список включає 37 літературних джерел на 3 сторінках. Робота містить 4 таблиці і 2 рисунка.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Персонал підприємства як ключовий ресурс в умовах ринкової економіки

У ринковій економіці будь-які матеріальні активи (обладнання, будівлі, технології, програмне забезпечення) можна скопіювати, купити або взяти в оренду конкурентами за наявності фінансових ресурсів. Проте систему управління персоналом, організаційну культуру та інтелектуальний потенціал команди скопіювати неможливо.

Підприємства змагаються за найкращих фахівців (таланти). Це змушує компанії розвивати свій HR-бренд, пропонувати конкурентну заробітну плату, гнучкі умови праці та привабливі соціальні пакети. Слабкіші компанії втрачають кадри через явище плинності.

Зміна поколінь (вихід на ринок праці поколінь Y та Z) диктує нові вимоги до культури управління. Сучасні працівники більше цінують баланс між роботою та особистим життям, прозорість керівництва та можливість самореалізації. Отже, покоління XYZ та Альфа/Бета виникли внаслідок теорії поколінь, розробленої для опису циклічних історичних періодів та характеристик соціальних груп.

Сучасну теорію поколінь розробили американські історики та соціологи Вільям Штраус та Ніл Гоув. Вони вперше представили свою концепцію у 1991 році в книзі «Покоління» («Generations»), яка описує повторювані цикли поколінь в історії США. Їх спільна робота стала основою для подальших досліджень і популяризувала такі терміни, як «міленіали», «покоління Z».

Покоління XYZ – це класичні групи людей, що включають покоління:

- X (1965-1980);
- міленіалів або Y (1981-1996);
- зумерів або Z (1997-2012).

Покоління Альфа (2013-2024) та Бета (з 2025-2039) — це наступні покоління, які народжені у 21 столітті. Характеристики поколінь представлені в табл.1.1. Характеристика та основні риси поколінь.

Таблиця 1.1.

Характеристика та основні риси поколінь

Критерій	Покоління X	Покоління Y (міленіали)	Покоління Z (зумери)	Покоління Alpha	Покоління Betta
Роки народження	1965-1980	1981-1996	1997-2012	2013-2024	2025-2039
Основні риси	Самостійність, вплив MTV	Епоха інтернету, баланс у всіх сферах життя	Цифрове покоління	Діти, що ростуть з iPad	Штучний інтелект, автоматизація у всіх сферах життя
Цінності	Цінують баланс між роботою і основним життям, цінності – прагматизм, незалежність, стабільність професійний розвиток, цінують - сім'ю, дом та матеріальну стабільність. Вони гнучкі і адаптивні.	Вирости в епоху переходу від аналогових технологій до цифрових. Характеризують ся високим рівнем використання інтернету та мобільних пристроїв, орієнтацією на результат, командну роботу та самореалізацію.	Вони не уявляють життя без інтернету, смартфонів та соціальних мереж. Швидко обробляють інформацію, віддають перевагу візуальному контенту. Цінності – цифрова грамотність,	Перше покоління, повністю народжене у 21 столітті. З перших днів життя оточені технологіями, що впливають на їх здатність до концентрації уваги та високу цифрову грамотність. Цінності – креативність, соціальна	Прогнозується, що вони будуть ще більш інтегровані в цифрові технології, і значна їхня частина може дожити до 22 століття. Ймовірні цінності - емоційний інтелект (QI), емпатія, співчуття,

		Цінності – оптимізм, нехайна винагорода на роботі. Їм притаманні гнучкість та пошук нової цікавої роботи, відкриті до нових технологій.	особисті кордони, ментальне здоров'я. Прагнуть самостійності і саморозвитку, ставлять короткотривалі цілі і прагнуть швидкого результату. Цінують швидкий темп життя. Прагнуть гнучких умов роботи (віддалено). Легко адаптуються до нових гаджетів і додатків.	свідомість, багатозадачність, незалежність, наявність інновацій у всіх сферах життя, мають підприємницькі задатки, легко адаптуються до всього нового.	креативність, любов до природи.
--	--	---	---	--	---------------------------------

Всі покоління мають як спільні риси, так і дуже багато чим відрізняються один від одного. [8]

У сферах торгівлі та послуг лояльність клієнта безпосередньо залежить від професіоналізму, ввічливості та швидкості роботи персоналу першої лінії. Для того щоб персонал дійсно залишався ключовим стратегічним ресурсом, підприємство повинно безперервно підтримувати його якісний та кількісний баланс. Організація не

може існувати ізольовано, вона змушена постійно оновлювати свої кадри та поповнювати їх новими компетенціями.

Цей процес реалізується через взаємодію з двома основними середовищами: зовнішнім ринком праці (звідки залучаються нові обличчя, інноваційні погляди та готовий досвід) та внутрішнім ринком праці компанії (де наявні співробітники розвиваються, навчаються, переміщуються по горизонталі чи вертикалі, формуючи надійний кадровий резерв). Саме збалансоване використання цих двох джерел визначає успіх кадрової стратегії сучасного підприємства. [1]

Кожна компанія формує свій імідж на зовнішньому ринку праці, щоб найкращі кандидати хотіли йти працювати саме в цю компанію, а не до конкурентів.

Також важливе значення має процес адаптації, що повинен бути організованим на будь-якому підприємстві. Онбордінг або адаптація – це процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу (оффер) і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури.

У сучасному HR-менеджменті адаптація складається з 4-х основних аспектів:

1. Професійна — освоєння посадових обов'язків, специфіки технологій, стандартів якості та інструментів роботи підприємства.
2. Психофізіологічна — пристосування до фізичних умов (графік праці, нічні зміни, віддалена робота, ергономіка робочого місця, заходи безпеки в офісі).
3. Соціально-психологічна — інтеграція у колектив, прийняття неформальних правил спілкування, звикання до стилю керівництва.

Організаційна(корпоративна) —розуміння структури компанії, її місії, цінностей, порядку ухвалення рішень та власної ролі в загальних бізнес-процесах.[16]

Значення адаптації полягає в оптимізації витрат та збереженні стабільності компанії під час криз. Основні чинники її важливості сьогодні: заміна працівника, який пішов під час випробувального терміну, коштує від 30% до 100% його річного окладу. Отже, ефективна адаптація захищає компанію від фінансових втрат. Також на процес адаптації впливає віддалений формат роботи, тому новачок не бачить колег

наживо. Без чіткої системи онбордингу він відчувається ізольованим і швидко звільняється.

1.2. Внутрішній та зовнішній ринки праці як джерело розвитку персоналу та залучення нових кадрів

Коли на підприємстві з'являється вакансія, відділ персоналу може вирішити дане питання двома шляхами. Перший шлях — пошукати потрібну людину серед тих працівників, які вже працюють у компанії. Другий шлях — вийти на відкритий ринок праці та знайти фахівця зі сторони. Ці два шляхи і є двома різними ринками праці, які компанія використовує для свого оновлення.

Внутрішній ринок праці — це система відносин всередині самої компанії. Тобто усі діючі співробітники організації мають можливість кар'єрно зростати і розвиватись. Тобто компанія намагається закривати свої потреби за рахунок переведення людей з одного підрозділу до іншого, підвищення найкращих працівників на керівні посади або зміни їхніх обов'язків (ротація).

Зовнішній ринок праці — це весь простір за межами компанії. Сюди входять безробітні, випускники навчальних закладів, а також працівники інших компаній (конкурентів), які шукають нову роботу. Залучення кадрів звідси відбувається через сайти пошуку роботи, центри зайнятості, оголошення, соціальні мережі чи рекрутингові агенції. Також рекрутерами часто використовуються сайти з пошуку роботи. При чому для окремої посади різні канали пошуку. Так, для лінійного персоналу використовуються об'яви на дошках оголошень, центри зайнятості або «сарафанне радіо». Однак, для керівних посад використовують інші канали пошуку — сайти пошуку роботи, хед-хантінг (переманювання з інших компаній). [14]

Сучасний успішний бізнес не може користуватися лише одним джерелом. Тому внутрішній ринок допомагає зберігати стабільність та розвивати людей всередині, а зовнішній — насичує компанію новими ідеями та закриває дефіцит тих навичок, яких у компанії просто немає.

Коли компанія фокусується на внутрішньому ринку, вона сприймає своїх працівників як довгострокову інвестицію. Замість того, щоб щоразу шукати готових фахівців на вулиці, організація створює умови для розвитку власних співробітників. Це в свою чергу мотивує співробітників розвиватись та не звільнятись.

Основними інструментами внутрішнього ринку є:

- кадровий резерв - список працівників, які мають високий потенціал і в майбутньому можуть зайняти керівні посади. Компанія заздалегідь знає, хто замінить директора чи начальника відділу в разі їх звільнення або виходу на пенсію;

- внутрішня ротація - переведення працівника на іншу посаду того самого рівня, але в інший відділ чи філію. Це допомагає людині не «вигоріти» на одному місці, вивчити бізнес з різних боків та отримати новий досвід;

- програми перенавчання - якщо якась професія в компанії застаріває (наприклад, автоматизується складський облік), компанія не звільняє людей, а безкоштовно вчить їх новим технологіям для роботи на інших позиціях. [21., с.14]

Розвиток внутрішнього ринку праці є стимулом для людей працювати краще. Коли звичайний лінійний працівник бачить, що його колега виріс до керівника відділу, він розуміє, що у цій компанії є кар'єра, тут варто залишатися і викладатися на повну. Це автоматично знижує плинність кадрів і зберігає комерційні таємниці та унікальний досвід всередині організації.

Попри всі плюси внутрішнього розвитку, жодна компанія не може повністю ізолюватися від зовнішнього світу. Зовнішній ринок праці потрібен тоді, коли компанія швидко розширюється (наприклад, відкриває нові філії) запускає абсолютно нові напрями бізнесу (наприклад, власну ІТ-розробку), або коли всередині колективу просто немає людини з потрібними специфічними знаннями. [20. с.39]

Зовнішній ринок приносить у компанію «нову кров» — людей з іншим досвідом, свіжими поглядами та готовими технологіями, які вони підглянули у конкурентів. Порівняння внутрішнього та зовнішнього ринків праці представлені в табл.1.2. Внутрішній та зовнішній ринки праці та їх особливості.

Таблиця 1.2.

Внутрішній та зовнішній ринки праці та їх особливості

Критерій порівняння	Внутрішнє джерело (Розвиток своїх)	Зовнішнє джерело (Залучення нових)
Фінансові витрати	Низькі (не треба платити за рекламу та рекрутерам)	Високі (оплата публікацій вакансій, послуг агенцій)
Час на адаптацію	Практично відсутній (людина знає компанію та колектив)	Тривалий (від 1 до 3 місяців людина звикає до правил)
Ризик помилки	Мінімальний (керівники добре знають можливості працівника)	Високий (на співбесіді кандидат може здаватися кращим, ніж є)
Вплив на мотивацію	Підвищує лояльність всього колективу (є куди рости)	Може викликати образу та заздрість у старих працівників
Інноваційність	Низька (працівники мислять шаблонами цієї компанії)	Висока (приносять нові ідеї та досвід інших компаній)
Покриття дефіциту	Обмежене (кількість людей всередині фіксована)	Необмежене (можна знайти фахівця будь-якого масштабу)

Таким чином, внутрішній та зовнішній ринки праці не суперечать один одному, а мають перебувати в балансі. Ідеальна кадрова політика сучасного підприємства виглядає так: масові позиції та унікальні нові компетенції закриваються із зовнішнього ринку праці, а ключові управлінські та експертні посади вирощуються на внутрішньому ринку через систему постійного розвитку та навчання персоналу.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ІНТЕРНЕТ- МАГАЗИНУ ROZETKA

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ROZETKA

Історія компанії Rozetka — це класичний приклад перетворення невеликого сімейного стартапу на технологічного гіганта, який змінив культуру споживання в Україні.

У 2005 році подружжя Владислав та Ірина Чечоткіни відкрили інтернет-магазин. Назва «Розетка» виникла як символ місця, куди вмикається будь-яка техніка. Вони спочатку продавали лише парфумерію та косметику (пробно), але швидко перейшли на електроніку та ноутбуки, що стало фундаментом успіху. Компанія зробила акцент на контент — Rozetka однією з перших почала робити детальні описи товарів та відеоогляди. Магазини мають сучасний дизайн, вони світлі та просторі. Приклад фасаду магазину представлений на рис.2.1. Магазин компанії Rozetka.

Під час фінансової кризи 2008 року багато офлайн-магазинів закрилися. Однак Rozetka, навпаки, інвестувала в рекламу та логістику, завоювавши частку ринку тих, хто почав шукати дешевші товари в інтернеті. У 2014–2016 рр. компанія змінила модель бізнесу. Вона стала продавати не лише власні товари, а й дозволила іншим продавцям розміщувати свою продукцію на сайті. Це перетворило Rozetka на маркетплейс. [33]

У 2019-2021 рр. відбулася побудова власної екосистеми:

- відкриття величезних офлайн-шоурумів та запуск власної служби доставки;
- запуск бренду RZTK (власна торгова марка техніки);
- впровадження франчайзингу для точок видачі по всій країні.



Рис. 2.1. Магазин компанії Rozetka

Після початку повномасштабного вторгнення компанія ледь не збанкрутувала через знищення складів під Броварами. Проте за кілька місяців логістику було відновлено. У 2023 році компанія вийшла на європейський ринок. Відкрилися відділення в Польщі rozetka.pl. [32. с.58]

Але розвиток на цьому не зупинився. У 2024-2025 рр. компанія застосувала автоматизацію складів та розвитку фінтех-послуг (оплата частинами, власні картки). Також у 2025 році компанія збільшила витрати на рекламу на понад 25% порівняно з 2024 роком. У тому ж році оборот компанії Rozetka сягнув 112,4 млрд грн (+9% до 2024 року).

Аналізуючі історію компанії, можна зробити висновок, що успіх Rozetka базується на трьох «китах»:

- швидка адаптація до кризисних періодів;
- довіра до бренду;
- перехід від простого магазину до інфраструктурної платформи, від якої залежать тисячі малих підприємців України.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗЕТКА.УА»:

— організаційно-правова форма — Товариство з обмеженою відповідальністю (Код ЄДРПОУ: 37193071);

— власність — кінцевими бенефіціарними власниками є Владислав та Ірина Чечоткіни через кіпрську компанію «Temanía Enterprises Ltd»;

— модель бізнесу — компанія еволюціонувала від вузькоспеціалізованого магазину електроніки (заснований у 2005 році) до найбільшого в Україні мультикатегорійного маркетплейса;

— інфраструктура — станом на кінець 2023 року мережа налічувала 449 точок видачі у 135 населених пунктах. Компанія активно розвиває власну логістику та систему франчайзингу.

Економічні показники компанії Rozetka (за результатами 2023–2025 рр.):

— динаміка виторгу — у 2023 році компанія змогла перевищити довоєнні показники 2021 року у валютному еквіваленті. За 9 місяців 2025 року Rozetka забезпечила собі дві третини загального виторгу десяти найбільших онлайн-ритейлерів України;

— ринкова частка — згідно з дослідженнями на початку 2026 року Rozetka контролює близько 76% ринку онлайн-ритейлу за обсягом виручки. [34]

Основні фінансові та операційні показники представлені в табл.2.1. Основні фінансові та операційні показники Rozetka.

Станом на жовтень 2025 року Rozetka формує 76% усього виторгу десяти найбільших онлайн-ритейлерів України. Її сукупний виторг за 9 місяців 2025 року склав 30,2 млрд грн.

Засновники компанії зазначають, що вже у 2023 році обсяг продажів у валютному еквіваленті (USD) перевищив довоєнні показники 2021 року. Слід зазначити, що попри військові ризики та збитки від обстрілів (наприклад, у березні 2024 року збитки склали 33,8 млн грн), компанія продовжує реінвестувати прибуток у логістику та власну платіжну систему RozetkaPay.

Таблиця 2.1.

Основні фінансові та операційні показники Rozetka

Показник	2023 рік (факт)	2024 рік (оцінка)	9 міс. 2025 р.
Виторг (грн)	Понад 21,2 млрд	~25–27 млрд (зростання ринку на 17%)	30,2 млрд грн (група компаній)
Чистий прибуток	~12 млн грн (ТОВ «Розетка.УА»)	Зростання рентабельності	Зростання рентабельності
Кількість точок видачі	449 точок	Понад 480 точок	~500+ (активний розвиток франшизи)
Частка ринку	~50-60%	~65-70%	76% (серед топ-10 онлайн-ритейлерів)

За даними аналітиків, Rozetka змістила фокус з «чистого прибутку» на масштабування та захоплення частки ринку. Стратегія маркетплейса дозволяє компанії заробляти на комісіях, мінімізуючи ризики володіння товаром, що робить її економічну модель стійкою до коливань попиту. [33]

Rozetka перетворилася на інфраструктурний об'єкт ринку, де її головною перевагою є не ціна, а сервіс та швидкість отримання товару через розгалужену мережу точок видачі.

Конкурентне середовище Rozetka характеризується як олігополія з явним лідером. Попри домінування, компанія веде боротьбу у кількох площинах:

1. Прямі конкуренти (мультиканальні мережі):

- Comfy — лідер за виторгом у сегменті електроніки та побутової техніки;
- Епіцентр К — потужний конкурент у категоріях товарів для дому (DIY), саду та будівництва, який активно розвиває власний маркетплейс;
- EVA та MAUDAU — конкуренція в сегменті товарів повсякденного вжитку (FMCG) та краси.

2. Спеціалізовані гравці — у сегменті Fashion (одяг та взуття) основними суперниками є Kasta та Lamoda, які мають вищі показники конверсії у своїх нішах.

3. Глобальні маркетплейси — AliExpress, Temu та Amazon залишаються загрозою в контексті цінової конкуренції на дрібні товари.

Відмінності Rozetka з ключовими конкурентами представлені в табл.2.2. Пряме порівняння Rozetka з ключовими конкурентами.

Таблиця 2.2

Пряме порівняння Rozetka з ключовими конкурентами

Конкурент	Спеціалізація	Сильні сторони (загроза для Rozetka)
Епіцентр (Epicentrk.ua)	DIY, Дім, Сад	Величезна мережа офлайн-гіпермаркетів, що стають точками видачі; потужний власний маркетплейс
Comfy	Електроніка	Найвищий виторг у ніші техніки, агресивний маркетинг, швидка доставка
MAUDAU	FMCG (продукти, алкоголь)	Спеціалізований сервіс для щоденних покупок, часто вигідніші ціни на продукти, ніж у Rozetka
Kasta / Anabel Arto	Fashion (одяг)	Вузька спеціалізація на одязі, зручніші примірочні та швидша логістика у цій ніші
Prom.ua	Маркетплейс	Найбільша кількість дрібних підприємців. (Хоча Prom і Rozetka входять в одну групу EVO, вони конкурують за трафік)

Таким чином, можна зробити висновок, що головним конкурентом Rozetka на даний час є Епіцентр К, який має перевагу у вигляді фізичних площ. Проте Rozetka

утримує лідерство завдяки кращому користувацькому досвіду на сайті та сильнішому емоційному бренду.

Ключовими показниками конкурентоспроможності Rozetka є:

- трафік — найбільша кількість відвідувань сайту на місяць в Україні (понад 40 млн);
- активна присутність в SMM, що забезпечує прямий зв'язок із молодіжною аудиторією;
- логістика — власна платіжна система RozetkaPay та мережа точок видачі, що дозволяє робити доставку безкоштовною для клієнта;
- асортимент — понад 10 мільйонів товарів — жоден офлайн-магазин не може запропонувати такий вибір. [34]

Аналіз діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» свідчить про те, що компанія є абсолютним лідером українського ринку e-commerce, контролюючи близько 76% виторгу основних гравців галузі. Успіх підприємства базується на вдалому поєднанні сильного бренду, грамотного медіапланування та розгалуженої логістичної мережі.

Бренд Rozetka відіграє роль «гаранта довіри». В умовах високої конкуренції з такими гігантами, як «Епіцентр К» чи Comfy, саме впізнаваність та репутація дозволяють компанії залучати клієнтів із меншими витратами на рекламу.

Отже, досвід Rozetka доводить, що в сучасних умовах успіх підприємства залежить не лише від ціни товару, а від здатності створити цілісну цифрову інфраструктуру, де маркетинг, логістика та клієнтський сервіс працюють як єдиний механізм. [32]

Організаційно-економічна характеристика Rozetka свідчить про трансформацію компанії з класичного інтернет-магазину в розгалужену екосистему з домінуючою часткою ринку. Чистий виторг безпосередньо Rozetka за 2024 рік склав 46,0 млрд грн. Компанія формує близько 76% всього виторгу ТОП-10 онлайн-ритейлерів України, що фактично робить її монополістом у сегменті маркетплейсів.

Ключовими бізнес-моделями компанії Rozetka є:

- B2C (Business-to-Consumer) — прямі продажі товарів кінцевим споживачам через власні склади та логістику;
- Marketplace — надання платформи для сторонніх продавців (понад 12 500 брендів у 2024 році). [33]

Отже, основними векторами розвитку компанії Rozetka на 2026 рік залишаються міжнародна експансія (Польща), автоматизація складів та поглиблення монетизації існуючої клієнтської бази через сервіси підписки.

2.2. Дослідження плинності кадрів та діючої системи управління персоналом

Компанія Rozetka використовує спеціалізований рекрутинговий софт для масового найму лінійного персоналу та точкового пошуку експертів. Одним з дієвих методів пошуку кандидатів є реферальна програма «Приведи друга». Так за кожного приведенного співробітника можна отримати бонус у сумі від 1000 до 2000 грн за рекомендацію. В компанії діє багаторівнева система адаптації, спрямована на швидке введення працівника в посаду. Для кожної посади така система адаптації відрізняється одна від одної, тому що на посаді економіста з фінансової роботи та комірника або комплектувальника різні вимоги до кандидатів, до навиків та знань. Тому для складської логістики розроблені спеціальні програми інструктажів та наставництва для мінімізації помилок у перші дні роботи. [34]

В компанії Rozetka система мотивації поєднує фіксовану ставку та KPI (кількість зібраних замовлень, швидкість обслуговування клієнтів на точках видачі). Додаткові бенефіти включають безкоштовне корпоративне розвезення, корпоративні знижки на товари та гнучкі графіки. Також компанія активно використовує внутрішні HRMS-системи для обліку робочого часу, аналізу HR-метрик та збору зворотного зв'язку.

Показник плинності кадрів у компанії різний в залежності від посади. Так, на офісних посадах цей показник менший, у порівнянні з робочими спеціальностями. Але це є закономірністю на сучасному ринку праці в Україні, тому компанія Rozetka не є виключенням. [32]

Нормою вважається рівень плинності кадрів 10-15% за рік. Але якщо порівнювати, наприклад направлення банківського сектору та логістики, то в першому направленні середня плинність за рік становить 15%, натомість в другому найвища - 40-60%.

Всередині компанії ROZETKA норму також рахують окремо для кожної групи:

- топ-менеджмент та ключові експерти - до 2% – 5% (звільнення керівника — це завжди криза для будь-якої компанії);
- менеджери середньої ланки - до 8% – 10%;
- лінійний та технічний персонал - 15% – 25% (вважається природним процесом);
- некваліфікована робоча сила / масовий найм - 30% – 60%+ (це вважається припустимою нормою).

Плинність кадрів розраховується за формулою:

$$Пл = \text{Кількість звільнених працівників} / \text{Загальна чисельність компанії} * 100\%.$$

При чому кількість звільнених працівників можна брати за певні періоди, тому можна розрахувати плинність за місяць, пів року або рік.

Тому можемо розрахувати плинність кадрів розподільчого центру (складу) компанії ROZETKA за 2025 рік. Загальна чисельність працівників становить 502 чол., кількість звільнених співробітників за 2025 рік склала 148 чол. Отже, згідно формули:

$$Пл = 148 / 502 * 100\% = 29,5\%$$

Отриманий показник плинності 29,5% для складської логістики є гарним та стабільним результатом. Це свідчить про те, що HR-департаменту компанії вдається утримувати більшу частину лінійного персоналу завдяки налагодженим процесам, вчасній виплаті зарплати та бренду компанії.

Отже, занадто висока плинність (вище норми галузі) руйнує бізнес-процеси, тому що компанія постійно витрачає гроші на рекрутинг, адаптацію та навчання

новачків, які не встигають вийти на повну продуктивність. А також клієнти стикаються з некомпетентністю, що призводить до зниження якості сервісу.

Також занадто низька плинність (менше 3–5%) свідчить про «застій» у компанії. Це також не є позитивним, тому що немає припливу нових людей, нових ідей та свіжих поглядів. В таких випадках працівники почуваються надто комфортно, що часто знижує загальну ефективність організації.

РОЗДІЛ 3.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ РУХУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ ROZETKA

3.1. Програма емпіричного дослідження та інтерпретація та узагальнення отриманих даних

Дослідження проводилося на базі підприємства інтернет-магазину ROZETKA. В експериментальному дослідженні брали участь 29 співробітників, віком від 18 до 57 років. Середній вік респондентів становить 41 рік. Серед них осіб жіночої статі – 19 осіб, чоловічої – 10 осіб. Стаж роботи опитуваних складав від 0 до 6 місяців в інтернет-магазині ROZETKA.

В даному дослідженні використаний Опитувальник «Оцінка кар'єрного потенціалу та лояльності працівників» (Модифікація моделі Е. Шейна «Якорі кар'єри»). Опитувальник оцінює, наскільки пріоритети співробітника збігаються з цінностями компанії, та допомагає розробити заходи для зниження плинності кадрів (Додаток А). Методика має 24 твердження, на кожне можна вибрати один з п'яти варіантів відповіді:

- 5 — абсолютно важливо (повністю згоден);
- 4 — скоріше важливо (згоден);
- 3 — нейтрально (важко відповісти);
- 2 — скоріше неважливо (не згоден);
- 1 — абсолютно неважливо (категорично не згоден).

Опитувальник оцінює 8 кар'єрних орієнтацій («якорів»). Бали за кожною групою питань додаються. Максимальна сума за кожним якорем — 15 балів. Той якор (або кілька), який набирає найбільшу кількість балів, є провідним кар'єрним мотивом працівника.

1. Професійна компетентність (прагнення бути експертом): питання 1, 9, 17.

2. Менеджмент (прагнення керувати, лідерство): питання 2, 10, 18.
3. Стабільність (потреба в безпеці, передбачуваності): питання 3, 11, 19.
4. Автономія / Незалежність (свобода від жорстких рамок): питання 7, 15, 23.
5. Підприємництво / Креативність (створення нового бізнесу/продуктів): питання 4, 12, 20.
6. Служіння (бажання допомагати людям, втілювати цінності): питання 5, 13, 21.
7. Виклик (вирішення надскладних завдань, конкуренція): питання 6, 14, 22.
8. Інтеграція стилів життя (баланс роботи та особистого життя): питання 8, 16, 24.

Аналізуючи отримані результати, слід зазначити, що більшість співробітників мають кар'єрну орієнтацію стабільність (потреба в безпеці, передбачуваності), а саме 12 чол. (41,4%), натомість 4 співробітника (13,8%) мають якір інтеграція стилів життя (баланс роботи та особистого життя), кар'єрну орієнтацію професійна компетентність (прагнення бути експертом) мають 8 осіб (27,6%) та 5 співробітників (17,2%) мають прагнення керувати (лідерство). Результати опитування представлені на рис.3.1. Результати Опитувальника «Оцінка кар'єрного потенціалу та лояльності працівників».



Рис.3.1. Результати Опитувальника «Оцінка кар'єрного потенціалу та лояльності працівників»

Наступною застосовувалась Методика діагностики лояльності та залученості персоналу (Індекси Net Promoter Score — eNPS). Респондентам пропонувалось відповісти на два ключових питання щодо їх роботи в компанії.

Питання 1. Оцініть за шкалою від 0 до 10, з якою ймовірністю Ви б рекомендували роботу в ТОВ «РОЗЕТКА.УА» своїм друзям, знайомим чи колегам на зовнішньому ринку праці? (0 — категорично не рекомендував би; 10 — обов'язково рекомендував би).

Питання 2 (відкрите). Що є головною причиною Вашої оцінки і що компанія може змінити чи покращити у внутрішньому середовищі (умови, навчання, кар'єра), щоб Ваша оцінка стала вищою?

Залежно від виставленої оцінки у першому питанні, всіх опитаних працівників ми розподілили на три категорії:

1. «Критики» (від 0 до 6 балів) — це незадоволені працівники. Вони демотивовані, мають високий ризик звільнення на зовнішній ринок праці та можуть поширювати негативні відгуки про компанію як про роботодавця. Таких співробітників серед опитуваних 3 особи (10,3%).

2. «Нейтралі» (7 або 8 балів) — це загалом задоволені співробітники, але вони не мають високої залученості. Вони виконують норму, але за умови кращої пропозиції від конкурентів можуть легко змінити місце роботи. Таких співробітників серед опитуваних 18 осіб (62,1%).

3. «Промоутери» (9 або 10 балів) - це максимально лояльні та залучені співробітники. Вони готові розвиватися на внутрішньому ринку праці та активно рекомендують компанію іншим. Таких співробітників серед опитуваних 8 осіб (27,6%).

Далі розраховували за формулою індекс eNPS:

$$eNPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків.}$$

Слід зазначити, що кількість «нейтралів» у формулі не враховується, але вони формують загальну кількість опитаних. Отже, результат може бути:

- нижче 0% (від'ємне значення) - серйозні проблеми з лояльністю. Терміново потрібні кадрові реформи;
- від 0% до 30% - нормальний, середній показник для ритейлу. Є над чим працювати в плані утримання людей;
- від 30% до 50% - хороший рівень залученості працівників;
- понад 50% - відмінний результат. Компанія має сильний HR-бренд та високу внутрішню лояльність.

Отже, $eNPS = 27,6\% - 10,3\% = 17,3\%$ - це нормальний, середній показник для ритейлу та свідчить про загалом стабільний і здоровий психологічний клімат та життєздатну кадрову політику в організації, оскільки кількість лояльних працівників ("промоутерів") перевищує кількість незадоволених ("критиків").

Аналіз відповідей на відкрите питання анкети дозволив встановити, що основними факторами стримування зростання лояльності є брак чіткої та прозорої інформації про внутрішні конкурси на підвищення, обмежені можливості безкоштовного навчання для горизонтального кар'єрного росту та складнощі у первинній адаптації новачків. Таким чином, для підвищення індексу eNPS менеджменту ROZETKA необхідно змістити фокус із масового залучення кадрів із зовнішнього ринку на інтенсивний розвиток програм утримання та перенавчання персоналу всередині компанії.

3.2. Проблеми в системі управління персоналом та шляхи їх вирішення

Результати нашого дослідження, зокрема отриманий індекс лояльності eNPS на рівні 17,3%, чітко вказують на те, що система управління персоналом ROZETKA має кілька слабких місць, які потребують негайного втручання.

Отже, головною причиною є висока плинність кадрів серед лінійного персоналу. Це найгостріша проблема для всього сектору масового ритейлу. Кур'єри, комплектувальники складів, касири та оператори точок видачі — це люди, які

піддаються найбільшому фізичному та психологічному навантаженню. Через монотонну працю, жорсткі графіки та щоденну роботу з клієнтами працівники швидко вигорають. Як наслідок, компанія змушена постійно приймати нових співробітників. Це призводить до великих фінансових витрат на постійний пошук, оформлення та первинне навчання нових людей, які часто звільняються вже через 2–3 місяці.

Слід також звернути увагу, що значна частина працівників компанії потрапила до категорії «нейтралів» саме через те, що вони не бачать свого майбутнього в організації. Лінійний персонал часто сприймає роботу в компанії як тимчасове місце для підробітку, а не як старт для кар'єри. Інформація про відкриті керівні або експертні вакансії всередині компанії поширюється неефективно, а критерії відбору до внутрішнього кадрового резерву залишаються непрозорими для звичайного працівника складу чи магазину. Через це талановиті кадри замість того, щоб рости всередині компанії, звільняються та йдуть на зовнішній ринок. [19]

Для подолання кризових явищ та підвищення індексу eNPS менеджменту ROZETKA необхідно впровадити комплексну програму змін, що збалансує використання внутрішнього та зовнішнього джерел персоналу.

Конкретні заходи та рекомендації:

- 1.Перезапуск системи внутрішнього кадрового резерву - необхідно впровадити автоматизовану систему внутрішнього рекрутингу через внутрішній корпоративний портал або HR-додаток. Кожен працівник (навіть кур'єр чи комплектувальник) повинен мати можливість в один клік подати заявку на участь у конкурсі на вищу посаду. Критерії оцінки мають бути автоматичними та прозорими (наприклад, відсутність зауважень, виконання KPI протягом 6 місяців, проходження базового онлайн-тесту на лідерство).
- 2.Впровадження системи грейдування - замість фіксованої ставки та премії за обсяг слід ввести тарифну сітку із декількома рівнями для кожної масової професії. Наприклад: «Оператор точки видачі 1-го, 2-го та 3-го категорій». Вищий грейд (і відповідно вища базова ставка) має присвоюватися за стаж роботи в компанії

(утримання персоналу) та успішне складання внутрішніх іспитів. Це перетворить роботу з «тимчасового підробітку» на зрозумілий професійний шлях.

3. Цифровізація адаптації та інститут наставництва - щоб знизити плинність кадрів серед новачків, залучених із зовнішнього ринку, потрібно запустити мобільний додаток-помічник для адаптації із гейміфікацією (інтерактивні підказки, чат-бот для швидких відповідей). Окрім цього, досвідчені працівники, які беруть на себе роль наставників для нових колег, мають отримувати відчутну грошову доплату за кожного успішно адаптованого новачка, який пройшов випробувальний термін.

4. Розвиток програм внутрішнього навчання - зважаючи на постійне розширення ІТ-департаменту компанії та автоматизацію складів, логічно створити внутрішній освітній хаб. Співробітники лінійних підрозділів, які мають хист до аналітики чи програмування, повинні мати пріоритетне право на безкоштовне навчання з можливістю переходу в ІТ-відділ компанії.

Отже, реалізація цих заходів дозволить ROZETKA перетворити внутрішній ринок праці на головне джерело якісного оновлення компанії, суттєво зменшити витрати на хаотичний пошук людей ззовні та підняти рівень залученості персоналу eNPS до позначки у 35–40%.

ВИСНОВКИ

Цей процес реалізується через взаємодію з двома основними середовищами: зовнішнім ринком праці (звідки залучаються нові обличчя, інноваційні погляди та готовий досвід) та внутрішнім ринком праці компанії (де наявні співробітники розвиваються, навчаються, переміщуються по горизонталі чи вертикалі, формуючи надійний кадровий резерв). Саме збалансоване використання цих двох джерел визначає успіх кадрової стратегії сучасного підприємства.

Кожна компанія формує свій імідж на зовнішньому ринку праці, щоб найкращі кандидати хотіли йти працювати саме в цю компанію, а не до конкурентів.

Також важливе значення має процес адаптації, що повинен бути організованим на будь-якому підприємстві.

Коли на підприємстві з'являється вакансія, відділ персоналу може вирішити дане питання двома шляхами. Перший шлях — пошукати потрібну людину серед тих працівників, які вже працюють у компанії. Другий шлях — вийти на відкритий ринок праці та знайти фахівця зі сторони. Ці два шляхи і є двома різними ринками праці, які компанія використовує для свого оновлення.

Внутрішній ринок праці — це система відносин всередині самої компанії. Тобто усі діючі співробітники організації мають можливість кар'єрно зростати і розвиватись.

Зовнішній ринок праці — це весь простір за межами компанії. Сюди входять безробітні, випускники навчальних закладів, а також працівники інших компаній (конкурентів), які шукають нову роботу. Залучення кадрів звідси відбувається через сайти пошуку роботи, центри зайнятості, оголошення, соціальні мережі чи рекрутингові агенції.

Сучасний успішний бізнес не може користуватися лише одним джерелом. Тому внутрішній ринок допомагає зберігати стабільність та розвивати людей всередині, а зовнішній — насичує компанію новими ідеями та закриває дефіцит тих навичок, яких у компанії просто немає.

Внутрішній та зовнішній ринки праці не суперечать один одному, а мають перебувати в балансі. Ідеальна кадрова політика сучасного підприємства виглядає так: масові позиції та унікальні нові компетенції закриваються із зовнішнього ринку праці, а ключові управлінські та експертні посади вирощуються на внутрішньому ринку через систему постійного розвитку та навчання персоналу.

Компанія Rozetka використовує спеціалізований рекрутинговий софт для масового найму лінійного персоналу та точкового пошуку експертів. Одним з дієвих методів пошуку кандидатів є реферальна програма «Приведи друга». Так за кожного приведенного співробітника можна отримати бонус у сумі від 1000 до 2000 грн за рекомендацію. В компанії діє багаторівнева система адаптації, спрямована на швидке введення працівника в посаду. Для кожної посади така система адаптації відрізняється одна від одної, тому що на посаді економіста з фінансової роботи та комірника або комплектувальника різні вимоги до кандидатів, до навиків та знань. Тому для складської логістики розроблені спеціальні програми інструктажів та наставництва для мінімізації помилок у перші дні роботи.

Ми розрахували плинність кадрів розподільчого центру (складу) компанії ROZETKA за 2025 рік. Отриманий показник плинності 29,5% для складської логістики є гарним та стабільним результатом. Це свідчить про те, що HR-департаменту компанії вдається утримувати більшу частину лінійного персоналу завдяки налагодженим процесам, вчасній виплаті зарплати та бренду компанії.

Дослідження проводилося на базі підприємства інтернет-магазину ROZETKA. В експериментальному дослідженні брали участь 29 співробітників, віком від 18 до 57 років. Середній вік респондентів становить 41 рік. Серед них осіб жіночої статі – 19 осіб, чоловічої – 10 осіб. Стаж роботи опитуваних складав від 0 до 6 місяців в інтернет-магазині ROZETKA.

В даному дослідженні використаний Опитувальник «Оцінка кар'єрного потенціалу та лояльності працівників» (Модифікація моделі Е. Шейна «Якорі кар'єри»). Опитувальник оцінює, наскільки пріоритети співробітника збігаються з цінностями компанії, та допомагає розробити заходи для зниження плинності кадрів.

Аналізуючи отримані результати, слід зазначити, що більшість співробітників мають кар'єрну орієнтацію стабільність (потреба в безпеці, передбачуваності), а саме 12 чол. (41,4%), натомість 4 співробітника (13,8%) мають якір інтеграція стилів життя (баланс роботи та особистого життя), кар'єрну орієнтацію професійна компетентність (прагнення бути експертом) мають 8 осіб (27,6%) та 5 співробітників (17,2%) мають прагнення керувати (лідерство).

Наступною застосовувалась Методика діагностики лояльності та залученості персоналу (Індекси Net Promoter Score — eNPS). Ми розрахували eNPS = 17,3% - це нормальний, середній показник для ритейлу та свідчить про загалом стабільний і здоровий психологічний клімат та життєздатну кадрову політику в організації, оскільки кількість лояльних працівників ("промоутерів") перевищує кількість незадоволених ("критиків").

Для подолання кризових явищ та підвищення індексу eNPS менеджменту ROZETKA необхідно впровадити комплексну програму змін, що збалансує використання внутрішнього та зовнішнього джерел персоналу: перезапуск системи внутрішнього кадрового резерву, впровадження системи грейдування (ввести тарифну сітку із декількома рівнями для кожної масової професії), цифровізація адаптації та інститут наставництва, а також розвиток програм внутрішнього навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко В. В. Психологічні особливості професійного самовизначення молоді. *Актуальні проблеми психології*. 2018. Т. 7, Вип. 45. С.12-20.
2. Власенко В. В. Формування психологічної готовності до професійної діяльності: методичні рекомендації. Полтава : ПНПУ, 2019. 48 с.
3. Володарська Н. Д. Психологічне здоров'я особистості в умовах війни: виклики та ресурси : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 180 с.
4. Дудяк В. Емоційне вигорання. Київ: Главник, 2007. 128 с.
5. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
6. Завгородня О. В. Синдром “емоційного вигорання” як прояв деформацій професійного розвитку особистості. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. 1, Вип. 53. С. 34-39.
7. Зайчикова Т. В. Чинники прояву та передумови формування синдрому «професійного вигорання» у вчителів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки: зб. наук. праць*. 2020. Вип. 11 (56). С.40-56.
8. Запорожченко Т. Які покоління існують, їх характеристики : Всеосвіта. URL:<https://vseosvita.ua/blogs/yaki-pokolinnia-isnuiut-yikh-kharakterystyky-106756.html> (дата звернення 01.06.2026)
9. Зелінська Т. М., Михайлова І. В. Практикум із загальної психології : навч. посібник. Київ : Каравела, 2018. 272 с.
10. Карамушка Л. М. Професійне вигорання у підприємців: рівень вираженості та зв'язок з особистісними характеристиками. Київ : Логос, 2021. 175 с.
11. Ковилін В. С. Теоретичні основи вивчення феномену прокрастинації. *Особистість у світі, що змінюється: здоров'я, адаптація, розвиток*. 2013. № 2 (2). С. 36-41.

12. Кокун О. М. Психологічно-професійні передумови професійного самоздійснення фахівців. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 6, Вип. 10. С. 43-49.
13. Корольчук М. С. Психодіагностика: навч. посібник. Київ : Ельга; Ніка-Центр, 2024. 400 с.
14. Корольчук М. С. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах. Київ : Ніка-Центр, 2006. 580 с.
15. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2009. 516 с.
16. Ларіна Т. О. Психологія життєстійкості особистості : навч. посіб. Київ : Слово, 2022. 184 с.
17. Максименко С. Д., Кузікова С. Б. Психологічна допомога в кризових ситуаціях : навч. посіб. Київ : Слово, 2021. 520 с.
18. Масляч К., Джексон С. Діагностика професійного вигорання (в адаптації Н. Є. Водоп'янової) : вебсайт URL: <https://vseosvita.ua/library/diagnostika-profesijnogo-vigoranna-k-maslac-s-dzekson-v-adaptacii-n-e-vodopanovoi-460627.html> (дата звернення 15.01.2026).
19. Нагоскі Е., Нагоскі А. Вигоряння. Стратегія боротьби з виснаженням удома та на роботі / пер. з англ. С. Новікова. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2023. 320 с.
20. Осійчук О. Людина починається з душі. *Сільська школа України*. 2003. №8-9 (44-45). С. 44-45.
21. Остопович О. В., Палеха Ю. І. Психологія праці та управління : опорний конспект лекцій. Київ : Вид-во МАУП, 2004. 120 с.
22. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення особистості : монографія. Київ : ПП “Золоті Ворота”, 2012. 463 с.
23. Панок В., Чепелева Н., Титаренко Т. Основи практичної психології Київ : Либідь, 2001. 534 с.

24. Панченко Л. Л. Професійне самовизначення та кар'єра особистості. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2014. Вип. 45. С. 132-138.
25. Пірен М. Конфліктологія Київ : КВГІ, 1997. 260 с.
26. Соціальна педагогіка. Курс лекцій / за ред. Н. А. Сейко. Житомир: Житомир. держ. пед. ун-т, 2002. 260 с.
27. Терлецька Л. Г. Психологія здоров'я особистості : навч. посіб. Київ : Слово, 2018. 160 с.
28. Трейсі Б. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час / пер. з англ. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 111 с.
29. Халанський В. Запал без вигоряння. Як завершити цикл стресу, працювати до вподоби і жити щасливо. Харків : Віват, 2023. 496 с.
30. Ходаківська О. М. Професійний стрес як чинник «вигорання» фахівців у системі «людина – людина» : навч. посіб. Хмельницький : ХІСТ Ун-ту «Україна», 2010. 339 с.
31. Цюприк А., Федорович С. Профілактика емоційного вигорання. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2019. № 1. С. 162-170.
32. Звіт про сталий розвиток **Rozetka.ua** [електронний ресурс]. URL:<https://rozetka.report/public.html> (дата звернення 09.06.2026)
33. “Пощастило, що ракети не прилетіли до нас”. Як Rozetka лавірує між клієнтським попитом, ракетами та тиском держави. Інтерв'ю зі Владиславом Чечоткіним / інтерв'єр Л.Шаповал. Forbes.ua. 2022. 13 груд. URL: forbes.ua (дата звернення 09.06.2026)
34. Товариство з обмеженою відповідальністю “РОЗЕТКА.УА”: (код ЄДРПОУ 37193071). Опендатабот: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. URL:<https://opendatabot.ua/c/37193071> (дата звернення 10.06.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник «Оцінка кар'єрного потенціалу та лояльності працівників»

(Модифікація моделі Е. Шейна «Якорі кар'єри»)

1. Для мене важливо бути першокласним фахівцем у своїй конкретній сфері діяльності.
2. Я прагну обіймати посаду, яка дозволить мені керувати діями інших людей та координувати їх.
3. Головне для мене в роботі — це відчуття стабільності, надійності та впевненості в завтрашньому дні.
4. Я хочу створювати нові продукти, послуги чи відкривати нові напрями бізнесу.
5. Мені важливо працювати у компанії, де я можу приносити реальну користь суспільству чи іншим людям.
6. Я готовий ризикувати та долати серйозні перешкоди заради професійного успіху.
7. Для мене критично важливо самостійно планувати свій робочий час та завдання.
8. Організація мого робочого дня повинна дозволяти мені гармонійно поєднувати роботу та особисте життя.
9. Я отримую задоволення від вирішення складних професійних завдань, які вимагають моїх специфічних знань.
10. Процес управління та прийняття відповідальних рішень надихає мене найбільше.
11. Я готовий працювати за меншу заробітну плату, якщо мені гарантують постійне робоче місце та соціальну стабільність.
12. Створення чогось нового та унікального є моїм головним мотивом у праці.
13. Для мене важливо, щоб мої особисті цінності збігалися з місією та цінностями підприємства.
14. Мене приваблює конкуренція та можливість позмагатися з сильними суперниками на ринку чи в колективі.
15. Я погано почуваюся в рамках жорстких корпоративних правил, інструкцій та регламентів.

16. Я не пожертвую інтересами своєї родини чи хобі заради стрімкої кар'єри в компанії.
17. Я хочу розвиватися суто як експерт у своїй справі, а не йти на керівні адміністративні посади.
18. Моя довгострокова мета — стати топ-менеджером або генеральним директором великої компанії.
19. Мене приваблює стабільна система преміювання, медичне страхування та пенсійні гарантії підприємства.
20. Я мрію розробити бізнес-ідею, яка повністю змінить існуючі правила гри на ринку.
21. Я хочу бачити, що результати моєї праці дійсно допомагають покращувати життя клієнтів компанії.
22. Якщо завдання здається мені простим або рутинним, я швидко втрачаю до нього будь-який інтерес.
23. Свобода дій та незалежність у виборі методів роботи для мене важливіші за високу посаду.
24. Я шукаю таку роботу, яка мінімально втручається у моє приватне життя та дозволяє.