

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

з спеціальності 073 \_\_\_\_\_ «Менеджмент»  
освітньої-професійної програми \_\_\_\_\_ «Менеджмент персоналу»

на тему: «Покращення процесів рекрутингу підприємства» \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМП-5-1  
Самойленко Олексій Сергійович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Шереметинська Оксана Валеріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2026 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“05” вересня 2025 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Самойленко Олексія Сергійовича

1. Тема роботи Покращення процесів рекрутингу підприємства  
керівник роботи Шереметинська О.В., к. е. н., доцент  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р № 641-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2026р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити  
Розділ 1 Теоретико-методичні засади рекрутингу персоналу підприємства  
Розділ 2 Аналіз ефективності рекрутингу ТДВ «Яготинський маслозавод»  
Розділ 3 Розробка програми покращення процесів рекрутингу персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Результати дослідження знайшли відображення в 4 рисунках та 12 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

## 7. Дата видачі завдання 05 вересня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	10.09.2025 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	16.09.2025 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційного проекту	23.09.2025 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.10.2025 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	20.10.2025 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	08.11.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.11.2025 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	10.12.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	20.12.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	03.01.2026 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	20.01.2026 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

( підпис )

**Керівник роботи**

( підпис )

**Олексій САМОЙЛЕНКО**

(прізвище та ініціали)

**Оксана ШЕРЕМЕТИНСЬКА**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Самойленко О.С. Покращення процесів рекрутингу підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2024 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне дослідження процесів рекрутингу підприємства визначено економічний зміст рекрутингу та фактори, що на нього впливають, визначено сутність та особливості рекрутингу персоналу, а також окреслено методичні підходи до оцінки ефективності рекрутингу персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», а також проведена оцінка ефективності рекрутингу персоналу підприємства. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано програму покращення рекрутингу персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод», запропоновано заходи з підвищення ефективності рекрутингу персоналу підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Робота містить 83 сторінок основного тексту, 12 таблиць, 4 рисунків, 63 використаних джерел.

**Ключові слова:** *персонал, рекрутинг, програма, молочна промисловість, ефективність, підприємство.*

## ABSTRACT

**Samoilenko O.S. Improving the recruitment processes of the enterprise. – Manuscript.**

Qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out on the materials of the TDV "Yagotinsky butter factory" for 2023-2024.

In the first section of the work, a theoretical study of the recruitment processes of the enterprise was carried out, the economic content of recruitment and the factors influencing it were determined, the essence and features of personnel recruitment were determined, and methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel recruitment of the enterprise were outlined.

In the second section of the qualification work, an organizational and economic characteristic of the economic activities of the TDV "Yagotinsky butter factory" was provided, and an assessment of the effectiveness of personnel recruitment of the enterprise was carried out. The personnel composition and features of personnel management of the TDV "Yagotinsky butter factory" were analyzed in detail.

In the third section of the qualification work, the program for improving personnel recruitment at the Yagotynskyi Butter Factory is substantiated, measures are proposed to increase the efficiency of personnel recruitment at the enterprise. The economic feasibility of implementing these measures with a positive impact on the indicators of economic activity of the Yagotynskyi Butter Factory is substantiated.

The work contains 83 pages of the main text, 12 tables, 4 figures, 63 sources used.

**Keywords:** *personnel, recruitment, program, dairy industry, efficiency, enterprise.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та поняття рекрутингу .....	9
1.2. Проблеми та бар'єри у процесах рекрутингу підприємств.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності рекрутингу підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	30
2.1. Техніко-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод».....	30
2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу маслозаводу..	39
2.3. Оцінка ефективності рекрутингу персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»...50	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	57
3.1. Формування програми покращення процесів рекрутингу ТДВ «Яготинський маслозавод».....	57
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запровадження внутрішньої реферальної програми задля покращення рекрутингу маслозаводу.....	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».....	69
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.*

Рекрутинг персоналу є важливим процесом для організацій, які бажають знайти не тільки професіонала, але й фахівця, який цінуватиме свою роботу та виконуватиме її на високому рівні. Організації можуть час від часу звертатися до рекрутингових організацій, оскільки висока плинність кадрів вимагає швидкої заміни працівників. Рекрутинг є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки від раціональної укомплектованості підприємства кадрами залежать його прибутковість та конкурентоспроможність. Враховуючи це, актуальним є питання щодо доцільності застосування різних видів рекрутингу в управлінні персоналом підприємства

Дослідження питання щодо застосування рекрутингу в управлінні персоналом на підприємствах досліджувалися наступними науковцями та дослідниками, зокрема, такими як: Лисак В. Ю., Хитра О. В., Чаплій А. В. Х., Безпалько О., Панасюк Д. та іншими.

*Метою кваліфікаційної роботи* є вивчення процесу рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- досліджено сутність та поняття рекрутингу;
- вивчено проблеми та бар'єри у процесах рекрутингу підприємств;
- узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності рекрутингу підприємства;
- проведено техніко-економічну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізовано забезпеченість та ефективність використання персоналу маслозаводу;
- здійснено оцінку ефективності рекрутингу персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- запропоновано програму покращення процесів рекрутингу ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- проведено техніко-економічне обґрунтування запровадження внутрішньої реферальної програми задля покращення рекрутингу маслозаводу;

- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».

*Об'єктом дослідження* виступає процес рекрутингу персоналу на підприємстві.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів реалізації процесів рекрутингу персоналу на підприємстві.

*Методи дослідження.* Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: метод аналогій, методи аналізу й синтезу, описовий метод, економіко-статистичні (зокрема групування, графічний), а також дедуктивний метод.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 83 сторінках. Робота містить 12 таблицю та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 63 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота має 3 додатки, які розміщено на 10 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та поняття рекрутингу

Суть та походження рекрутингу, його ознаки та ключові характеристики дослідили та здійснили поглиблений аналіз багато економістів та науковців, що були зацікавлені в даній темі, яка відносно нова для українського ринку. Спільною ознакою для всіх дослідників щодо визначення рекрутменту є те, що вони погоджуються з тим, що рекрутмент персоналу є довготривалим пошуком відповідних кадрів з необхідною кваліфікацією та вміннями, навичками, на основі якого відбувається відсіювання та відбір професіоналів своєї справи з метою залучення їхніх знань у межах конкретної організації, яка готова заплатити великі кошти рекрутерам, щоб вони змогли знайти таких працівників [4].

Універсального визначення поняття рекрутинг не існує в науковій сфері, тому потрібно виділити деякі з них, що мають максимальну інформативну наповненість та зрозумілий сенс щодо визначення даного процесу в сфері персоналу. Якщо звернутися до тлумачного словника, то рекрутинг визначено «як набір новобранців». До прикладу, В.Ю. Лисак зазначає, «що рекрутинг – комунікативна бізнес-діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і вмінь комунікативних процесів досягаються цілі організації» [39].

Автор намагається надати рекрутменту важливої ролі у формуванні кадрової політики організації, тому менеджери повинні здійснювати свою роботу більш відповідальніше та намагатися використовувати більш результативніше власний робочий час на пошуки спеціаліста, розуміючи важливість поставленого завдання.

Кадри – це найголовніший та ключовий ресурс організації, який є тим генератором, що заводить усі інші механізми підприємства, без якого неможливий будь-який результат, навіть роботи, які можуть замінити нібито працівників, є творінням людей. Не потрібно недооцінювати усю важливість будь-якого

працівника підприємства, бо чим цінніший працівник з його якісними та кількісними характеристиками, тим більший шанс досягнення поставлених цілей організації. Часта зміна працівників не призводить до ефективного результату, оскільки порушується внутрішній спокій в організації, виникає ризик витоку конфіденційної інформації (промислове шпигунство, розкриття комерційної таємниці), зростають фінансові витрати з розвитку та навчання персоналу, знижується можливість формування професійного персоналу, зростає вразливість підприємства до зовнішнього мінливого середовища, ризик надання неякісних послуг [42].

Згідно з визначенням А.О. Азарова, «рекрутмент розглядається як довготривалий процес вивчення професійних та психологічних якостей конкретного працівника для вибору та попередньої підготовки його до виконання обов'язків на певній посаді та відсіювання із сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням відповідності їх кваліфікації, особистісних якостей та навичок, які необхідні організації» [5].

Автор розглядає рекрутмент як складний процес, який охоплює не тільки необхідний набір навичок та знань, якими повинен володіти потенційний працівник, але й враховує психологічну складову особистості, оскільки часто можна спостерігати невідповідність психологічного стану людини до посади, яку вона бажає зайняти в майбутньому. Дуже важливим фактом є те, щоб потенційний працівник володів особистими якостями характеру, потрібними для обраної професії. Якщо це майбутній керівник, то він повинен бути лідером в групі, активним, впевненим, креативним, рішучим, справедливим, оратором, дружелюбним, демократичним, але водночас зберігати в окремих випадках авторитарний стиль управління [5].

В сучасних умовах розвитку усіх сфер суспільного життя можна спостерігати багато випадків, коли випускники вищих навчальних закладів не влаштовуються на роботу за своєю професією, причому головною причиною є небажання та неприязнь до вибраної спеціальності, яку, швидше за все, за них обрали батьки, друзі, родичі. На жаль, така ситуація негативно відображається на ринку праці, на якому виникає

диспропорція між попитом та пропозицією робочої сили, а тому з великого потоку людей тільки одиниці насправді продовжують працювати за своєю спеціальністю.

Сучасні HR-менеджери повинні провести широкий спектр відбору працівників, беручи до уваги їхній психологічний розвиток, який можна дізнатися, спираючись на різноманітного характеру тести, анкетування, опитування [40]. Дані методи відбору персоналу допоможуть ліпше зрозуміти працівників, їхнє бажання розвиватися, цілі, які вони ставлять перед собою, мету, яка є кредом протягом усього їхнього кар'єрного життя. Служба персоналу повинна розглядати працівника не тільки як людину, яка володіє певними визначеними навичками та знаннями, але й як особистість з чітко сформованими власними цінностями, звичками, звичаями, традиціями.

З розвитком інформаційної сфери ряд вчених стверджує, що рекрутмент персоналу вдосконалився та змінив своє первинне значення на е-рекрутмент. Ця сфера швидше розвивається та поширюється серед фахівців з підбору та відбору персоналу, тому все частіше рекрутинг ототожнюється з сучаснішим визначенням – електронний рекрутмент [29].

Фактично, електронний рекрутинг є одним із ефективних способів набору персоналу для знаходження необхідних фахівців, використовуючи мережу Інтернет та досліджуючи популярні серед населення соціальні мережі.

Т. Марченко визначає електронний рекрутмент як використання мережі Інтернет з метою цілеспрямованого пошуку майбутніх кандидатів, їхнього відсіювання, комунікування та управління під час всього процесу рекрутингу [43, с. 72].

В період трансформаційних зрушень та постійного збільшення користувачів Інтернет, в мережі набувають все більшої популярності різні послуги, які надаються компаніями через власні сайти, маркетплейси, соціальні мережі. Пошук кадрів через точки офлайн є менш дієві, якщо розглядати їх у розрізі макроекономічної площини, де потрібно знайти велику кількість професіоналів своєї справи за обмежений час. Виникає нестача часу та недоцільність здійснювати пошук людей рекрутерами в реальному житті, тому на допомогу приходить швидкий інформаційний розвиток,

глобалізація економічних процесів, інтеграційні процеси між країнами, працівниками, роботодавцями. Водночас неможливо нівелювати перевагу пошуку людей через друзів, знайомих, рекомендації робітників, клієнтів, оскільки фахівець з підбору персоналу матиме уявлення про людину, її особистісні, професійні якості, спрощуючи довготривалий ланцюжок пошуку спеціалістів, зосереджуючись як на перевагах потенційного працівника, так і його недоліках.

Друга частина науковців, таких як С.В. Руденко, Ю.М. Полякова, визначають «рекрутмент персоналу як цілеспрямований та довготривалий процес вибору фірмою одного з ряду претендентів на вакантне місце, причому найбільш відповідного за критеріями відбору, задоволення досягнення майбутнього працівника одержати посаду, щоб реалізувати свої знання та нерозкриті можливості» [53].

О.В. Хитра, А.В. Чаплій та інші виділяють таке поняття як «вербування персоналу», що відповідає за змістом рекрутингу та тлумачиться так: «вербування персоналу – це безперервна робота з пошуку й залучення потрібних спеціалістів, створення резерву потенційних кандидатів за усіма посадами» [63].

Компанія здійснює кастинг на посаду, тоді як відбір людей здійснюється з чітко визначеними критеріями вищого керівництва відповідно до вакантної посади. На даному етапі рекрутменту менеджери опираються водночас як на свої уподобання, так і на критерії відбору, тобто здійснюється суб'єктивно-об'єктивний аналіз конкретного працівника, причому перевагу може мати як один, так і другий елемент, все залежить від спеціаліста з відбору персоналу. Спостерігаються неодноразові випадки на підприємствах, коли суб'єктивна сторона фахівця по персоналу відіграє значну роль, і лише після цього береться до уваги об'єктивне оцінювання працівника, але правильний порядок дій повинен опиратися на професійні якості працівника: кваліфікація, стаж роботи, спеціалізація, сертифікати щодо проходження тренінгів, семінарів, інформація щодо підвищення кваліфікації, рівень володіння англійської мови, наявність водійських прав, отримані грамоти у сфері обраної спеціальності.

Оскільки можна найкраще проаналізувати людину з боку її професійної

складової та глибше дізнатися про її досвід роботи, у яких структурах вона працювала, чому звільнилася, коментарі з боку клієнтів, роботодавця, а вже потім суб'єктивно оцінювати її, ставлячи перед собою питання її адаптації, чи зможе вона пристосуватися та влитися в колектив, які її особистісні якості, чи не є вона бунтарем, тим, хто опирається змінам та намагається порушити спокій внутрішньої складової в організації, адже недооцінка психологічного стану майбутнього працівника може принести негативні наслідки для цілої компанії, які матимуть визначальний вплив на її розвиток в подальшому.

Рекрутмент кадрів – достатньо складний процес, який потребує часу та значних зусиль з боку менеджера, який безпосередньо здійснює підбір та відсіювання майбутніх претендентів на посаду [54]. Комплексна оцінка працівника є ключовим та найважливішим моментом у процесі підбору людей, тому потрібно здійснити детальний та глибокий аналіз кожного працівника. Далі розглянемо підходи різних авторів до визначення поняття «рекрутинг» в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Означення поняття «рекрутинг»

Автор 1	Визначення поняття «рекрутинг» 2	Основне ототожнення 3
Качан К. П.	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу	Процес залучення та утримання
Лавріненко О.С.	Це робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи	Робота з пошуку та оцінювання персоналу
Божанова В.Ю., Русінко М. І.	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду	Підбір кадрів
Іванов А. Є.	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів та за відгукома оголошення в ЗМІ	Підбір персоналу
Пул М.	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури зволікання та первинного відбору; часто в період випробувального терміна	Здійснення процедури залучення та підбору
Бакірова Г. Х.	процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі	Процес створення бази даних
Аллін О.Н., Сальнікова Н. І.	Система доцільних дій зі залучення на роботу кандидатів, які мають такі якості, що потрібні для досягнення цілей організації	Система доцільних дій зі залучення кандидатів

1	2	3
Сгоршин А. П.	Процес відбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці та на підприємстві.	Процес відбору відповідних кандидатур
Грехем Х.Т., Беннетт Р.	Перший етап процесу заповнення вакансій, він включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами та отримання від них заповненої анкети вступника на роботу.	Етап процесу заповнення вакансій, вивчення характеристик
Лухманова А. Сидорова А.	Метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в організації	Метод вибору кандидата
Самигін С.І., Столяренко Л.Д.	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, що з них організація відбирає найбільш відповідних до неї працівників	Створення резерву кандидатів
Розанова В.А.	Процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів для ряду посад, які планує сфера праці	Процедура створення резерву
Щокін Г.	Визначення психологічних та професійних якостей людей з метою визначення їх відповідності виконуваній роботі	Визначення якостей претендента
Веснін В.Р.	Процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою поставлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого	Процес вивчення якостей кандидата

Джерело: [29]

Як видно із вищенаведених понять, кожен автор ідентифікує поняття через особисте бачення, підкреслюючи окремі особливості процесу управління персоналом підприємств. Так, з одного боку, рекрутинг – це процес створення бази даних про працівників, з іншого – це створення процедури залучення й первинного підбору, а з третього – бізнес-процес підприємства. Спільним для всіх означень є процес відбору та підбору персоналу.

Отже, визначити рекрутинг можна так: це комунікативний бізнес-процес як система доцільних дій з вивчення, пошуку, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів для реалізації їхніх здібностей та можливостей досягнення цілей організації. Як вище зазначалося, рекрутинг розглядають як комунікативний бізнес-процес. Але це твердження не отримало достатнього наукового обґрунтування, ним

частково займалися такі українські науковці як О. Свергун, В. Репін, Є. Єліферов, С. Шекшня та ін. Наприклад С. Шекшня вважає, що залучення персоналу в організацію – це бізнес-процес вищого керівництва, тому що займає значний бюджет часу топ-менеджера. Перевтілення працівників в ключову продуктивну силу сучасної економіки перекладає відповідальність за якість персоналу підприємства на його найвищого керівника, що не може задовольнятися делегуванням цього процесу відділу персоналу. Оцінюючи бізнес, фінансові групи та інвестори враховують не тільки вартість споруд, будівель, обладнання та складських запасів, а й якість здійснення системи менеджменту на підприємстві. Будь-який інвестор може відмовитися від угоди, якщо контракт на продовження співпраці не підпише 80 % діючого персоналу, передусім менеджерами та ключовими спеціалістами.

Отже, можна зробити висновок, що через комунікаційний процес, залучаючи на підприємство якісний склад персоналу, керівник впливає на повну вартість підприємства. Тому якісний підбір персоналу, вміння залучати людей визначає подальший розвиток будь-якого бізнесу [29].

На іншу думку, рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, де в процесі управління інформаційними потоками та інформаційними ресурсами, використання відповідних знань та вмінь з комунікативних процесів синергетично досягаються цілі організації.

На думку І.Б. Сворцова, бізнесом є діяльність, що приносить дохід, покликана віднайти суб'єкта, якому не вистачає будьчого (товару, послуги), віднайти (створити) те, чого не вистачає, та надати суб'єкту. Також вони виділяють три основних види бізнесу: виробничий, торгово-посередницький та бізнес на основі надання послуг [56].

Отже, рекрутинг належить до бізнесу, бо він є джерелом надання послуг з підбору персоналу. Що ж до бізнес-процесу, то В.Репін та Є.Єліферов розкривають його зміст так: «бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовності робіт), що за певною технологією перетворює входи на виходи, які представляють цінність для споживача» [29, с. 397].

Основне завдання рекрутингу – знайти людину, працівника, знання й здібності якого будуть відповідати посаді. Тому, об’єктом рекрутингу є пошук, підбір і відбір персоналу. Процес рекрутингу має свою специфіку на підприємствах, але визначають основні його етапи, яких працівники служби персоналу або окремі посадові особи повинні дотримуватися (рис. 1.1).

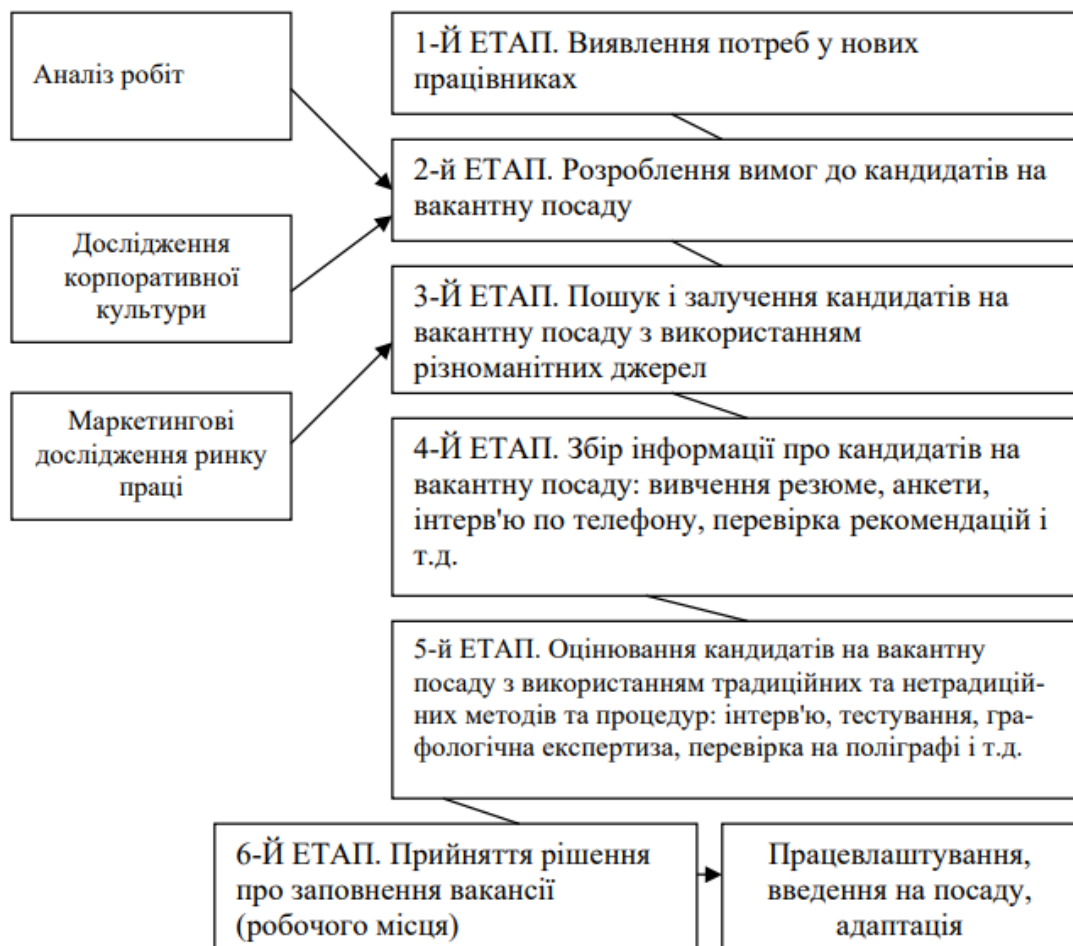


Рис. 1.1. Етапи проведення рекрутингу персоналу

Джерело: [29]

У сучасних умовах більшість підприємств структурує свої бізнеспроцеси, у тому числі і в сфері HR-управління: за чітко описаною схемою значно легше працювати.

Отже, питання рекрутингу персоналу актуальне в наш час та дуже цікаве для успішних підприємств. Задля успіху свого бізнесу керівнику потрібно створити надійний фундамент свого підприємства, сформувавши такий персонал, який може реагувати на швидкі зміни та потреби зовнішнього середовища. Головні вимоги

сучасності до працівників будь-якого рівня – надійність і професіоналізм. Підбір кадрів потрібно здійснювати на жорстких умовах, адже помилка у виборі працівника може дорого коштувати підприємству. Тому керівники багатьох успішних організацій звертаються до рекрутингових агентств за допомогою, бо працівники цієї сфери – висококваліфіковані фахівці, знавці своєї справи, які постійно в пошуці працівників, використовуючи спеціальні методи та методики.

Рекрутинг охоплює певні технології підбору персоналу і обов'язкове дотримання етичних принципів по відношенню до кандидатів на роботу, замовників і конкурентів з рекрутингового ринку. Серед основних напрямків рекрутингу виділяють [29]:

- Класичний рекрутмент – пошук та відбір керівництва середньої ланки, фахівців та офісного персоналу;
- Executive Search – пошук та відбір керівництва вищої ланки і висококваліфікованих фахівців;
- Head-hunting – пошук та відбір керівництва вищої ланки, «переманювання» певного конкретного ексклюзивного спеціаліста для компанії-замовника;
- Leasing – послуги з оренди співробітників на певний період і на встановлених умовах, що знаходяться в трудових відносинах з агенцією з працевлаштування;
- Outplacement – послуги з працевлаштування персоналу, який звільняється (скорочується) з компанії-замовника в конкретні терміни на визначених умовах (ця послуга надається за фінансування компанії-замовника);
- Прелімінарінг (Preliminaring) – залучення молодих фахівців з допомогою організації місць для проходження виробничої практики або стажування;
- Скринінг (від англ. Screen – просіювати) – це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації усього потоку резюме шукачів за формальними вимогами (наприклад, стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу).

В Україні теж діють такі технології, але найпопулярнішими з них є класичний рекрутмент, Head-hunting і Executive Search.

Існує також так званий рекрутинг за рекомендаціями, який є процесом пошуку персоналу, при якому вакансії закриваються за рекомендаціями. За такого рекрутингу легко дізнатися всі дані про кандидата у рекомендувача. Основна привабливість цього рекрутингу в тому, що технологія дозволяє «достукатися» до пасивних кандидатів, які не є в активному пошуку роботи, але найчастіше є найціннішими кадрами для компаній.

В останні роки на ринку праці швидко розвиваються відносно нові методи відбору персоналу. Яскравими прикладами цих методів є мобільний рекрутинг та рекрутинг через соціальні мережі. Мобільність відкриває для рекрутингових компаній широкі можливості для побудови довіри, впізнаваності бренда та взаємодії з майбутніми талановитими працівниками.

## **1.2. Проблеми та бар'єри у процесах рекрутингу підприємств**

У сучасних умовах трансформації ринку праці рекрутинг виступає ключовим інструментом забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами. Ефективність процесів добору персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організацій, їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегічні цілі. Водночас практика свідчить, що рекрутинг стикається з низкою проблем і бар'єрів, які знижують його результативність.

До таких бар'єрів належать організаційні труднощі (недосконалість внутрішніх процедур, відсутність сучасних HR-систем), кадрові проблеми (дефіцит кваліфікованих спеціалістів, низька мотивація кандидатів), а також зовнішні чинники (економічна нестабільність, міграційні процеси, демографічні зміни). Важливим викликом є також формування позитивного досвіду кандидатів (candidate experience), адже негативне сприйняття процесу відбору може суттєво знизити імідж роботодавця [29].

Таким чином, дослідження проблем та бар'єрів у процесах рекрутингу має не лише теоретичне, а й практичне значення. Воно дозволяє визначити слабкі місця системи управління персоналом, розробити рекомендації щодо їх подолання та

забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги на ринку праці.

Таблиця 1.2.

### Класифікація проблем та бар'єрів у процесах рекрутингу підприємств

Категорія бар'єрів	Конкретні проблеми	Приклади проявів	Потенційні наслідки
Внутрішні організаційні	Недосконалість HR-процесів	Відсутність автоматизованих систем відбору, хаотичні процедури інтерв'ю	Затримки у закритті вакансій, зниження ефективності
	Обмежені ресурси	Низький бюджет на рекрутинг, недостатня кількість HR-фахівців	Висока вартість найму, перевантаження персоналу
	Слабкий бренд роботодавця	Низька впізнаваність компанії на ринку праці	Втрата конкурентних кандидатів
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих спеціалістів	Нестача технологів, інженерів, менеджерів	Зниження якості персоналу
	Низька мотивація кандидатів	Відсутність інтересу до галузі, слабкі умови праці	Високий рівень відмов від пропозицій
	Висока плинність кадрів	Часті звільнення нових працівників	Зростання витрат на повторний рекрутинг
Зовнішні фактори	Економічна нестабільність	Коливання зарплат, скорочення виробництва	Зменшення привабливості вакансій
	Демографічні зміни	Старіння населення, міграція молоді	Зменшення кадрового резерву
	Конкуренція на ринку праці	Активний пошук персоналу іншими компаніями	Втрата потенційних кандидатів

Джерело: складено автором за [29]

Таблиця систематизує основні проблеми та бар'єри, з якими стикаються підприємства у процесі рекрутингу персоналу. Вона побудована за принципом класифікації факторів на три ключові групи: внутрішні організаційні, кадрові та зовнішні. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як внутрішні недоліки управлінських практик, так і зовнішні умови, що формують середовище функціонування підприємства.

У першій групі відображено організаційні труднощі, пов'язані з недосконалістю HR-процесів, обмеженістю ресурсів та слабким брендом роботодавця. Друга група охоплює кадрові проблеми, серед яких дефіцит кваліфікованих спеціалістів, низька мотивація кандидатів та висока плинність кадрів. Третя група демонструє зовнішні фактори, що не залежать від підприємства, але суттєво впливають на його кадрову політику: економічна нестабільність,

демографічні зміни та конкуренція на ринку праці.

Кожна позиція у таблиці супроводжується прикладами проявів та потенційними наслідками, що забезпечує практичну цінність класифікації. Такий формат дозволяє не лише ідентифікувати проблеми, але й оцінити їхній вплив на ефективність рекрутингу.

Класифікація проблем і бар'єрів дозволяє системно оцінити слабкі місця рекрутингу та визначити напрями для їх подолання. Внутрішні організаційні труднощі потребують оптимізації HR-процесів, кадрові бар'єри — розвитку мотиваційних програм, а зовнішні фактори — стратегічного планування та адаптації до ринкових умов [42].

Внутрішні організаційні бар'єри у сфері рекрутингу відображають недоліки управлінських практик та структурних особливостей підприємства, які безпосередньо впливають на ефективність добору персоналу. Вони формуються у межах самої організації та здебільшого пов'язані з якістю управління людськими ресурсами, рівнем розвитку корпоративної культури та ступенем використання сучасних технологій.

До ключових внутрішніх бар'єрів належать [29]:

- Недосконалість HR-процесів. Відсутність чітко регламентованих процедур відбору, використання застарілих методів оцінки кандидатів та слабка інтеграція рекрутингу у стратегічне планування підприємства призводять до низької результативності найму.

- Обмеженість ресурсів. Невеликий бюджет на рекрутинг, недостатня кількість кваліфікованих HR-фахівців та обмежені можливості для навчання персоналу знижують конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

- Слабкий бренд роботодавця. Відсутність системної роботи над іміджем компанії як привабливого місця роботи зменшує інтерес кандидатів та ускладнює залучення висококваліфікованих спеціалістів.

- Низький рівень цифровізації процесів. Відсутність автоматизованих систем управління рекрутингом (ATS, HR-аналітика) уповільнює обробку резюме, ускладнює комунікацію з кандидатами та знижує якість управлінських рішень.

- Організаційна інертність. Опір змінам, бюрократичні процедури та відсутність гнучкості у прийнятті рішень перешкоджають впровадженню інноваційних практик рекрутингу.

З наукової точки зору, внутрішні організаційні бар'єри можна розглядати як системні обмеження, що виникають унаслідок невідповідності між стратегічними цілями підприємства та його кадровою політикою. Їх подолання потребує комплексного підходу, який включає оптимізацію HR-процесів, інвестиції у розвиток персоналу, формування позитивного бренду роботодавця та впровадження сучасних цифрових інструментів.

Кадрові бар'єри у сфері рекрутингу відображають проблеми, пов'язані безпосередньо з людським капіталом — як на рівні кандидатів, так і на рівні вже залучених працівників. Вони формують якісні та кількісні обмеження у забезпеченні підприємства необхідними кадрами та мають суттєвий вплив на ефективність функціонування організації.

До основних кадрових бар'єрів належать [29]:

- Дефіцит кваліфікованих спеціалістів. На ринку праці спостерігається нестача фахівців із вузькою спеціалізацією (технологи, інженери, оператори виробничих ліній), що ускладнює закриття вакансій та знижує якість персоналу.
- Низька мотивація кандидатів. Потенційні працівники часто демонструють слабку зацікавленість у роботі через невідповідність умов праці їхнім очікуванням, відсутність перспектив кар'єрного зростання чи недостатній рівень заробітної плати.
- Висока плинність кадрів. Значна частка новоприйнятих співробітників залишає підприємство протягом перших місяців роботи, що призводить до повторних витрат на рекрутинг і знижує стабільність кадрового складу.
- Низький рівень професійної адаптації. Недостатня підтримка нових працівників у період входження в колектив та освоєння виробничих процесів зумовлює їхню невдоволеність і підвищує ризик звільнення.
- Відсутність кадрового резерву. Брак системної роботи з формуванням бази потенційних кандидатів обмежує можливості підприємства швидко реагувати на кадрові потреби.

Кадрові бар'єри можна трактувати як структурні дисбаланси між потребами підприємства та пропозицією робочої сили на ринку праці. Їх подолання потребує комплексних заходів: розвитку системи мотивації та утримання персоналу, формування кадрового резерву, впровадження програм професійної адаптації та співпраці з освітніми закладами для підготовки майбутніх фахівців.

Зовнішні бар'єри у сфері рекрутингу формуються поза межами підприємства та відображають вплив макроекономічних, соціальних і демографічних чинників на кадрову політику організацій. Вони не залежать безпосередньо від управлінських рішень компанії, проте визначають умови, у яких здійснюється пошук і відбір персоналу. Академічний аналіз таких бар'єрів дозволяє оцінити системні виклики, що впливають на ефективність рекрутингу та потребують стратегічної адаптації.

До ключових зовнішніх бар'єрів належать [42]:

- Економічна нестабільність. Коливання рівня заробітних плат, інфляційні процеси та скорочення виробництва знижують привабливість вакансій і ускладнюють утримання персоналу.
- Демографічні зміни. Старіння населення, міграція молоді та зменшення чисельності працездатного населення обмежують кадровий резерв і створюють дефіцит кваліфікованих працівників.
- Міграційні процеси. Виїзд спеціалістів за кордон у пошуках кращих умов праці призводить до «відтоку мозків» та зменшення пропозиції робочої сили на внутрішньому ринку.
- Конкуренція на ринку праці. Активний пошук персоналу іншими компаніями, особливо міжнародними чи великими корпораціями, знижує шанси підприємства залучити висококваліфікованих кандидатів.
- Соціально-культурні фактори. Зміна цінностей та очікувань працівників (орієнтація на work-life balance, дистанційну роботу, гнучкі графіки) може не відповідати традиційним умовам праці на виробничих підприємствах.
- Правове та регуляторне середовище. Недосконалість трудового законодавства, складні бюрократичні процедури та нестабільність нормативної бази створюють додаткові труднощі у наймі персоналу.

Отже, зовнішні бар'єри можна розглядати як системні обмеження середовища, що формують дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці. Їх подолання потребує стратегічних рішень: диверсифікації джерел пошуку кадрів, розвитку співпраці з освітніми закладами, адаптації умов праці до нових соціальних очікувань та активної роботи над брендом роботодавця.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності рекрутингу підприємства**

Оцінка ефективності рекрутингу є важливим елементом сучасної системи управління персоналом, оскільки дозволяє підприємству визначати результативність використаних інструментів та методів добору кадрів, а також співвідносити витрати на пошук працівників із отриманими результатами. У науковій літературі підкреслюється, що рекрутинг не може розглядатися лише як технічна процедура найму, адже він має стратегічне значення для формування кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Методичні підходи до оцінки ефективності рекрутингу базуються на використанні кількісних та якісних показників. До кількісних належать такі індикатори, як час закриття вакансії, вартість найму, рівень плинності новоприйнятих працівників. Якісні показники охоплюють відповідність кандидатів корпоративній культурі, їхню професійну адаптацію та рівень задоволеності процесом відбору. Комплексне застосування цих критеріїв дозволяє отримати об'єктивну картину результативності рекрутингової діяльності.

З наукової точки зору, методичні підходи до оцінки ефективності рекрутингу можна класифікувати на економічні, організаційні та соціально-психологічні. Економічні підходи акцентують на співвідношенні витрат і вигод, організаційні – на оптимізації процесів та використанні HR-аналітики, а соціально-психологічні – на формуванні позитивного досвіду кандидатів і підвищенні їхньої мотивації [63].

Таким чином, дослідження методичних підходів до оцінки ефективності рекрутингу має подвійне значення: воно забезпечує теоретичне обґрунтування

системи показників та створює практичну основу для розробки інструментів удосконалення кадрової політики підприємства.

Для побудови успішного процесу рекрутингу на підприємстві необхідно постійно проводити моніторинг й оцінку його ефективності, а саме таких складових її елементів, як відповідність співробітника профілю посади, рівень необхідних навичок й вмінь, здійснення постійного аналізу професійних особистісних компетенцій, дослідження морально-психологічного клімату в колективі, рівня плинності кадрів, залученості персоналу у бізнес процеси, тощо.

На сьогоднішній день, існує безліч сучасних підходів, методів та HR-метрик, що дають змогу точно оцінити ефективність процесу рекрутингу в компанії та допомогти у забезпеченні його ефективності. Поширеною практикою більшості українських рекрутерів на сьогодні є використання досвіду зарубіжних компаній в процесі оцінювання показників за допомогою системи Key Performance Indicators (KPI). Ключові показники ефективності (KPI) – це показники, за якими проводиться оцінка ефективності дій, процесів та функцій управління по відношенню до досягнення поставлених цілей [1].

Також, ключові показники ефективності, в практиці менеджменту розглядаються, як обмежений набір основних параметрів, які використовуються для відслідковування та діагностики результатів діяльності організації та наступного прийняття на їх основі управлінських рішень. Показники мають відображати всю найбільш важливу інформацію для управління справою (надсистемний рівень) або управління результатами діяльності співробітника і при цьому фокусувати увагу на самих критичних моментах [2].

Основними KPI для оцінки ефективності процесу рекрутингу, можна виокремити такі, як: якість підбору персоналу (відношення працюючих співробітників через 90 днів після працевлаштування до кількості працевлаштованих за місяць); продуктивність нових співробітників (відношення нових працівників, які досягають основні ключові показники ефективності, до кількості нещодавно працевлаштованих); воленості роботою нещодавно працевлаштованих); плинність кадрів (відсоток звільнених працівників за місяць до

їх загальної кількості на підприємстві). Наприклад, якщо коефіцієнт низький, відповідно, відділ рекрутинга працює ефективно, і навпаки; вартість підбору співробітників (відношення витрат на підбір персоналу до загальної кількості працюючих); дотримання термінів підбору необхідного персоналу. Сучасним методом оцінки ефективності рекрутингу в компанії є HR-метрики, які допомагають дізнатись, як працює рекрутинговий процес і як його можна покращити. HR-метрики – це стандартні одиниці виміру, система вимірювань, що являє собою спеціальні розрахунки, які допомагають інтерпретувати отримані дані, співвідносячи їх з попередніми результатами. Як правило, у рекрутинговій діяльності доцільним є використання таких метрик, як: показники оцінки якості людських ресурсів та ефективність їх використання; метрики оцінки ефективності роботи конкретних фахівців, спеціалістів чи відділів; метрики оцінки ефективності відділу рекрутингу.

Якість підбору персоналу – один із найважливіших показників KPI для більшості підприємств, оскільки дозволяє виміряти цінність, яку нові співробітники приносять компанії. Фактично отримати інформацію про якість кожного найму можна, продовжуючи відстежувати індивідуально успіх кожного працівника протягом першого року роботи, а саме їх відвідуваність, продуктивність, відгуки керівників підрозділів та колег, й плинність кадрів нових співробітників. Використання оцінки після найму, допомагає оцінити ефективність та якість кожного найму. За даними останніх досліджень компанії LinkedIn, підприємства можуть вимірювати якість найму за такими показниками, як: оцінка ефективності (використовується у 50 % організацій); статистика обороту та утримання (використовується у 49 % організаціях); задоволеність рекрутера по найму (використовується у 43 % організаціях)[3].

Отже, для підвищення якості найму потрібна узгодженість з керівництвом для визначення чинників, що забезпечуватимуть якісний підбір персоналу на підприємстві, та розробити спеціальну стратегію, яка допоможе найняти потрібних фахівців. Дотримання термінів закриття вакансії – найважливіший показник для оцінювання ефективності рекрутингу, що відображає наскільки оперативно

рекрутер задовольняє потребу компанії в кадрах. Середній термін закриття вакансій – час від моменту появи вакансії на підприємстві до моменту, коли кандидат отримує і приймає оффер (формула 1.1.) [29].

$$T_{зв} = \frac{K_{\partial}}{K_{зв}} \quad (1.1)$$

де  $T_{зв}$  – терміни закриття вакансії;

$K_{\partial}$  – кількість днів роботи над заповненням всіх наявних вакансій за певний період;

$K_{зв}$  – загальна кількість закритих вакансій за певний період.

Показник задоволеності роботою – це психічний та емоційний зв'язок, який співробітники відчують по відношенню до компанії, відображає загальне відношення працівника до праці та має прямий вплив на результати його трудової діяльності. Для ефективного відслідковування залученості і вчасного реагування на невдоволення працівниками стилем управління, рівнем оплати працею та робочою атмосферою, варто підтримувати тісний контакт HR-спеціалістів із персоналом.

Для здійснення оцінки за цим напрямом доцільно використовувати такі сучасні методи, як [29]:

1. «Зустріч 1 : 1» – суть даного методу полягає у регулярних зустрічах, на яких HRменеджер спілкується з кожним співробітником індивідуально у неформальній обстановці на теми, що хвилюють та намагається зрозуміти як себе відчуває персонал і наскільки вони залучені в трудову діяльність. Головна задача рекрутера – створити безпечну атмосферу. Основний недолік методу «Зустріч 1 : 1» – у великих за обсягами компаніях менеджери з персоналу не в змозі регулярно опитувати кожного.

2. Опитувальник Q12 – найбільш ефективний метод оцінки залученості персоналу та його вплив на важливі результати для бізнесу. Gallup Q12 містить 12 питань в області кар'єри та розвитку, місії та цілей організації, визнання та цінностей, міжособистісних стосунках у колективі. Для отримання точних результатів потрібно регулярно проводити опитування та використовувати одні й ті

ж самі питання. Ціна офіційного інструменту опитувальника залежить від розмірів компанії та кількості працюючих.

3. Моніторинг настрою в Hurma System – простий метод відслідковування задоволеності співробітників. Кожен, при вході в систему, вказує свій сьогоднішній настрій, за бажанням, залишає коментарі та пояснює свій емоційний стан. Моніторинг настрою дозволяє менеджерам з персоналу бути в курсі стану співробітників і запобігати погіршенню ситуації.

Наступним ключовим показником ефективності процесу рекрутингу в компанії є вартість закриття однієї вакансії. Оцінка даного KPI розраховується шляхом додавання усіх витрат, необхідних для закриття вакансії. До таких витрат відносяться [1-4]:

витрати на публікацію вакансії на job-сайтах;

витрати на різні види реклами (соціальні мережі, газети, журнали, телебачення, банери);

витрати на інтернет – зв'язок та мобільний зв'язок;

витрати на організацію робочого місця рекрутера;

облік заробітної плати рекрутера;

непрямі витрати, що пов'язані з процесом рекрутингу.

Оцінюючи ці показники в комплексі можна прийняти рішення щодо ефективності та прибутковості процесу рекрутингу в компанії.

Окремим підходом для оцінки ефективності процесу рекрутингу на підприємстві може слугувати воронка рекрутингу. Вона будується на підставі даних про загальну кількість перспективних кандидатів які додаються в вакансію і зборі інформації про їх подальший перехід по усіх етапах (рис. 1.2).

В більшості випадків, при правильно забезпеченій конверсії економиться час на пошуки кандидата.

Підбір майбутнього співробітника проводиться у декілька етапів:

1. Залучення – основна задача даного етапу, донести пропозицію роботодавця до потенційних кандидатів, привернути до нього увагу та викликати стійкий інтерес.

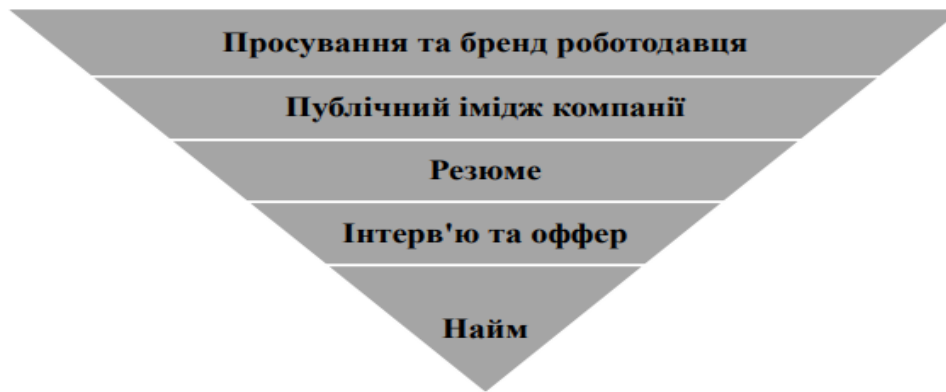


Рис. 1.2. Воронка рекрутингу

Джерело: [9]

2. Зацікавлення – основна задача другого етапу, пробудження інтересу в претендента до заняття певної вакансії та переконання його піти на співбесіду з роботодавцем.

3. Оцінка та відбір – на даному етапі проводиться оцінка результатів кандидата за необхідними критеріями.

4. Пропозиція щодо роботи – узгодження всіх питань та умов контракту про трудову діяльність.

5. Найм – основна задача рекрутера допомогти оформити документи й організувати робоче місце нового співробітника.

Застосування підходу воронки рекрутингу дозволяє оцінити наскільки ефективна робота по кожній вакансії та наскільки результативним є кожен менеджер з персоналу при заповненні вакансії.

В цілому, ефективність процесу рекрутингу можна розрахувати за формулою 1.2, наведеною нижче [9].

$$E_p = \left( \frac{K_y}{K_k} \right) \cdot 100\% \quad (1.2.)$$

де  $E_p$  – ефективність процесу рекрутингу;

$K_y$  – кількість кандидатів, що успішно проходять на наступний етап відбору;

$K_k$  – загальна кількість кандидатів, що проходили відбір.

Проведене дослідження показало наявність різноманітних підходів оцінки ефективності процесу рекрутингу в компанії, їх спектр є широким для

використання, в залежності від поточних завдань. Не дивлячись на складність застосування деяких з методів оцінки, вони мають величезну кількість переваг, адже: по перше, дозволяють побачити реальну, внутрішню картину того, що відбувається в компанії та на основі цього приймати відповідні управлінські рішення; по-друге, створюють можливість для вчасного та прогностичного виявлення слабких місць, які виникають в рекрутинговому процесі; по-третє, дозволяють спростити процес підбору персоналу у бік збільшення його ефективності, адже розширюють можливість володіння рекрутером більш об'єктивною інформацією для оцінки; по-четверте, дозволяють покращити комунікаційні зв'язки між керівником та рекрутером за рахунок реалізації можливості візуалізації інформації та легкого доведення її до керівництва.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

### 2.1. Техніко-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» займає важливе місце у складі групи компаній «Молочний альянс». АТ «Молочний альянс» функціонує як підприємство з централізованою системою управління, що охоплює фінансову діяльність, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та збут. До структури компанії входять підприємства, які спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, а також організації, що здійснюють збір і переробку молока та реалізацію готової продукції як на внутрішньому ринку України, так і за її межами [45].

Основним видом діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є переробка молока, виробництво вершкового масла та м'яких розсільних сирів. Для систематизації напрямів діяльності підприємства доцільно представити їх у вигляді таблиці із зазначенням відповідних кодів КВЕД (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1.*

#### Основні напрями господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид діяльності	Код КВЕД
Перероблення молока, виробництво масла та сиру	10.51
Оптова торгівля молочною продукцією, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33
Роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11
Роздрібна торгівля пальним	47.30
Вантажні автомобільні перевезення	49.41

Джерело: складено автором за даними підприємства

Підприємство діє як юридична особа та здійснює діяльність відповідно до положень затвердженого Статуту. Основна мета роботи полягає у максимальному задоволенні потреб населення у якісній харчовій продукції, що ґрунтується на поєднанні інтересів споживачів та трудового колективу.

Ключові напрями діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Виробництво м'яких та розсільних сирів;
2. Виробництво вершкового масла та продукції з незбираного молока;
3. Виробництво молочної та кисломолочної продукції (молоко, кефір, сироватка тощо);
4. Фірмова, оптова та роздрібна торгівля;
5. Виробництво інших видів продовольчої продукції.

Для подальшого дослідження доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, результати якого наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

### SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вхід до групи «Молочний альянс», що забезпечує централізоване управління фінансами, маркетингом та логістикою.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока залежність від сезонності постачання молока та коливань цін на сировину.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широкий асортимент продукції: вершкове масло, м'які та розсільні сири, кисломолочні продукти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значні витрати на енергоресурси та транспортування.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність власної торговельної мережі (фірмова та оптово-роздрібна торгівля).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмеженість інноваційних технологій у порівнянні з провідними європейськими виробниками.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впізнаваний бренд на внутрішньому ринку України.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока конкуренція на ринку молочної продукції.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення експорту продукції на зовнішні ринки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коливання валютних курсів, що впливають на собівартість імпортованих складових.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження сучасних технологій переробки та пакування молочної продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення державного регулювання та вимог до якості харчових продуктів.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання попиту на натуральні та екологічно чисті продукти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження купівельної спроможності населення.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість диверсифікації асортименту (нові види сирів, органічна продукція).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ризики, пов'язані з нестабільністю аграрного сектору та постачанням сировини.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що підприємство має низку вагомих конкурентних переваг, серед яких – належність до групи «Молочний альянс», що забезпечує централізоване управління та синергію між підприємствами, широкий асортимент продукції, впізнаваний бренд на внутрішньому ринку та власну торговельну мережу. Це створює міцну основу для

стабільного розвитку та розширення ринкових позицій.

Водночас виявлено й слабкі сторони, які можуть стримувати ефективність діяльності: залежність від сезонності постачання молока, значні витрати на енергоресурси та транспортування, а також обмеженість інноваційних технологій у порівнянні з провідними європейськими виробниками.

Серед можливостей для розвитку варто виділити розширення експорту, впровадження сучасних технологій переробки та пакування, а також диверсифікацію асортименту відповідно до зростаючого попиту на натуральні й екологічно чисті продукти.

Основними загрозами залишаються коливання валютних курсів, посилення державного регулювання, зниження купівельної спроможності населення та нестабільність аграрного сектору, що може впливати на постачання сировини.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на використанні сильних сторін та можливостей, водночас потребує мінімізації слабких сторін і ризиків. Це дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» не лише утримувати конкурентні позиції на внутрішньому ринку, але й активно розширювати присутність на зовнішніх ринках.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із ключових підприємств групи компаній «Молочний альянс». Компанія функціонує як юридична особа та здійснює діяльність відповідно до положень затвердженого Статуту. Управління здійснюється у централізованій формі, що охоплює фінанси, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та продажі.

Підприємство входить до інтегрованої системи «Молочний альянс», що забезпечує:

- централізоване управління фінансовими потоками;
- координацію закупівель та постачання сировини;
- єдину маркетингову політику;
- оптимізацію виробничих процесів;
- ефективну логістику та збут продукції.

Діяльність заводу орієнтована на максимальне задоволення потреб населення

у якісній харчовій продукції. Поєднання інтересів споживачів та трудового колективу забезпечує стабільність виробництва та розвиток підприємства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є сучасним підприємством молочної галузі, яке поєднує виробничі, торговельні та логістичні функції. Завдяки входженню до групи «Молочний альянс» воно має можливість ефективно використовувати централізовані ресурси та розширювати ринкові позиції як в Україні, так і за її межами.

На сьогодні компанія Яготинський маслозавод випускає більше 36 видів молочної продукції саме під торговою маркою «Яготинське»: масло, молоко, сметану, ряжанку, кефір, термостатну молочну продукцію, м'які й кисломолочні сири, питні йогурти, питну закваску із наповнювачами й без них, а також функціональний кисломолочний продукт Геролакт.

Виробничі потужності компанії мають можливість щодоби приймати й переробляти більше 350 тис. молока і відповідно 80 тис вершків. Окрім цього з метою покращення якості продукції Яготинський маслозавод встановив сучасне високотехнологічне обладнання, що було придбане у міжнародних виробників, і воно виключає пряме втручання персоналу у виробничий процес, і саме від початку забирання сировини аж до закінчення фасуванням і відвантаженням готової продукції, це гарантує якість та безпеку виготовленої готової продукції.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі України, що демонструє стабільні показники діяльності та високий рівень внутрішнього потенціалу для стратегічного розвитку. Його функціонування базується на глибокій спеціалізації у виробництві масла, сиру та інших молочних продуктів, що дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на національному ринку.

Стратегічний аналіз основних показників діяльності підприємства свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема зростання обсягів реалізації, стабільну рентабельність та ефективне використання виробничих ресурсів. За даними відкритих джерел, ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до переліку сумлінних платників податків, що підтверджує його фінансову дисципліну

та прозорість господарської діяльності. Високий рівень операційної ефективності забезпечується за рахунок модернізованих виробничих потужностей, впровадження стандартів якості та логістичної оптимізації.

Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства вказує на наявність значних резервів для інноваційного оновлення, розширення асортименту та виходу на нові ринки. Зокрема, підприємство має розвинену інфраструктуру, кваліфікований персонал, налагоджені канали збуту та позитивний імідж серед споживачів. Важливим елементом стратегічного потенціалу є здатність підприємства до адаптації в умовах нестабільного економічного середовища, що проявляється у гнучкості управлінських рішень, диверсифікації продукції та орієнтації на екологічні стандарти виробництва.

Протягом 2023 року підприємством було отримано кредитів на суму 7 542 527 тис. грн., в тому числі погашено 7 453 528 тис. грн. та сплачено відсотки за користування цими кредитами 18 589 тис. грн.

В таблиці 2.3 представлено обсяг виробництва та реалізації молочної продукції за 2024 рік, серед основних видів є: молоко питне, кисломолочна продукція та сирно-творожні продукти, в даній таблиці йде узагальнена інформація.

*Таблиця 2.3*

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції маслозаводу,  
2024 р**

Основний вид продукції	Обсяги виробництва			Обсяги реалізованої продукції		
	у натуральній формі т	тис.грн.	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі т	тис.грн.	у % до всієї реалізованої продукції
Молоко питне	50 029	867 421	56.8	52 012	922 546	49.9
Кисломолочна продукція	29 258	896 808	34.01	35 595	1 138 449	34.9
Сирнотворожна продукція	4 001	340 753	4.07	4 396	400 821	4.2

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

В таблиці наведено обсяг виробництва й реалізації основних видів молочної продукції, зокрема її кількість, сума та відсоткове співвідношення.

Далі розглянемо основні показники діяльності маслозаводу за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

### Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	абсол, од.	відносн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	3736091	4857266	5635593	778327	13,81
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	2784504	3979309	4872373	893064	18,33
Валовий прибуток (збиток)	645244	877957	763220	-114737	-15,03
Адміністративні витрати	37602	44464	55406	10942	19,75
Витрати на збут	296742	367149	443442	76293	17,20
Інші операційні витрати	65926	41416	132314	90898	68,70
Повні витрати	3118848	4390922	5371221	980299	18,25
Фінансові результати від операційної діяльності	291991	444037	237773	-206264	-86,75
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	177841	308855	117388	-191467	-163,11
Чистий прибуток (збиток)	155639	255160	95563	-159597	-167,01
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,835	0,904	0,953	0,049	5,15
Рентабельність продукції,%	4,99	5,81	1,78	-4,032	x

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

В 2022 році досліджуване підприємство було прибутковим, і закінчило цей рік з прибутком 155639 тис.грн., поряд з цим 2023 рік закінчився позитивно для компанії з чистим прибутком в розмірі 255160 тис.грн., що свідчить про нарощення прибутковості ТДВ «Яготинський маслозавод».

У 2022–2024 роках діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, підприємство демонструє стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2022 році він становив 3 736 091 тис. грн, у 2023 році – 4 857 266 тис. грн, а у 2024 році – 5 635 593 тис. грн. Це свідчить про розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію. Водночас собівартість реалізованої продукції зростала швидшими темпами, ніж доходи, що негативно позначилося на фінансових результатах. Якщо у 2022 році собівартість становила 2 784 504 тис. грн, то у 2024 році вона досягла 4

872 373 тис. грн, що призвело до зниження валового прибутку з 877 957 тис. грн у 2023 році до 763 220 тис. грн у 2024 році.

Адміністративні витрати та витрати на збут також мали тенденцію до зростання, що додатково тиснуло на фінансові результати. Особливо негативним чинником стало різке збільшення інших операційних витрат у 2024 році, які зросли майже на 69% порівняно з попереднім роком. Це суттєво знизило фінансові результати від операційної діяльності, які скоротилися з 444 037 тис. грн у 2023 році до 237 773 тис. грн у 2024 році. Відповідно, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування зменшилися більш ніж удвічі, а чистий прибуток скоротився з 255 160 тис. грн у 2023 році до лише 95 563 тис. грн у 2024 році.

Таким чином, попри позитивну динаміку доходів, підприємство зіткнулося з проблемою випереджаючого зростання витрат, що призвело до суттєвого падіння прибутковості. Це свідчить про необхідність оптимізації витратної частини, особливо адміністративних, збутових та інших операційних витрат, а також впровадження ресурсозберігаючих технологій для зниження собівартості продукції. Лише за умови ефективного контролю витрат підприємство зможе зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання фінансових результатів у майбутньому.

Операційні витрати є ключовим елементом фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень рентабельності та кінцевий фінансовий результат. Для ТДВ «Яготинський маслозавод», як одного з провідних виробників молочної продукції в Україні, структура та динаміка операційних витрат мають особливе значення. Високий рівень конкуренції на ринку, зростання вартості енергоресурсів, транспортних послуг та сировини зумовлюють необхідність постійного контролю й оптимізації витратної частини.

Дослідження елементів операційних витрат дозволяє визначити найбільш витратні статті, оцінити їх вплив на фінансові результати та окреслити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства. У цьому контексті аналіз витрат на адміністративне управління, збут продукції, інші операційні витрати та

собівартість реалізованої продукції є важливим інструментом для формування стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод», (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Елементи операційних витрат компанії ТДВ «Яготинський маслозавод»

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.			Частка у загальних витратах, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	2634094	3246084	4087026	83,54	83,02	83,32
Витрати на оплату праці	195918	249790	298653	6,21	6,39	6,09
Відрахування на соціальні заходи	47339	52222	62271	1,5	1,34	1,27
Амортизація	75141	73423	80115	2,38	1,88	1,63
Інші операційні витрати	200416	288693	377376	6,36	7,38	7,69
Разом	3152908	3910212	4905441	100	100	

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Аналіз структури операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2024 роках свідчить про домінування матеріальних витрат у загальній сумі витрат підприємства. Їх частка стабільно перевищує 83%, що є типовим для підприємств молочної галузі, де основним чинником формування собівартості виступає закупівля та переробка молочної сировини. При цьому спостерігається поступове зростання абсолютних значень матеріальних витрат: з 2 634 094 тис. грн у 2022 році до 4 087 026 тис. грн у 2024 році, що відображає як збільшення обсягів виробництва, так і вплив інфляційних процесів та підвищення цін на ресурси.

Витрати на оплату праці мають відносно стабільну частку у структурі витрат – близько 6%, що свідчить про збереження пропорційності між виробничими витратами та фондом заробітної плати. Водночас у абсолютному вимірі вони зросли з 195 918 тис. грн у 2022 році до 298 653 тис. грн у 2024 році, що може бути пов'язано як із підвищенням рівня заробітної плати, так і з розширенням виробничих потужностей. Відрахування на соціальні заходи залишаються незначними у загальній структурі витрат (близько 1,3%), демонструючи тенденцію до поступового зниження їх частки, що пояснюється швидшим зростанням інших статей витрат.

Амортизаційні відрахування у 2022–2024 роках коливалися в межах 1,6–2,4%

від загальних витрат, що свідчить про відносну стабільність у використанні основних засобів. Незважаючи на певне зростання абсолютних показників амортизації, їх частка у структурі витрат зменшилася, що може бути наслідком інтенсивнішого зростання матеріальних витрат.

Інші операційні витрати демонструють найбільш динамічне зростання як у абсолютному, так і у відносному вимірі. Якщо у 2022 році вони становили 200 416 тис. грн (6,36%), то у 2024 році – вже 377 376 тис. грн (7,69%). Це свідчить про розширення спектра витрат, які не належать до основних виробничих статей, зокрема витрат на маркетинг, логістику, обслуговування інфраструктури та інші супутні процеси.

У цілому структура операційних витрат підприємства залишається стабільною, з домінуванням матеріальних витрат, проте спостерігається тенденція до поступового зростання частки інших операційних витрат, що може свідчити про ускладнення бізнес-процесів та необхідність посилення контролю за їх ефективністю. Така динаміка вказує на потребу у впровадженні заходів з оптимізації витратної частини, особливо у сфері логістики та супутніх операцій, аби забезпечити збереження рентабельності діяльності підприємства в умовах зростання собівартості продукції.

Загальний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2024 роках свідчить про те, що підприємство займає стійкі позиції на ринку молочної продукції та демонструє позитивну динаміку доходів від реалізації. Зростання чистого доходу підтверджує розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію заводу, що є результатом впізнаваності бренду та належності до групи компаній «Молочний альянс». Водночас фінансові результати показують певні проблеми: темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання доходів, що призводить до зниження валового та чистого прибутку. Додатковим негативним чинником є збільшення адміністративних, збутових та інших операційних витрат, які знижують ефективність операційної діяльності.

Таким чином, підприємство має значний виробничий потенціал і конкурентні переваги, проте його фінансова стійкість залежить від здатності оптимізувати

витратну частину та впроваджувати ресурсозберігаючі технології. Подальший розвиток заводу доцільно спрямувати на підвищення рентабельності виробництва, диверсифікацію асортименту, розширення експортних поставок та вдосконалення системи управління витратами. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, але й забезпечити стабільне зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

## **2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу маслозаводу**

Управління трудовим потенціалом на заводі базується на системному підході, що включає планування потреб у кадрах, добір і розстановку працівників, організацію їх навчання та підвищення кваліфікації, а також створення умов для ефективної мотивації. Важливим чинником є забезпечення балансу між виробничими завданнями та можливостями персоналу, що досягається завдяки використанню кадрового резерву, адаптації нових працівників та розвитку внутрішніх комунікацій.

Аналіз показує, що підприємство має стабільний трудовий колектив, у якому поєднуються досвідчені фахівці та молоді спеціалісти. Це створює умови для передачі знань, впровадження нових технологій та підвищення продуктивності праці. Разом із тим, існують проблеми, пов'язані зі зростанням витрат на оплату праці та соціальні заходи, що потребує оптимізації системи стимулювання та пошуку більш гнучких механізмів мотивації.

Управління трудовим потенціалом також передбачає оцінку результатів праці через систему показників ефективності, що дозволяє визначати сильні та слабкі сторони кадрової політики. Важливим напрямом є розвиток корпоративної культури, яка сприяє формуванню командної роботи, підвищенню лояльності працівників та зниженню плинності кадрів.

Загалом управління трудовим потенціалом на ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямоване на забезпечення високої продуктивності праці, професійного розвитку

персоналу та створення умов для довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Подальше вдосконалення кадрової політики має бути пов'язане з впровадженням сучасних HR-технологій, розвитком системи мотивації та формуванням гнучких механізмів управління персоналом, що дозволить максимально ефективно використовувати трудовий потенціал у сучасних економічних умовах.

Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах – кількісному та якісному. Забезпеченість кадрами означає відповідність фактичної чисельності працівників потребам виробництва, а ефективність використання персоналу визначається рівнем продуктивності праці, організацією робочого часу та результативністю виконання виробничих завдань.

У кількісному вимірі підприємство має стабільний трудовий колектив, що дозволяє підтримувати безперервність виробничих процесів. Формування штатного розпису здійснюється відповідно до обсягів виробництва та стратегічних цілей компанії, що забезпечує оптимальне співвідношення між основними та допоміжними працівниками. Водночас важливим завданням залишається підтримання балансу між чисельністю персоналу та рівнем його завантаженості, адже надмірна кількість працівників призводить до зростання витрат на оплату праці, а дефіцит кадрів – до перевантаження та зниження продуктивності.

У якісному аспекті ефективність використання персоналу визначається рівнем кваліфікації, професійної підготовки та мотивації працівників. Завод приділяє увагу підвищенню кваліфікації та адаптації нових кадрів, що сприяє зростанню продуктивності праці й зниженню плинності кадрів. Важливим чинником є система матеріальних і нематеріальних стимулів, яка забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Разом із тим, аналіз показує, що витрати на оплату праці та соціальні заходи мають тенденцію до зростання, що потребує оптимізації системи мотивації та пошуку більш гнучких механізмів стимулювання.

Загалом забезпеченість персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод» можна оцінити як достатню для виконання виробничих програм, а ефективність його

використання – як таку, що потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками підвищення ефективності є оптимізація чисельності працівників відповідно до виробничих потреб, розвиток системи професійного навчання, впровадження сучасних методів оцінки результатів праці та удосконалення мотиваційних механізмів. Це дозволить підприємству максимально реалізувати трудовий потенціал, знизити витратність виробництва та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності менеджменту в управлінні персоналом на перший план виступають питання оптимізації кадрового складу, які є особливо важливими для організацій, що проходять фази кризи або перебувають у ситуації спаду. Управління персоналом є підсистемою у глобальній системі управління бізнесом, здійснюваного у межах певної організаційної ієрархічної структури. Динаміка і структура трудових ресурсів організації є важливими показниками при оцінці ефективності трудових ресурсів підприємства в цілому, оскільки стабільність кадрової ситуації безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації в цілому.

Аналіз забезпеченості та результативності використання персоналу становить один із ключових аспектів управління будь-яким підприємством. Від того, наскільки ефективно застосовуються трудові ресурси, значною мірою залежить успішність діяльності компанії, рівень її продуктивності та конкурентні позиції на ринку. Забезпеченість кадрами відображає як кількісний, так і якісний склад працівників, а також їх відповідність вимогам, необхідним для виконання професійних функцій. Оцінка цього напряму включає аналіз чисельності персоналу, рівня кваліфікації, наявності потрібних навичок і практичного досвіду. Ефективність використання трудового потенціалу визначається показниками продуктивності праці, рентабельності витрат на персонал, фондівіддачі та іншими індикаторами, що характеризують результативність роботи колективу.

Однак, зменшення витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи може мати як позитивний, так і негативний ефект. З одного боку, це сприяє зменшенню загальних витрат компанії, з іншого боку, може негативно вплинути на

мотивацію працівників та їх задоволеність роботою. Тому керівництву компанії слід уважно стежити за рівнем заробітної плати та соціальних гарантій, аби уникнути зниження залученості та продуктивності персоналу. Розподіл працівників за віком представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Розподіл працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за віком 2023-2024 рр

Вік	Осіб		%		Відхилення	
	2023 р	2024 р	2023 р	2024 р	Абс.ос.	Відн., %
18-34	276	285	29,96	30,71	9	3,26
35-49	414	412	44,95	44,40	-2	-0,48
50-54	123	120	13,36	12,93	-3	-2,44
55-59 років	108	111	11,73	11,96	3	2,78
Всього	921	928	100	100	7	0,76

Джерело: складено автором

Модельні дані показують, що у структурі персоналу підприємства найбільшу частку становлять працівники віком 35–49 років (понад 44%), що відповідає типовій картині для виробничих підприємств, де основне навантаження несуть працівники середнього віку з достатнім досвідом роботи. Водночас спостерігається поступове зростання частки молодих працівників віком 18–34 років, що свідчить про оновлення кадрового складу та залучення нових спеціалістів.

Частка працівників старших вікових груп (50–59 років) залишається стабільною, хоча у 2024 році відзначається невелике зростання у групі 55–59 років. Це може свідчити про прагнення підприємства зберегти досвідчених кадрів, які мають значний виробничий досвід.

Загалом кадрова структура заводу є збалансованою: поєднання молодих працівників та досвідчених спеціалістів забезпечує як інноваційність, так і стабільність виробничих процесів. Подальший розвиток кадрової політики має бути спрямований на підтримку цього балансу, зокрема через активну роботу з молоддю та заходи щодо утримання кваліфікованих працівників старших вікових груп.

Аналіз професійно-освітніх характеристик персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» є важливим етапом оцінки кадрового потенціалу підприємства. Він дозволяє визначити якісний склад трудових ресурсів, рівень їхньої освіти, професійної підготовки та досвіду роботи, а також виявити тенденції у структурі

персоналу за статтю та віком. Таке дослідження дає змогу оцінити відповідність кадрового складу стратегічним завданням підприємства, визначити сильні сторони та потенційні проблеми у сфері управління персоналом.

Таблиця 2.7

**Професійно-освітні характеристики персоналу ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

Показник		2023 р.		2024 р.		Відхилення	
		Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	абсолютне	відносне
1		2	3	4	5	6	7
Стать	Чол.	420	45,6	425	45,8	5	1,19
	Жін.	501	54,4	503	54,2	2	0,40
Вік	18-34	280	30,4	292	31,5	12	4,29
	35-54	502	54,5	498	53,7	-4	-0,80
	54 -59	139	15,1	138	14,9	-1	-0,72
Освіта	Неповна вища	368	39,9	360	38,8	-8	-2,17
	Повна вища	553	60,1	568	61,2	15	2,71
Стаж роботи	До 1 року	120	13,0	130	14,0	10	8,33
	1-5 років	315	34,2	310	33,4	-5	-1,59
	Понад 5 років	486	52,8	488	52,6	2	0,41
ВСЬОГО			921	100,0	928	100,0	7

Джерело: укладено автором за даними підприємства

Проведений аналіз професійно-освітніх характеристик персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про збалансовану структуру трудових ресурсів за статтю, віком та рівнем освіти. Підприємство має достатню кількість працівників із повною вищою освітою, що забезпечує високий рівень професійної компетентності, а також значну частку персоналу зі стажем понад п'ять років, що гарантує стабільність виробничих процесів та передачу досвіду молодим кадрам. Водночас простежується тенденція до поступового оновлення колективу за рахунок працівників віком 18–34 років та тих, хто має стаж роботи до одного року, що свідчить про активну кадрову політику підприємства у сфері залучення нових спеціалістів.

Загалом кадровий потенціал заводу можна оцінити як достатній для виконання виробничих програм і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Подальший розвиток кадрової політики має бути спрямований на підтримку балансу між досвідченими працівниками та молодими кадрами, удосконалення системи

професійного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволить максимально ефективно використовувати трудові ресурси та забезпечити довгострокову стійкість підприємства.

Структура персоналу демонструє збалансоване поєднання досвіду та оновлення кадрів: частка працівників 18–34 років зростає, що свідчить про поступове омолодження колективу, тоді як група 35–54 років залишається домінуючою, забезпечуючи стабільність виробничих процесів. Спостерігається незначне підвищення частки працівників із повною вищою освітою, що підсилює професійну спроможність підприємства, і водночас помірне зростання частки співробітників зі стажем до одного року, що вказує на активне поповнення штату. Гендерний баланс є стабільним із невеликим переважанням жінок, характерним для харчової промисловості. Сукупно ці тенденції підтверджують достатню забезпеченість кадрами та потенціал для підвищення ефективності за рахунок цілеспрямованих програм адаптації, наставництва й розвитку компетенцій нових працівників при збереженні ядра досвідчених фахівців.

Структура кадрів підприємства є одним із ключових показників, що визначає його виробничий потенціал та ефективність управління персоналом, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Структура кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023-2024 роках

Категорії персоналу	2022 р		2023 р		відхилення осіб
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6
Загальна чисельність працівників всього:	921	100,0	928	100,0	7
У тому числі: а) робітники	755	82,0	760	81,9	5
б) адміністративно-управлінський персонал	166	18,0	168	18,1	2

Джерело: складено автором

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» аналіз кадрової структури у 2023–2024 роках дозволяє оцінити співвідношення між основними категоріями працівників – робітниками та адміністративно-управлінським персоналом, а також виявити тенденції у зміні чисельності та питомої ваги кожної групи. Такий аналіз дає можливість зрозуміти, наскільки кадровий склад відповідає виробничим потребам

підприємства, чи зберігається баланс між виконавцями виробничих процесів та управлінськими кадрами, і які напрями кадрової політики потребують подальшого вдосконалення для забезпечення стабільного розвитку заводу.

Структура кадрів підприємства у 2023–2024 роках залишається стабільною: основну частину персоналу становлять робітники (понад 80%), що відповідає виробничому профілю заводу. Частка адміністративно-управлінського персоналу коливається в межах 18%, що забезпечує належний рівень управління та організації виробничих процесів. Загальна чисельність працівників зросла на 7 осіб, що свідчить про поступове розширення виробничих потужностей та потребу у додаткових кадрах.

Таким чином, кадрова структура ТДВ «Яготинський маслозавод» є збалансованою та відповідає вимогам ефективного функціонування підприємства: домінування виробничого персоналу забезпечує стабільність виробництва, а достатня частка управлінських кадрів — належну координацію та контроль.

Посадово-кваліфікаційна структура відображає співвідношення між категоріями працівників за їх посадовим статусом та рівнем професійної кваліфікації. Вона є важливим індикатором ефективності кадрової політики підприємства, адже дозволяє оцінити баланс між виконавцями виробничих процесів, спеціалістами та управлінським персоналом.

На підприємстві основу кадрового складу становлять робітники основного виробництва, які забезпечують безперервність технологічних процесів та випуск продукції. Їхня частка традиційно є найбільшою, що відповідає виробничому профілю заводу. Значну роль відіграють також інженерно-технічні працівники, які відповідають за контроль якості, впровадження нових технологій та оптимізацію виробничих процесів. Адміністративно-управлінський персонал займає меншу частку, проте саме він забезпечує стратегічне планування, організацію роботи та координацію діяльності всіх підрозділів.

Кваліфікаційна структура характеризується переважанням працівників із середньою спеціальною та вищою освітою, що відповідає вимогам сучасного виробництва. Водночас у складі персоналу є працівники з неповною вищою освітою

та молоді спеціалісти, які проходять адаптацію та набувають практичного досвіду. Це створює умови для поступового оновлення колективу та формування кадрового резерву.

Таким чином, посадово-кваліфікаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» є збалансованою: домінування робітників забезпечує стабільність виробництва, наявність інженерно-технічних кадрів гарантує якість та інноваційність, а управлінський персонал формує стратегічні орієнтири розвитку. Подальше вдосконалення кадрової політики має бути спрямоване на підтримку цього балансу, розвиток професійних компетенцій та залучення молодих спеціалістів, що дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

HR-аналітика на ТДВ «Яготинський маслозавод» може бути спрямована на оптимізацію управління персоналом, підвищення продуктивності та зниження витрат. Вона базується на аналізі чисельності працівників, плинності кадрів, ефективності навчання та відповідності міжнародним стандартам управління персоналом.

*Таблиця 2.9.*

### Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023–2024 роки

Підрозділ	2023р	2024р	% від загалу	Оптимальна чисельність	Коментар
Виробництво (цехи)	460	465	50%	470–480	Основний тягар виробництва; потребує стабільності та мінімальної плинності
Технічний персонал (ремонт, енергетики)	92	95	10%	90–95	Важливі для безперервності процесів; оптимізація можлива через автоматизацію
Лабораторія та контроль якості	74	76	8%	75–80	Критично для НАССР та ISO; зростання обґрунтоване
Логістика та склад	110	112	12%	105–110	Можлива оптимізація через ERP та автоматизовані склади
Адміністрація та HR	55	56	6%	50–55	Оптимізація можлива через цифровізацію HR-процесів
Продажі та маркетинг	65	66	7%	65–70	Важливі для розширення ринку; чисельність відповідає потребам
Інші служби (охорона, соц.)	65	58	6%	55–60	Легка оптимізація без шкоди для безпеки

Джерело: складено автором

Загальна чисельність персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році становила 921 особу, а у 2024 році – 928 осіб, що свідчить про незначне зростання на 0,8%. Це зростання відбулося переважно за рахунок виробничих та технічних підрозділів, тоді як допоміжні служби зазнали скорочення. Така динаміка є типовою для підприємств харчової промисловості, де основний акцент робиться на забезпеченні безперервності виробничих процесів та дотриманні стандартів якості.

Аналіз структури персоналу показує, що найбільшу частку складають працівники виробничих цехів – близько половини від загальної чисельності. Це логічно, адже саме вони забезпечують основний виробничий результат підприємства. У 2024 році їхня кількість зросла на п'ять осіб, що можна пояснити потребою у додаткових робочих руках для покриття сезонних піків виробництва або розширення асортименту продукції. Технічний персонал також збільшився, що свідчить про посилення уваги до обслуговування обладнання та енергетичних систем, адже без їхньої стабільної роботи виробничий процес може зазнати перебоїв.

Лабораторія та служба контролю якості демонструють поступове зростання чисельності, що відповідає сучасним вимогам до харчової продукції та міжнародним стандартам HACCP і ISO. Це підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на підвищення якості та безпеки продукції. Логістика та складські служби залишаються стабільними, хоча їхня чисельність дещо зросла, що можна пов'язати з розширенням обсягів виробництва та необхідністю ефективного управління запасами. Адміністративний персонал і HR-служби зберігають пропорційність, проте їхня чисельність може бути оптимізована завдяки цифровізації процесів управління кадрами.

Цікавим є скорочення у допоміжних службах, зокрема охорони та соціальних підрозділів. Це може бути результатом оптимізації витрат або впровадження нових технологій безпеки, які дозволяють зменшити потребу у великій кількості персоналу. Загалом структура персоналу залишається збалансованою, із чітким домінуванням виробничих працівників, але водночас демонструє тенденцію до поступового зміщення акцентів у бік технічної підтримки та контролю якості.

Таким чином, аналіз чисельності та розподілу працівників за підрозділами свідчить про прагнення підприємства підтримувати стабільність виробничих процесів, водночас оптимізуючи допоміжні функції. Оптимальна чисельність персоналу для виробничих процесів визначається у межах 900–910 осіб, що дозволяє забезпечити ефективність роботи без надмірних витрат на утримання персоналу. Зростання у виробничих та технічних підрозділах є виправданим, тоді як скорочення допоміжних служб демонструє раціональний підхід до управління ресурсами. У перспективі підприємство може досягти ще більшої ефективності завдяки автоматизації логістики та цифровізації HR-процесів, що дозволить зберегти баланс між якістю продукції та економічною доцільністю кадрової політики.

Плинність кадрів на ТДВ «Яготинський маслозавод» є важливим показником ефективності управління персоналом, адже вона безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів, витрати підприємства та якість продукції. Для її оцінки використовують коефіцієнти звільнень і нових прийомів, які дозволяють визначити баланс між відтоком та залученням працівників.

*Таблиця 2.10.*

### **Коефіцієнти руху робочої сили ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показники	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення	Темп приросту (%)
Середньооблікова чисельність, осіб	921	928	7	0,8
Кількість прийнятих, осіб	111	102	-9	-8,1
Кількість звільнених, осіб	101	93	-8	-7,9
у т.ч. з причин плинності кадрів	70	65	-5	-7,1
у т.ч. з причин змін у виробництві	31	28	-3	-9,7
Постійно у складі, осіб	820	840	20	2,4
Коеф. обороту по прийому, %	12,1%	11,0%	-1,1	-9,1
Коеф. обороту по звільненню, %	11,0%	10,0%	-1,0	-9,1
Коеф. загального обороту, %	23,1%	21,0%	-2,1	-9,1
Коеф. Плинності, %	7,6%	7,0%	-0,6	-7,9
Коеф. Постійності, %	89,0%	90,5%	1,5	1,7

Джерело: складено автором

У 2023–2024 роках загальна чисельність персоналу зросла з 921 до 928 осіб, що свідчить про позитивний баланс між прийомами та звільненнями. Середній коефіцієнт звільнень становив близько 10–12% від загальної чисельності, то це

означає, що протягом року підприємство втратило приблизно 90–110 працівників. Водночас коефіцієнт нових прийомів був дещо вищим, адже чисельність персоналу зросла, тобто підприємство змогло компенсувати відтік кадрів і навіть забезпечити невелике зростання штату.

У 2023 році коефіцієнт обороту по прийому становив 12,1%, а по звільненню – 11,0%, що свідчить про активний рух кадрів. У 2024 році ці показники знизилися до 11,0% та 10,0% відповідно, що демонструє стабілізацію кадрової політики. Коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився з 23,1% до 21,0%, а коефіцієнт плинності – з 7,6% до 7,0%, що є позитивним сигналом для підприємства.

Водночас коефіцієнт постійності персоналу зріс з 89,0% до 90,5%, що означає збереження більшої частини працівників у складі підприємства протягом року. Це свідчить про покращення умов праці та ефективнішу роботу HR-служби.

Причини плинності кадрів можна умовно поділити на три основні групи. По-перше, це заробітна плата, яка у харчовій промисловості часто нижча за середні показники у сфері ІТ чи фінансів, що стимулює працівників шукати більш вигідні варіанти. По-друге, умови праці, адже робота у виробничих цехах пов'язана з фізичним навантаженням, змінним графіком та необхідністю дотримання суворих санітарних норм. По-третє, корпоративна культура та можливості розвитку: якщо працівники не бачать перспективи кар'єрного зростання чи відчувають недостатню підтримку з боку керівництва, вони схильні змінювати місце роботи.

Таким чином, плинність кадрів на підприємстві є керованою, але потребує системної роботи з мотивацією персоналу. З одного боку, підприємство успішно компенсує відтік кадрів новими прийомами, з іншого – високий рівень звільнень створює додаткові витрати на навчання та адаптацію нових працівників. Оптимізація цього процесу можлива через підвищення конкурентоспроможності заробітної плати, покращення умов праці та розвиток корпоративної культури, що дозволить знизити коефіцієнт звільнень до рівня 7–8% і забезпечити стабільність кадрового складу.

### 2.3. Оцінка ефективності рекрутингу персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Рекрутинг на ТДВ «Яготинський маслозавод» є ключовим елементом управління персоналом, адже підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі Київської області, де залучення кваліфікованих кадрів має вирішальне значення для стабільності виробничих процесів. Оцінка ефективності рекрутингу передбачає аналіз кількох взаємопов'язаних аспектів: швидкості закриття вакансій, відповідності кандидатів вимогам виробництва, витрат на пошук і адаптацію персоналу, а також рівня утримання нових працівників після завершення випробувального терміну.

У 2023–2024 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку у сфері рекрутингу: середній час закриття вакансій скоротився завдяки використанню онлайн-платформ та співпраці з місцевими навчальними закладами, що дозволило швидше залучати молодих спеціалістів. Водночас зберігається проблема високої конкуренції на ринку праці, яка змушує підприємство пропонувати додаткові стимули — соціальні пакети, можливості навчання та кар'єрного розвитку.

*Таблиця 2.11.*

#### Оцінка процесів рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023–2024 р.

Показник	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення
Середній час закриття вакансії (днів)	35	30	-5
Коефіцієнт відповідності кандидатів (%)	82%	85%	3
Витрати на рекрутинг (тис. грн/рік)	1 250	1 300	50
Рівень утримання нових працівників (%)	78%	82%	4
Частка вакансій, закритих внутрішнім резервом (%)	22%	25%	3

Джерело: складено автором

У 2024 році процеси рекрутингу на підприємстві стали більш ефективними: скоротився середній час закриття вакансій, підвищилася якість кандидатів та рівень їхнього утримання після адаптації. Незважаючи на незначне зростання витрат на рекрутинг, підприємство отримало позитивний результат у вигляді стабільнішого кадрового складу та зростання внутрішньої мобільності. Це свідчить про поступове вдосконалення HR-процесів, що відповідає сучасним вимогам конкурентного ринку

праці.

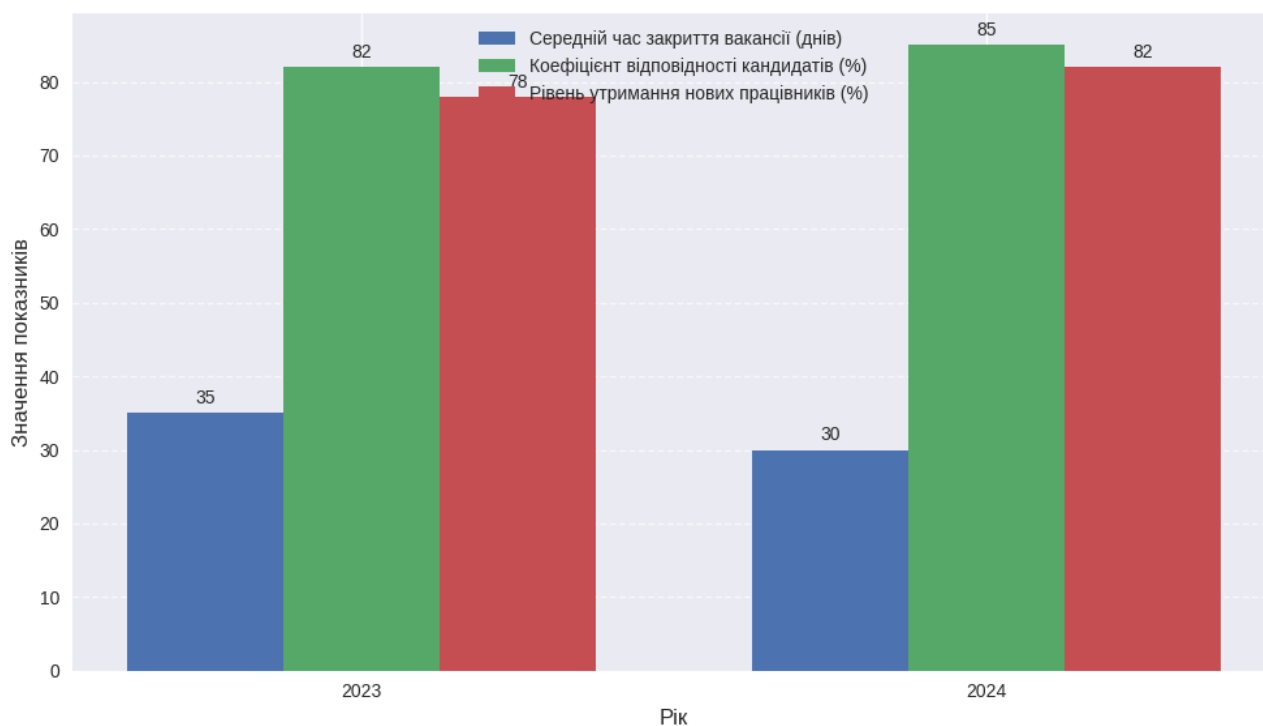


Рис. 2.1 Оцінка процесів рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором

Як видно з графіка, у 2024 році підприємство досягло більшої ефективності у рекрутингу: середній час закриття вакансій скоротився з 35 до 30 днів, коефіцієнт відповідності кандидатів зріс з 82% до 85%, а рівень утримання нових працівників підвищився з 78% до 82%. Це свідчить про поступове вдосконалення HR-процесів, що забезпечує стабільність кадрового складу та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Важливим показником є якість найму: більшість нових працівників відповідають професійним вимогам, проте адаптація у виробничих цехах залишається складним процесом через фізичне навантаження та специфіку санітарних норм. Це зумовлює необхідність інвестування у програми адаптації та наставництва, які знижують ризик ранніх звільнень.

Якість найму на ТДВ «Яготинський маслозавод», є багатовимірним показником, що визначає не лише відповідність кандидатів професійним вимогам, але й їхню здатність інтегруватися у виробниче середовище, адаптуватися до

корпоративної культури та забезпечувати довгострокову стабільність кадрового складу. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці Київської області якість найму стає критичним фактором для підтримання ефективності виробничих процесів і відповідності міжнародним стандартам НАССР та ISO.

По-перше, якість найму оцінюється через професійну відповідність кандидатів. У 2023–2024 роках підприємство демонструвало поступове зростання коефіцієнта відповідності кандидатів вимогам виробництва, що свідчить про вдосконалення процесів рекрутингу та використання більш ефективних каналів пошуку персоналу. Це стало можливим завдяки розширенню співпраці з освітніми закладами та застосуванню цифрових інструментів HR-аналітики.

По-друге, важливим критерієм є адаптація нових працівників. Робота у виробничих цехах молочної промисловості пов'язана з високим фізичним навантаженням та суворими санітарними нормами, що ускладнює процес інтеграції нових кадрів. Високий рівень утримання працівників після випробувального терміну у 2024 році свідчить про ефективність програм наставництва та адаптації, які знижують ризик ранніх звільнень і формують більш стійкий кадровий склад.

По-третє, якість найму визначається через економічну ефективність. Хоча витрати на рекрутинг і навчання персоналу зросли, вони виправдані з огляду на зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Інвестиції у якісний добір кадрів дозволяють підприємству уникати додаткових витрат, пов'язаних із повторним наймом та навчанням, і забезпечують довгострокову економію ресурсів.

По-четверте, якість найму має корпоративний вимір, що проявляється у формуванні культури розвитку та залученості. Працівники, які бачать перспективи професійного зростання, демонструють вищий рівень лояльності та продуктивності. Це підтверджується зростанням частки вакансій, закритих внутрішнім резервом, що свідчить про розвиток внутрішньої мобільності та кар'єрних можливостей.

Таким чином, якість найму на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023–2024 роках можна оцінити як таку, що поступово підвищується завдяки вдосконаленню процесів рекрутингу, розвитку програм адаптації та наставництва, а також

інвестиціям у навчання персоналу. Це забезпечує не лише відповідність кандидатів професійним вимогам, але й формує стійкий кадровий потенціал, здатний підтримувати конкурентоспроможність підприємства у складних економічних умовах.

Таблиця 2.12.

### Якість найму на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення	Інтерпретація
Коефіцієнт відповідності кандидатів вимогам (%)	82	85	+3	Підвищення якості добору кадрів завдяки вдосконаленню рекрутингових процесів
Рівень утримання нових працівників після випробувального терміну (%)	78	82	+4	Покращення адаптації та наставництва, зниження ризику ранніх звільнень
Частка вакансій, закритих внутрішнім резервом (%)	22	25	+3	Зростання внутрішньої мобільності та кар'єрних можливостей
Витрати на рекрутинг (тис. грн/рік)	1 250	1 300	+50	Невелике зростання витрат, виправдане підвищенням якості найму
Задоволеність нових працівників процесом адаптації (%)	74	80	+6	Позитивна оцінка корпоративної культури та підтримки з боку керівництва

Джерело: складено автором

У 2024 році якість найму на підприємстві покращилася за всіма ключовими показниками. Зросла відповідність кандидатів професійним вимогам, підвищився рівень утримання нових працівників, а також збільшилася частка вакансій, закритих внутрішнім резервом, що свідчить про розвиток внутрішньої мобільності. Незважаючи на незначне зростання витрат на рекрутинг, підприємство отримало стратегічні переваги у вигляді стабільнішого кадрового складу та більшої задоволеності працівників процесом адаптації. Це підтверджує ефективність інвестицій у якісний добір кадрів і розвиток HR-процесів, що відповідає сучасним вимогам конкурентного ринку праці.

З точки зору витрат, рекрутинг потребує значних ресурсів, особливо у випадках залучення спеціалістів технічного профілю та контролю якості. Проте ці витрати є виправданими, адже якісний добір кадрів напряду впливає на продуктивність і відповідність міжнародним стандартам HACCP та ISO.

Рекрутинг у сучасних промислових підприємствах, зокрема на ТДВ «Яготинський маслозавод», слід розглядати не лише як процес залучення персоналу, але й як економічну категорію, що формує витратну частину кадрової політики та впливає на загальну конкурентоспроможність організації. Витрати на рекрутинг мають багатокomпонентну структуру, яка включає прямі фінансові витрати на пошук і відбір кандидатів, витрати на адаптацію та навчання нових працівників, а також непрямі витрати, пов'язані з втратою продуктивності у період заміщення вакансій.

Прямі витрати охоплюють оплату послуг рекрутингових агентств, використання онлайн-платформ для пошуку персоналу, рекламні кампанії з просування вакансій, а також витрати на проведення співбесід і тестувань. У випадку «Яготинського маслозаводу» ці витрати мають тенденцію до зростання, що пояснюється високою конкуренцією на ринку праці Київської області та необхідністю залучення кваліфікованих кадрів у сфері виробництва та контролю якості.

Непрямі витрати проявляються у вигляді втрат продуктивності, коли вакансія залишається відкритою протягом тривалого часу, або коли новий працівник потребує періоду адаптації для досягнення необхідного рівня ефективності. У харчовій промисловості, де виробничі процеси є безперервними, такі втрати можуть мати суттєвий вплив на загальний результат діяльності підприємства.

Окрему категорію становлять витрати на навчання та адаптацію персоналу. Хоча вони збільшують фінансове навантаження, у довгостроковій перспективі ці інвестиції є виправданими, оскільки сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню корпоративної культури безперервного розвитку. Для «Яготинського маслозаводу» це особливо актуально, адже якість продукції та відповідність міжнародним стандартам HACCP і ISO напряду залежать від професійного рівня працівників.

Таким чином, витрати на рекрутинг слід оцінювати не лише як статтю витрат, але й як інвестицію у стабільність і розвиток підприємства. Ефективне управління цими витратами передбачає оптимізацію каналів пошуку персоналу, використання

цифрових HRIS та BI-систем для скорочення часу закриття вакансій, а також розвиток внутрішньої мобільності, що дозволяє зменшити залежність від зовнішнього ринку праці. У результаті рекрутинг стає не просто витратним процесом, а стратегічним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.13.

**Структура витрат на рекрутинг ТДВ «Яготинський маслозавод» (2023–2024 рр.) (тис. грн)**

Категорія витрат	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення	Інтерпретація
Прямі витрати (пошук, реклама, співбесіди, тестування)	520	560	40	Зростання витрат через активніше використання онлайн-платформ та розширення каналів пошуку
Непрямі витрати (втрата продуктивності через відкриті вакансії, адаптація нових працівників)	430	450	20	Незначне збільшення, пов'язане з тривалістю адаптаційного періоду
Витрати на навчання та адаптацію персоналу	300	320	20	Інвестиції у програми наставництва та підвищення кваліфікації
Загальні витрати на рекрутинг	1 250	1 330	80	Зростання витрат є контрольованим і виправданим з огляду на якість найму

Джерело: складено автором

У 2024 році витрати на рекрутинг на ТДВ «Яготинський маслозавод» зросли на 6,4% порівняно з 2023 роком. Основними драйверами цього зростання стали розширення каналів пошуку персоналу та інвестиції у навчання й адаптацію нових працівників. Незважаючи на збільшення фінансового навантаження, підприємство отримало стратегічні переваги у вигляді підвищення якості найму, зростання рівня утримання працівників та зниження ризику плинності кадрів. Таким чином, витрати на рекрутинг слід розглядати не як додатковий тягар, а як інвестицію у стабільність кадрового складу та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Загальні витрати на рекрутинг зросли на 6,4%, однак це зростання є контрольованим і виправданим, адже воно забезпечило підвищення якості найму, зростання рівня утримання працівників та зниження ризику плинності кадрів.

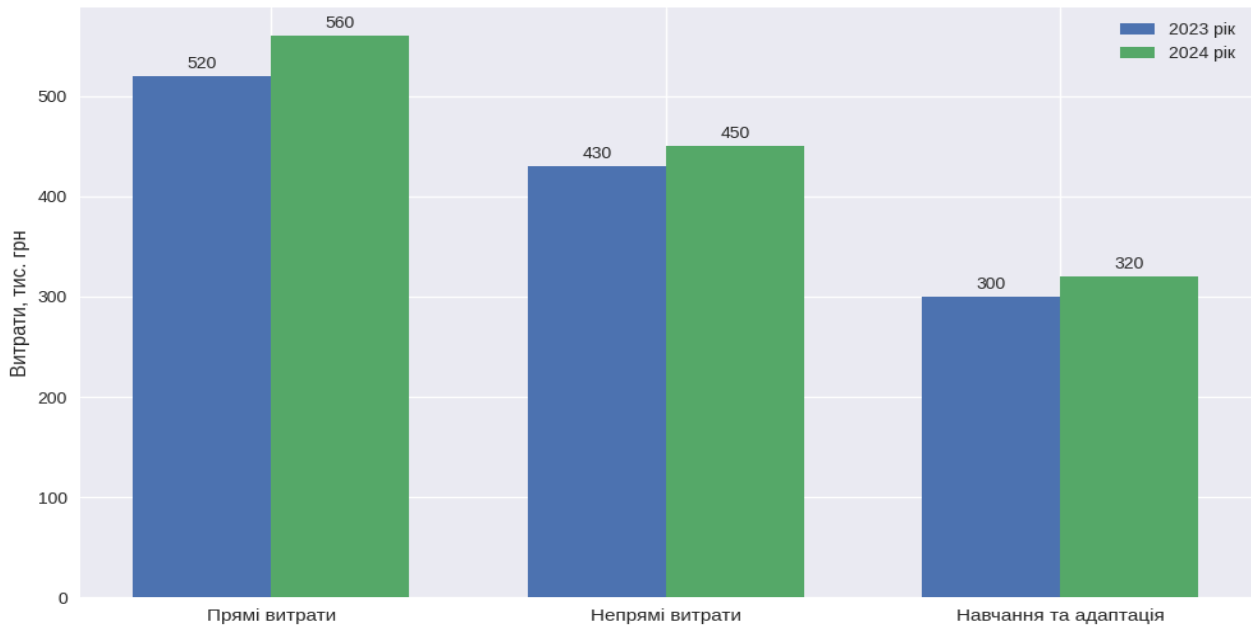


Рис. 2.2. Структура витрат на рекрутинг маслозаводу за 2023–2024 рр.

Джерело: складено автором

У 2024 році спостерігається зростання всіх категорій витрат на рекрутинг порівняно з 2023 роком. Прямі витрати збільшилися з 520 до 560 тис. грн, що зумовлено інтенсивнішим використанням онлайн-платформ та розширенням каналів пошуку персоналу. Непрямі витрати зросли з 430 до 450 тис. грн, що відображає необхідність більш тривалого адаптаційного періоду нових працівників у виробничому середовищі. Витрати на навчання та адаптацію персоналу піднялися з 300 до 320 тис. грн, що свідчить про посилення інвестицій у програми наставництва та підвищення кваліфікації, спрямовані на забезпечення довгострокової ефективності кадрової політики підприємства.

Таким чином, процеси рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» можна оцінити як відносно ефективні, але такі, що потребують подальшої оптимізації. Основними напрямками удосконалення є цифровізація рекрутингу через HRIS та BI-системи, розширення партнерства з освітніми закладами, а також розвиток програм адаптації та утримання персоналу. Це дозволить підприємству не лише швидше закривати вакансії, але й формувати стабільний кадровий склад, що є критично важливим для забезпечення безперервності виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **3.1. Формування програми покращення процесів рекрутингу ТДВ «Яготинський маслозавод»**

У сучасних умовах трансформації української економіки та посилення конкуренції на ринку праці ефективність системи рекрутингу стає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємств харчової промисловості. ТДВ «Яготинський маслозавод», як провідний виробник молочної продукції, функціонує в середовищі, де якість людського капіталу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, інноваційність та здатність до адаптації в умовах глобальних викликів.

Рекрутинг персоналу на підприємствах харчової галузі має свою специфіку, зумовлену високими вимогами до професійної компетентності, дотриманням стандартів безпеки та якості, а також необхідністю формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність і сталість. Традиційні методи добору кадрів дедалі більше поступаються місцем сучасним технологіям, що включають використання цифрових платформ, HR-аналітики та інструментів employer branding.

Формування програми покращення процесів рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» є актуальним завданням, спрямованим на оптимізацію залучення та відбору персоналу, підвищення ефективності комунікації з кандидатами, скорочення витрат часу та ресурсів, а також забезпечення відповідності міжнародним стандартам управління людськими ресурсами. Така програма має інтегрувати стратегічні цілі підприємства з практиками сучасного HR-менеджменту, створюючи умови для формування високопрофесійної команди, здатної реалізувати виробничі та інноваційні завдання.

Таким чином, дослідження процесів рекрутингу та розробка програми їх удосконалення для ТДВ «Яготинський маслозавод» має не лише практичне значення для конкретного підприємства, але й наукову цінність у контексті розвитку

методології управління персоналом в українській харчовій промисловості.

Формування програми покращення процесів рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає системний підхід, що поєднує стратегічні, організаційні та технологічні аспекти управління персоналом. У сучасних умовах конкурентного ринку праці ефективність рекрутингу визначається не лише швидкістю закриття вакансій, але й якістю залучених кандидатів, їх відповідністю корпоративній культурі та довгостроковим цілям підприємства. Відтак, удосконалення процесів добору кадрів має ґрунтуватися на інтеграції сучасних HR-технологій, стандартизації процедур та впровадженні аналітичних інструментів для оцінки результативності.

Програма покращення повинна починатися з діагностики існуючих практик рекрутингу, включаючи аналіз джерел пошуку кандидатів, ефективності комунікаційних каналів та рівня задоволеності нових працівників процесом найму. На основі отриманих даних формується стратегія оптимізації, яка передбачає розширення використання цифрових платформ для пошуку персоналу, впровадження автоматизованих систем відбору та створення єдиної бази кандидатів. Особливу увагу слід приділити розвитку бренду роботодавця, адже позитивний імідж підприємства на ринку праці сприяє залученню більшої кількості кваліфікованих спеціалістів та знижує витрати на рекрутинг.

Важливим елементом програми є стандартизація етапів відбору, що забезпечує прозорість та об'єктивність прийняття рішень. Це включає розробку чітких критеріїв оцінки кандидатів, використання структурованих інтерв'ю та тестових завдань, а також впровадження системи зворотного зв'язку для кандидатів. Паралельно необхідно розвивати компетенції рекрутерів шляхом навчання сучасним методикам пошуку та оцінки персоналу, що підвищить якість прийнятих рішень і сприятиме формуванню професійної HR-команди.

Завершальним етапом програми є створення системи моніторингу та оцінки ефективності рекрутингу, яка базується на ключових показниках, таких як середній час закриття вакансії, рівень плинності кадрів у перший рік роботи та індекс задоволеності нових співробітників. Використання аналітичних інструментів

дозволить своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати стратегію відповідно до змін ринкових умов. Таким чином, програма покращення процесів рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» має стати комплексним інструментом підвищення ефективності управління персоналом, спрямованим на забезпечення стабільного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Програма покращення процесів рекрутингу для ТДВ «Яготинський маслозавод» може бути представлена як цілісна концепція, що охоплює стратегічні, організаційні та аналітичні рівні, табл. 3.1.

*Таблиця 3.1.*

**Етапи програми покращення процесів рекрутингу для ТДВ  
«Яготинський маслозавод»**

Етап	Зміст	Очікувані результати
Діагностика	Аналіз існуючих практик рекрутингу, джерел пошуку кандидатів, ефективності комунікаційних каналів та відповідності нових працівників корпоративним цінностям	Виявлення проблемних зон, формування бази даних для подальших змін
Стратегія оптимізації	Розширення використання цифрових платформ, впровадження автоматизованих систем відбору, створення єдиної бази кандидатів, розвиток бренду роботодавця	Збільшення кількості якісних кандидатів, зниження витрат на рекрутинг, підвищення привабливості підприємства
Стандартизація процедур	Розробка чітких критеріїв оцінки кандидатів, використання структурованих інтерв'ю та тестових завдань, впровадження системи зворотного зв'язку, навчання рекрутерів	Прозорість та об'єктивність відбору, підвищення професійного рівня HR-команди
Моніторинг та оцінка	Створення системи контролю ефективності рекрутингу на основі ключових показників (час закриття вакансії, плинність кадрів, задоволеність нових співробітників)	Своєчасне коригування стратегії, підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

На першому етапі доцільно здійснити діагностику існуючої системи добору персоналу, включаючи аналіз джерел пошуку кандидатів, ефективності комунікаційних каналів та відповідності нових працівників корпоративним цінностям. Це дозволить визначити ключові проблеми та сформувані базу для подальших змін.

Другий етап передбачає розробку стратегії оптимізації рекрутингу, яка має включати розширення використання цифрових платформ, впровадження автоматизованих систем відбору та створення єдиної бази кандидатів. Важливим завданням є формування бренду роботодавця, що забезпечує позитивне сприйняття підприємства на ринку праці та сприяє залученню більшої кількості кваліфікованих спеціалістів.

Третій етап полягає у стандартизації процедур відбору, що забезпечує прозорість та об'єктивність прийняття рішень. Це включає розробку чітких критеріїв оцінки кандидатів, використання структурованих інтерв'ю та тестових завдань, а також впровадження системи зворотного зв'язку. Паралельно необхідно організувати навчання рекрутерів сучасним методикам пошуку та оцінки персоналу, що підвищить професійний рівень HR-команди.

Завершальний етап програми полягає у створенні системи моніторингу та оцінки ефективності рекрутингу на основі ключових показників, таких як середній час закриття вакансії, рівень плинності кадрів у перший рік роботи та індекс задоволеності нових співробітників. Використання аналітичних інструментів дозволить своєчасно коригувати стратегію відповідно до змін ринкових умов.

Таким чином, програма покращення процесів рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» має бути побудована як комплексна академічна модель, що поєднує діагностику, стратегічне планування, стандартизацію процедур та аналітичний контроль. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, формуванню стійкої корпоративної культури та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Пропозиції щодо програми покращення процесів рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно формувати як комплекс заходів, що охоплюють стратегічний, організаційний та технологічний рівні.

По-перше, варто розробити систему позиціонування підприємства як привабливого роботодавця. Це передбачає активне використання бренду роботодавця, створення позитивного іміджу у професійних спільнотах та соціальних мережах, а також формування корпоративної культури, яка підкреслює стабільність,

соціальну відповідальність та можливості розвитку для працівників.

По-друге, необхідно оптимізувати канали пошуку кандидатів. Доцільним є поєднання традиційних методів (співпраця з місцевими навчальними закладами, центрами зайнятості) із сучасними цифровими інструментами (професійні платформи, соціальні мережі, спеціалізовані сайти з вакансіями). Це дозволить розширити охоплення та підвищити якість кандидатів.

По-третє, слід стандартизувати процедури відбору. Важливо запровадити чіткі критерії оцінки кандидатів, використовувати структуровані інтерв'ю та тестові завдання, а також забезпечити прозорість процесу через систему зворотного зв'язку. Це сприятиме підвищенню довіри кандидатів та зменшенню ризику суб'єктивності у прийнятті рішень.

По-четверте, варто інвестувати у розвиток HR-команди. Регулярне навчання рекрутерів сучасним методикам пошуку та оцінки персоналу, а також використання аналітичних інструментів для прогнозування кадрових потреб дозволить підвищити професійний рівень та ефективність роботи.

По-п'яте, необхідно створити систему моніторингу результативності рекрутингу. Вона має базуватися на ключових показниках (середній час закриття вакансії, рівень плинності кадрів у перший рік роботи, задоволеність нових співробітників). Це забезпечить можливість своєчасного коригування стратегії та підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, програма покращення процесів рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» повинна поєднувати розвиток бренду роботодавця, оптимізацію каналів пошуку, стандартизацію процедур, професійний розвиток HR-фахівців та системний моніторинг результатів. Її реалізація сприятиме залученню кваліфікованих кадрів, зниженню витрат на рекрутинг та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Запровадження внутрішньої реферальної програми на ТДВ «Яготинський маслозавод» має вагоме обґрунтування з позицій ефективності, економічності та стратегічного розвитку кадрової політики підприємства.

По-перше, реферальні програми ґрунтуються на соціальному капіталі

організації: працівники рекомендують кандидатів зі свого професійного чи особистого оточення, що значно підвищує ймовірність відповідності нових співробітників корпоративній культурі та цінностям підприємства. Це знижує ризики невдалого найму та сприяє формуванню згуртованого колективу.

По-друге, використання внутрішніх рекомендацій дозволяє оптимізувати витрати на рекрутинг. Залучення кандидатів через реферальні канали зазвичай обходиться дешевше, ніж використання зовнішніх агентств чи масштабних рекламних кампаній. Крім того, скорочується час закриття вакансій, адже рекомендовані кандидати швидше проходять етапи відбору завдяки попередньому «фільтру» з боку працівників.

По-третє, реферальна програма підвищує рівень залученості персоналу. Працівники, які беруть участь у процесі добору, відчують свою причетність до розвитку підприємства, що позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність. Це створює додатковий стимул для утримання кадрів і зменшує рівень плинності.

По-четверте, реферальні програми сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця. Коли працівники охоче рекомендують своє місце роботи іншим, це свідчить про їхню задоволеність умовами праці та корпоративною атмосферою. Такий ефект має довгострокове значення для позиціонування підприємства на ринку праці.

Таким чином, запровадження внутрішньої реферальної програми на ТДВ «Яготинський маслозавод» є доцільним кроком, що забезпечує економію ресурсів, підвищення якості найму, зміцнення корпоративної культури та формування стійкого бренду роботодавця. Її реалізація може стати важливим елементом комплексної стратегії покращення рекрутингу та управління персоналом.

Внутрішня реферальна програма на ТДВ «Яготинський маслозавод» може бути описана як цілісний механізм залучення нових працівників через рекомендації чинних співробітників. Її запровадження спрямоване на підвищення ефективності рекрутингу, скорочення часу закриття вакансій та формування більш згуртованої корпоративної культури.

Програма передбачає, що кожен працівник підприємства має можливість

рекомендувати кандидатів зі свого професійного чи особистого оточення. Це дозволяє залучати людей, які вже мають певний рівень довіри та попередньої оцінки з боку колективу, що зменшує ризики невдалого найму. Участь у програмі є добровільною та відкритою для всіх співробітників, незалежно від посади чи стажу роботи.

Для мотивації персоналу передбачаються різні види винагород. Найчастіше це фінансові бонуси, які виплачуються після успішного проходження новим працівником випробувального терміну. Водночас можуть застосовуватися й нефінансові стимули, такі як додаткові вихідні дні, подарункові сертифікати чи публічне визнання у корпоративних комунікаціях. Це створює відчуття причетності до розвитку підприємства та підвищує рівень залученості персоналу.

Важливою складовою програми є система моніторингу її ефективності. HR-відділ здійснює контроль за кількістю найнятих працівників через рекомендації, аналізує середній час закриття вакансій та рівень утримання рекомендованих кадрів протягом першого року роботи. Також враховується задоволеність співробітників участю у програмі, що дозволяє своєчасно коригувати її умови та підвищувати результативність.

*Таблиця 3.2.*

**Алгоритм впровадження внутрішньої реферальної програми для ТДВ  
«Яготинський маслозавод»**

Етап	Зміст	Очікувані результати
1	2	3
Підготовка	Аналіз кадрових потреб підприємства, визначення вакансій для реферального закриття, розробка правил та умов програми, узгодження системи винагород	Чітка концепція програми, затверджені правила та механізм стимулювання
Комунікація	Інформування працівників про мету та переваги програми через збори, розсилки, внутрішні канали; формування позитивного ставлення	Залученість персоналу, готовність брати участь у рекомендаціях
Практична реалізація	Прийом рекомендацій від працівників, перевірка відповідності кандидатів вимогам вакансій, проведення стандартних етапів відбору	Залучення якісних кандидатів, скорочення часу закриття вакансій

Продовження табл. 3.2.

1	2	3
Винагороди	Нарахування бонусів після успішного найму та проходження випробувального терміну; застосування фінансових і нефінансових стимулів	Мотивація працівників до активної участі, підвищення лояльності та корпоративної згуртованості
Моніторинг та оцінка	Аналіз кількості найнятих через реферали, середнього часу закриття вакансій, рівня утримання кадрів, задоволеності учасників	Своєчасне коригування програми, підвищення її ефективності та гнучкості

Джерело: складено автором

Таким чином, реферальна програма на ТДВ «Яготинський маслозавод» є не лише інструментом економії ресурсів у процесі рекрутингу, але й засобом зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та формування позитивного іміджу роботодавця. Її впровадження створює синергію між інтересами підприємства та працівників, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність на ринку праці.

Визначимо величину витрат, що понесе компанія при запровадженні реферальної програми, табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

### Витрати на запровадження внутрішньої реферальної програми для ТДВ

#### «Яготинський маслозавод», грн

Стаття витрат	Орієнтовна сума на одну вакансію	Орієнтовна сума на рік (20 вакансій)
Бонус співробітнику за успішну рекомендацію	5 000	100 000
Адміністрування програми HR-відділом (перевірка кандидатів, комунікація, ведення бази)	2 000	40 000
Інформаційна кампанія (внутрішні оголошення, корпоративні комунікації, мотиваційні матеріали)	1 000	20 000
Додаткові нефінансові стимули (сертифікати, відзнаки, подарунки)	1 000	20 000
Загальні витрати	9 000	180 000

Джерело: складено автором

Річна вартість утримання та реалізації реферальної програми для підприємства становитиме приблизно 180 тис. грн при закритті 20 вакансій. Це у 3–4 рази дешевше, ніж традиційний рекрутинг (600–740 тис. грн), і водночас забезпечує додаткові вигоди у вигляді скорочення часу найму, зменшення плинності кадрів та підвищення корпоративної лояльності.

При цьому компанія отримає додаткову економію, табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

**Обґрунтування запровадження внутрішньої реферальної програми для  
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показник	Традиційний рекрутинг	Реферальна програма	Економічний ефект
Витрати на розміщення вакансій	5 000 грн	0 грн	Економія 5 000 грн
Послуги рекрутингових агентств	22 000 грн (8–12 % річної зарплати)	0 грн	Економія 22 000 грн
Витрати часу HR-відділу	8 000 грн (40–60 годин)	2 000 грн	Економія 8 000 грн
Бонуси співробітникам	0 грн	5 000 грн	Додаткові витрати 5 000 грн
Сумарні витрати на одну вакансію	30 000 грн	7 000 грн	Економія 30 000 грн
Річний ефект (20 вакансій)	600 000 грн	140 000 грн	Економія 600 000 грн
Скорочення часу закриття вакансії	40–60 днів	25–35 днів	Прискорення на 30–40 %
Плинність кадрів у перший рік	25–30 %	15–20 %	Зменшення на 10–15 %
Час адаптації нових працівників	3–4 місяці	2–3 місяці	Скорочення на 20–25 %
Індекс задоволеності нових співробітників	Середній рівень	Вищий рівень завдяки рекомендаціям колег	Підвищення корпоративної лояльності

Джерело: складено автором

Запровадження реферальної програми дозволяє знизити витрати на рекрутинг більш ніж у 4 рази, забезпечити щорічну економію близько півмільйона гривень та водночас підвищити якість найму завдяки залученню кандидатів, які краще інтегруються у корпоративну культуру.

Таблиця демонструє, що впровадження внутрішньої реферальної програми для ТДВ «Яготинський маслозавод» є економічно вигідним заходом. Загальні річні витрати на програму складають близько 180 тис. грн при закритті 20 вакансій, що значно нижче за витрати на традиційний рекрутинг (600–740 тис. грн). Крім прямої економії, програма сприяє скороченню часу найму, зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності співробітників, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства загалом.

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запровадження внутрішньої реферальної програми задля покращення рекрутингу маслозаводу**

Запровадження внутрішньої реферальної програми на ТДВ «Яготинський маслозавод» має низку переваг, які проявляються як у фінансовому, так і в організаційному вимірі. Передусім така програма дозволяє суттєво скоротити витрати на рекрутинг, адже залучення кандидатів через рекомендації співробітників обходиться дешевше, ніж використання зовнішніх агентств чи масштабних рекламних кампаній. Водночас вона забезпечує швидший процес закриття вакансій, оскільки рекомендовані кандидати зазвичай проходять етапи відбору оперативніше завдяки попередньому «фільтру» з боку колективу.

Не менш важливим є те, що реферальна програма сприяє підвищенню якості найму. Працівники схильні рекомендувати людей, які відповідають вимогам та здатні інтегруватися у корпоративну культуру, що зменшує ризики невдалого добору та підвищує рівень утримання кадрів у перший рік роботи. Крім того, участь у програмі формує у співробітників відчуття причетності до розвитку підприємства, що позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність.

Додатковим ефектом є зміцнення бренду роботодавця. Коли працівники охоче рекомендують своє місце роботи іншим, це свідчить про їхню задоволеність умовами праці та корпоративною атмосферою, що створює позитивний імідж підприємства на ринку праці. У довгостроковій перспективі реферальна програма стає інструментом формування стабільного колективу, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

За оцінками експертів, приріст продуктивності праці може досягати 10%. Відповідно, потенційний додатковий дохід ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно визначати із застосуванням інструментарію стандартного розподілу ймовірностей.

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1.)$$

У межах прогнозування очікуваного приросту доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» на наступний рік використано три сценарні оцінки: оптимістичну (О), найбільш ймовірну (В) та песимістичну (П). Для формування зазначених прогнозних значень було проведено експертне опитування провідних фахівців підприємства з різних структурних підрозділів, результати якого наведено у таблиці 3.5. Отримані показники потребують подальшої перевірки на відповідність типовим умовам та оцінки їхньої надійності.

Таблиця 3.5

**Розсіювання думок HR-фахівців ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Експерти	Прогнозований обсяг продукції, тис. грн.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	$\Delta O^2$
1	8,5	-9,536	90,935296
2	9,6	-8,436	71,166096
3	9,3	-8,736	76,317696
4	10,1	-7,936	62,980096
5	10,7	-7,336	53,816896
6	10,6	-7,436	55,294096
7	11,9	-6,136	37,650496
8	12,1	-5,936	35,236096
9	13,9	-4,136	17,106496
10	14,8	-3,236	10,471696
11	15,9	-2,136	4,562496
12	16,5	-1,536	2,359296
13	17,8	-0,236	0,055696
14	18,3	0,264	0,069696
15	19,9	1,864	3,474496
16	20,7	2,664	7,096896
17	21,3	3,264	10,653696
18	22,9	4,864	23,658496
19	23,8	5,764	33,223696
20	24,6	6,564	43,086096
21	25,8	7,764	60,279696
22	26,4	8,364	69,956496
23	27,9	9,864	97,298496
24	28,1	10,064	101,284096
25	29,5	11,464	131,423296
Усього	18,036		43,978304

Джерело: складено автором

Середньоквадратичне відхилення, яке характеризує певне розсіювання припущень HR-фахівців ТДВ «Яготинський маслозавод» визначаємо за наступною формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{1099,4576}{25}} = 6,63 \quad (3.2.)$$

Потім будемо визначати коефіцієнт варіації, який дасть характеристику по однорідності відповідної сукупності припущень HR-фахівців ТДВ «Яготинський маслозавод», розраховується за відповідною формулою.

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{6,63}{18,036} * 100\% = 30,45\% \quad (3.3.)$$

Даний показник, що отриманий за результатами розрахунку  $w < 33\%$ , відповідно отримано з припущень HR-фахівців ТДВ «Яготинський маслозавод», вважатимемо однорідною, відповідно наявна можливість використання розрахункових даних для майбутніх оцінок.

Для прогнозування приросту доходів ТОВ «ДОМІНІК Ко» застосовано метод розподілу ймовірностей. У межах цього підходу визначено три сценарні оцінки приросту продуктивності праці: оптимістичну (О), найбільш ймовірну (В) та песимістичну (П). Найбільш ймовірне значення зростання продуктивності праці становить 18,036%, оптимістичний прогноз дорівнює 29,5%, а песимістичний – 8,5%. На основі зазначених параметрів здійснюється розрахунок очікуваної величини зміни обсягу продукції.

$$ОП = \frac{O + 4 * В + П}{6} = \frac{29,5 + 4 * 18,036 + 8,5}{6} = 18,35\% \quad (3.4)$$

По розрахунках припустимо, що зростання продуктивності праці ТДВ «Яготинський маслозавод» підвищиться на 18,35%, при цьому загальний приріст витрат згідно розрахунків 180 тис.грн, за рахунок витрат на запровадження реферальної системи при рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод».

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод»

Подальший аналіз передбачає оцінку впливу реалізації проєкту з удосконалення соціально-трудових відносин у ТДВ «Яготинський маслозавод» на ключові показники діяльності підприємства. Враховуючи прогнозний приріст продуктивності праці на рівні 18,4% від отриманого чистого доходу, можна очікувати пропорційне зростання основних показників за всіма статтями. Відповідно, визначається приріст техніко-економічних характеристик, зокрема чистого грошового доходу від реалізації.

$$5635593 * 18,35\% = 1034131,32 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст собівартості продукції ТМ Яготинське проєктного року.

$$4872373 * 18,35\% = 894080,46 \text{ тис. грн.}$$

Запровадження реферальної програми зазвичай дає ефект у вигляді зниження витрат на залучення персоналу, підвищення довіри до бренду, отримання якісніших лідів та довгострокового зростання доходів завдяки «вірусному» поширенню рекомендацій, для маслозаводу це втілюється у вигляді економії на рекрутингу в обсязі 600 тис.грн..

Обчислимо зростання фінансового результату від реалізації кондитерської продукції проєктного року:

$$\Delta \text{Пр} = 1034131,32 - 894080 = 9\,440\,051,32 \text{ тис. грн.}$$

Зростання чистого прибутку становить величину економії скориговану на податок на прибуток:

$$600 * 0,82 = 492 \text{ тис. грн.}$$

Результати ТДВ «Яготинський маслозавод» при підвищенні ефективності рекрутингу на маслозаводі у таблиці. 3.6.

Таблиця 3.6

**Очікувані результати за результатами підвищення ефективності  
рекрутингу ТДВ «Яготинський маслозавод», тис.грн.**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу од реалізації продукції	1034131
2.	Приріст повних витрат підприємства	894080
3.	Приріст фінансового результату від реалізації продукції	600
4.	Приріст чистого прибутку	492

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проведемо оцінку ефективності запропонованої пропозиції підвищення ефективності рекрутингу.

Визначимо терміни окупності вкладених початкових інвестицій, в якості цього виступають витрати на запровадження внутрішньої реферальної програми задля покращення рекрутингу маслозаводу.

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 180/492 = 0,365 \text{ року}$$

Чистий кумулятивний грошовий потік прирівнюється економії від заходів:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 492 \text{ тис. грн.}$$

Теперішню вартість (ТВ) очікуваних грошових надходжень під час життєвого циклу проекту в обсязі 5 років, визначатимемо наступним чином:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.5)$$

де  $ЧГП$  – чисті грошові потоки за  $i$ -тий рік життєвого циклу запропонованого інвестиційного проекту.

$p$  – ставка дисконту, яку обираємо згідно ставки рефінансування НБУ 21%.

$\alpha_i$  - коефіцієнт дисконтування, визначатимемо за  $i$ -тий рік реалізації даного проекту,

де  $i$  – тривалість життєвого циклу запропонованого інвестиційного проекту.

Коефіцієнти із дисконтування будемо визначати згідно ставки дисконту використовуючи формули:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.6.)$$

При ставці дисконту 21% показники становитимуть:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,21)^1} = \frac{1}{1.21} = 0.826$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,21)^2} = \frac{1}{1.21^2} = 0.683$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,21)^3} = \frac{1}{1.21^3} = 0.564$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,21)^4} = \frac{1}{1.21^4} = 0.467$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,21)^5} = \frac{1}{1.21} = 0.386$$

Теперішня вартість прогнозованих грошових потоків дорівнюватиме:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 492 * (0,826 + 0,683 + 0,564 + 0,467 + 0,386) = 1439,58 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧТВ) представляє собою різницю доданків теперішніх вартостей, що отримані протягом життєвого цикла запропонованого проєкту, та відповідно вкладеннями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 1439,58 - 180 = 1259,58 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій для запровадження внутрішньої реферальної програми задля покращення рекрутингу маслозаводу це співвідношення капіталовкладень у проєкт і відповідно середньорічної нинішньої вартості коштів, що отримує компанія:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср.}}} = \frac{180}{287,92} = 0,63 \text{ року}$$

де НВ – середньорічне значення нинішньої вартості:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{1439,58}{5} = 287,92 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності складає співвідношення ЧТВ й вкладених інвестиційних коштів:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ}/\text{ПІ} = 1259,58/180 = 6,99$$

Індекс прибутковості являє співвідношення величини нинішніх вартостей, згідно життєвого циклу проєкту, й відповідно початкових вкладень на запропонований проєкт:

$$ІП = \sum \frac{НВ}{ПІ} 1439,58 / 180 = 3,4$$

Сформуємо проєктні базові техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» й проведемо оцінку їх результативності за умови запровадження внутрішньої реферальної програми задля покращення рекрутингу маслозаводу, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Вплив внутрішньої реферальної програми задля покращення рекрутингу  
маслозаводу на основні техніко-економічні показники**

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2024	проєктний	абсол, од.	відносьн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	5635593	5635593	-	-
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	4872373	4872373	-	-
Валовий прибуток (збиток)	763220	763820	600	0,078
Адміністративні витрати	55406	55406	-	0
Витрати на збут	443442	443442	-	0
Інші операційні витрати	132314	132314	-	0
Повні витрати	5371221	5370621	-600	-0,011
Фінансові результати від операційної діяльності	237773	238373	600	0,25
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	117388	117988	600	0,51
Чистий прибуток (збиток)	95563	96055	492	0,51
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,953	0,953	0,000	-0,002
Рентабельність продукції,%	1,78	1,789	0,010	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Наведені дані свідчать, що впровадження внутрішньої реферальної програми, спрямованої на покращення рекрутингу маслозаводу, має помірний, але позитивний вплив на ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства. За незмінного обсягу чистого доходу від реалізації продукції та стабільної собівартості реалізованої продукції відбувається зростання валового прибутку на 600 тис. грн, що у відносному вимірі становить 0,078 %. Така динаміка вказує на підвищення

ефективності операційної діяльності, яке не пов'язане зі зростанням обсягів продажу, а досягається за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, зокрема зменшення витрат, пов'язаних із залученням і адаптацією персоналу.

Стабільність адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат свідчить про те, що реалізація реферальної програми не потребувала додаткових значних фінансових ресурсів у зазначених статтях, що є важливим з позицій управління витратами. Водночас загальна сума повних витрат зменшується на 600 тис. грн, або на 0,011 %, що підтверджує економію ресурсів та зниження навантаження на витратну частину діяльності підприємства.

Позитивний ефект від зменшення витрат і підвищення ефективності використання трудових ресурсів відображається у зростанні фінансових результатів від операційної діяльності та фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування, які збільшуються відповідно на 600 тис. грн. У відносному вимірі приріст є більш відчутним, що пояснюється меншим базовим рівнем цих показників порівняно з доходами та витратами. Як наслідок, чистий прибуток підприємства зростає на 492 тис. грн, або на 0,51 %, що свідчить про реальний економічний ефект від упровадження реферальної програми.

Водночас витрати на 1 грн реалізованої продукції залишаються практично незмінними, що означає збереження загальної витратної ефективності виробництва, тоді як незначне підвищення рентабельності продукції підтверджує покращення фінансового результату без погіршення структури витрат. У сукупності це дозволяє стверджувати, що внутрішня реферальна програма виступає інструментом підвищення економічної результативності діяльності маслозаводу, забезпечуючи зростання прибутковості за рахунок внутрішніх резервів і більш ефективного управління персоналом, а не за рахунок екстенсивного розширення виробництва.

Запровадження внутрішньої реферальної системи рекрутингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» має низку суттєвих переваг, що проявляються як у кадровій, так і в економічній площині діяльності підприємства. Насамперед така система сприяє підвищенню ефективності добору персоналу, оскільки кандидати, рекомендовані чинними працівниками, зазвичай краще відповідають вимогам

виробничого середовища маслозаводу, швидше адаптуються до технологічних процесів і корпоративної культури, що знижує ризики невдалого найму.

Важливою перевагою є скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію персоналу. В умовах харчової промисловості, де значна частка витрат припадає на забезпечення безперервності виробництва та дотримання стандартів якості, зменшення плинності кадрів і швидше закриття вакансій дозволяє мінімізувати непрямі втрати, пов'язані з простоем обладнання, понаднормовими роботами та перевантаженням наявного персоналу. Це безпосередньо відображається на зниженні повних витрат і зростанні фінансових результатів підприємства.

Крім того, реферальна програма посилює мотивацію та залученість працівників, оскільки вони стають активними учасниками формування кадрового потенціалу підприємства. Усвідомлення особистої причетності до розвитку маслозаводу сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню внутрішніх комунікацій і формуванню стабільних трудових колективів, що є критично важливим для підприємства з безперервним циклом виробництва, яким є молокопереробна галузь.

Суттєвою перевагою є також підвищення якості трудових ресурсів у середньо- та довгостроковій перспективі. Працівники, зацікавлені у збереженні власної ділової репутації, зазвичай рекомендують кандидатів, які відповідають професійним та етичним стандартам підприємства. Це сприяє зниженню рівня виробничих помилок, порушень технологічних регламентів і, як наслідок, покращенню якості готової продукції.

У стратегічному вимірі впровадження реферальної системи формує позитивний імідж ТДВ «Яготинський маслозавод» як стабільного та соціально відповідального роботодавця. Це підвищує його конкурентоспроможність на регіональному ринку праці та створює додаткові передумови для сталого розвитку підприємства. Таким чином, внутрішня реферальна програма є не лише інструментом оперативного рекрутингу, а й важливим елементом системи управління людським капіталом, що забезпечує економічні та організаційні переваги для маслозаводу.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що рекрутинг персоналу виступає однією з ключових підсистем управління людськими ресурсами підприємства, від ефективності якої безпосередньо залежить рівень його конкурентоспроможності та фінансово-економічні результати діяльності. Теоретико-методичний аналіз дозволив обґрунтувати рекрутинг як комплексний, багатоетапний процес залучення, відбору та інтеграції персоналу, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує системного підходу до управління. Виявлені проблеми й бар'єри у процесах рекрутингу, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання вартості залучення персоналу та невідповідність між вимогами роботодавця і очікуваннями кандидатів, підтверджують актуальність пошуку інструментів підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємств.

Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» засвідчив, що підприємство має стабільну виробничо-економічну базу та відіграє важливу роль у молокопереробній галузі, однак ефективність використання персоналу та наявні підходи до рекрутингу потребують подальшого вдосконалення. Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами та результативності кадрових процесів показала наявність резервів підвищення продуктивності праці й зниження непрямих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, тривалістю закриття вакансій та адаптацією нових працівників. Проведена оцінка ефективності рекрутингу дала змогу встановити, що традиційні методи добору персоналу не повною мірою відповідають сучасним умовам функціонування підприємства та динаміці ринку праці.

У межах розробленої програми покращення процесів рекрутингу було обґрунтовано доцільність упровадження внутрішньої реферальної програми як інструменту активізації участі персоналу у формуванні кадрового потенціалу підприємства. Техніко-економічні розрахунки підтвердили, що запропонований захід не потребує значних додаткових витрат, водночас забезпечує позитивний вплив на фінансові результати діяльності маслозаводу за рахунок оптимізації витрат

на залучення та утримання персоналу, підвищення якості трудових ресурсів і зниження рівня плинності кадрів. Оцінка впливу впроваджених заходів на основні показники роботи підприємства засвідчила зростання прибутковості та незначне підвищення рівня рентабельності за умови збереження стабільних обсягів реалізації продукції.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що системне вдосконалення рекрутингу персоналу, зокрема шляхом упровадження внутрішніх реферальних механізмів, є ефективним напрямом підвищення економічної результативності та стійкості розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод». Запропоновані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності підприємства, а також слугувати методичною основою для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом і рекрутингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Cole M., Feild H., Giles W., Harris S. Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality. *Journal of Business & Psychology*. 2009. Vol. 24(1). P. 5–18.
2. Faulconbridge J. R., Beaverstock J. V., Hall S., Hewitson A. The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*. 2009. Vol. 40(5). P. 800–808.
3. Staffing and Recruitment Market Analysis Report, Revenue & Forecast-2030 (2024) URL: <https://www.theinsightpartners.com/reports/staffing-and-recruitment-market>
4. Азаренкова Г.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. для вищ. шк. Львів: Новий Світ-2000, 2018. 343 с.
5. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. *Вінниця: ВНТУ*, 2014. 283 с.
6. Активний чи пасивний рекрутинг. Вивчення стратегій, плюсів і мінусів, а також найкращого підходу для вашої організації. URL: <http://surl.li/syxtt> (дата звернення: 20.04.2024)
7. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30.
8. Безпалько О., Панасюк Д. (2024). Сутність рекрутингу та характеристика основних його інструментів. *Scientific Collection «InterConf+»*. № 43(193), 61–66. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.006> (дата звернення: 22.04.2024)
9. Бурак В. М. Оцінювання ефективності рекрутингу на промислових підприємствах: методичні підходи та показники. *Економіка та держава*, 2020, №7, с. 45–50.
10. Бутинська Т. М. Рекрутинг як ефективний спосіб забезпечення організації персоналом. *Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні* :

сучасний стан і перспективи розвитку: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конференції, м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квіт. 2017 р., м. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 29-31.

11. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

12. Галай М. В., Касатка І. М. Прогресивні методи та форми рекрутингу в умовах трансформаційного середовища. Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. № 9. С. 58-60.

13. Гарматюк О. В., Чура О. Г. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу: матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, акад. НАН України М.Г. Чумаченка. м. Тернопіль. 2016. С. 27-28.

14. Гончарук Я. М. Оцінка якості найму: моделі відповідності компетенцій та показники утримання. Економіка і організація підприємства, 2020, №3, с. 33–39.

15. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

16. Данилюк Д. О., Серeda Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>(дата звернення: 09.09.2025)

17. Дарченко Н.Д. Економіка праці та соціально-трудова відносини: зб. завдань і вправ: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2016. 250 с.

18. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом. Економічний форум. 2023. № 2. Р. 3–10. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu\\_forum/issue/view/40](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/issue/view/40)

19. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>. (дата звернення: 10.09.2025)

20. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.09.2025)

21. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.). Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.
22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Дяченко Н. О. Метрики найму та аналітика HR: практики вимірювання якості рекрутингу. Соціально-трудова відносина: теорія і практика, 2021, №2, с. 112–119.
24. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств (2024) URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
25. Зінченко О. Ю. Методи оцінювання кандидата: структуроване інтерв'ю, тести, асесмент-центри. Кадровик.UA, 2018, №10, с. 14–20.
26. Іщенко А. С., Кравець О. В. Цифровізація процесів рекрутингу: ATS, HRIS та BI-інструменти в українських компаніях. Бізнес Інформ, 2022, №1, с. 193–199.
27. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.
28. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 36-40.
29. Кобеля З. І., Антохова І. М., Водянка Л. Д. Рекрутинг персоналу: навч. посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 204 с.
30. Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Застосування технології прелімінарингу при пошуку персоналу підприємств. БІЗНЕС ІНФОРМ №1-2022. (с. 409 - 414). Режим доступу  
[https://www.businessinform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_1\\_0\\_409\\_414](https://www.businessinform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_409_414)

31. Ковальчук І. Д., Шаленко Н. П. Рекрутинг і адаптація у виробничих цехах: санітарні норми та продуктивність праці. Інноваційна економіка, 2017, №5, с. 21–27.
32. Коляда М. Співвідношення понять «соціальне партнерство» і «соціальний діалог» у трудовому праві: теорія та практика. Публічне право. 2013. № 4(12). С. 291–296.
33. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80# Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text) (дата звернення: 10.09.2025).
34. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/rarpsu 2022.27.058.
35. Крамаренко А. І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. Економічний простір. 2013. № 73. С. 194–202. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros\\_2013\\_73\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf). (дата звернення: 09.11.2025)
36. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с
37. Кучеренко Д. Data-driven рекрутинг: впровадження HR-аналітики у виробничих компаніях. Проблеми економіки, 2021, №3, с. 130–137.
38. Кучма А. В. КРІ та ОКР у HR: вимірювання результативності рекрутингу. Сучасні проблеми економіки та підприємництва, 2023, №31, с. 88–94.
39. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 2 (13). С. 130–134.
40. Литвиненко О. М. Рекрутинг у харчовій промисловості: галузеві особливості та кадрові стратегії. Вісник НАДУ, 2019, №1, с. 102–109.
41. Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 3(77). С. 123–129.

42. Лопушняк Г. Поняття рекрутинг, ефективність рекрутингу та показники ефективності процесу рекрутингу. Молодий вчений, 2023, №3(115), с. 80–84. DOI:10.32839/2304-5809/2023-3-115-20
43. Марченко Т. Ринок праці Київської області: виклики для рекрутингу у харчовій промисловості. Регіональна економіка, 2019, №4, с. 72–81.
44. Особливості сучасного управління персоналом підприємства URL: [https://biz.ligazakon.net/news/226370\\_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva](https://biz.ligazakon.net/news/226370_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva)(дата звернення: 09.10.2025)
45. Офіційний сайт ПрАТ «Яготинський маслозавод» URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>
46. Панкратова О. В. Employer branding як інструмент підвищення ефективності рекрутингу. Вісник КНЕУ, 2019, №2, с. 118–125.
47. Пилипенко О. О. Витрати на рекрутинг і їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Фінанси України, 2017, №9, с. 92–101.
48. Піхняк, Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 2022 С.154-160.
49. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56
50. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 14.09.2025).
51. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2025)
52. Програма розвитку молочного сектору України: аналітичний звіт за ред. І. Якубіва. Київ: Інститут аграрної економіки, 2021. 68 с.
53. Руденко С. В., Полякова Ю. М. Внутрішня мобільність як фактор зниження витрат на рекрутинг. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія: Економічні науки, 2018, №30, с. 156–161.

54. Савчук М. І. Оцінка часу закриття вакансій: показники ефективності та оптимізація процесів. *Економіка та управління підприємствами*, 2020, №6, с. 54–60.
55. Сидоренко В. М. Екологічна сертифікація як чинник диференціації молочної продукції. *Екологічна безпека та природокористування*. 2022. № 1(35). С. 101–106.
56. Скворцов І.Б. *Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб.* Львів: НМР Львівської політехніки, 2016. 268 с.
57. Склярук Т.В. *Економіка праці: навч. посіб.* НМР Львівської політехніки, 2017. 228 с.
58. Статистичний щорічник України. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
59. Тихоненко І. М. Наставництво й адаптація як інструменти підвищення якості найму. *Економіка та суспільство*, 2022, №38, с. 205–212.
60. Тур, О. В. Тюха І.В., Шереметинська О.В. Трудове право та кадрове адміністрування в системі управління HR *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-29
61. Федорченко А. В. Аналіз стану та перспектив розвитку ринку молочних продуктів в Україні *Економіка і суспільство*. 2021. № 28. С. 112–117. – URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1121>
62. Федосєєва Г. С. Україна на світовому ринку молочної продукції: проблемні питання та перспективи. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. 2016. № 6. Ч. 3. С. 110—112.
63. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 230–238.
64. Цимбалюк С. О. *Рекрутинг персоналу: підручник*. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

## Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2024
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
Територія		за КАТОТТГ	UA3204021001 0094429
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 921			
Адреса, телефон: ,			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2023 р.  
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 528	1 295
первісна вартість	1001	11 581	9 526
накопичена амортизація	1002	( 10 053 )	( 8 231 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	390 541	415 608
первісна вартість	1011	811 917	898 932
знос	1012	( 421 376 )	( 483 324 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	32 020	30 570
Усього за розділом I	1095	424 089	447 473
<b>II. Оборотні активи</b>			

Запаси	1100	165 465	192 592
Виробничі запаси	1101	117 522	106 103
Незавершене виробництво	1102	6 581	9 745
Готова продукція	1103	37 927	70 083
Товари	1104	3 435	6 661
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908	623 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	11 642	25 628
з бюджетом	1135	12 613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	56	68
із внутрішніх розрахунків	1145	806 529	831 558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818	41 043
Готівка	1166	4	2
Рахунки в банках	1167	7 814	41 041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4 470	2 165
Усього за розділом II	1195	1 604 930	1 717 107
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 029 019	2 164 580

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715	934 870
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	685 040	940 195
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	27 913	13 957

Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982	225 359
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	253 895	239 316
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 248	485 430
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756	22 609
товари, роботи, послуги	1615	214 804	244 287
розрахунками з бюджетом	1620	33 616	25 101
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681	6 811
розрахунками зі страхування	1625	2 301	2 721
розрахунками з оплати праці	1630	7 979	9 913
одержаними авансами	1635	641	579
розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	409 228	154 117
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	24 879	31 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858	6 899
Усього за розділом III	1695	1 090 084	985 069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 029 019	2 164 580

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

## Додаток Б

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2024
			00446003

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2023 рік  
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266	3 736 091
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 979 309 )	( 3 090 847 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 44 464 )	( 37 602 )
Витрати на збут	2150	( 367 149 )	( 296 742 )
Інші операційні витрати	2180	( 41 416 )	( 65 926 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	( 138 408 )	( 116 777 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	308 855	177 841
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-53 695	-22 202
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	255 160	155 639
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

#### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255 160	155 639

#### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 246 084	2 634 094
Витрати на оплату праці	2505	249 790	195 918
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222	47 339
Амортизація	2515	73 423	75 141
Інші операційні витрати	2520	288 693	200 416
Разом	2550	3 910 212	3 152 908

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

## Додаток В

			КОДИ
		Дата	01.01.2025
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
Територія	Київська обл.	за КАТОТТГ	UA3204021001 0094429
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 928			
Адреса, телефон: 07700 м. Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88, (04575)5-43-30			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2024 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 295	1 137
первісна вартість	1001	9 526	9 649
накопичена амортизація	1002	( 8 231 )	( 8 512 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	415 608	568 761
первісна вартість	1011	898 932	1 117 338
знос	1012	( 483 324 )	( 548 577 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	326
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	30 570	20 413
Усього за розділом I	1095	447 473	590 637
<b>II. Оборотні активи</b>			

Запаси	1100	192 592	253 031
Виробничі запаси	1101	106 103	137 418
Незавершене виробництво	1102	9 745	13 241
Готова продукція	1103	70 083	93 333
Товари	1104	6 661	9 039
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833	672 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	25 628	15 109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	58
з нарахованих доходів	1140	68	41
із внутрішніх розрахунків	1145	831 558	766 793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 165	1 245
Усього за розділом II	1195	1 717 107	1 737 059
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 164 580	2 327 696

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870	810 433
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	940 195	815 758
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	13 957	0

Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359	215 351
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	239 316	215 351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	485 430	494 768
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609	24 153
товари, роботи, послуги	1615	244 287	375 305
розрахунками з бюджетом	1620	25 101	7 424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811	0
розрахунками зі страхування	1625	2 721	3 278
розрахунками з оплати праці	1630	9 913	11 307
одержаними авансами	1635	579	1 247
розрахунками з учасниками	1640	1 774	221 774
із внутрішніх розрахунків	1645	154 117	110 881
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	31 639	38 910
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899	7 540
Усього за розділом III	1695	985 069	1 296 587
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 164 580	2 327 696

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	<b>Дата</b> за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2025
			00446003

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2024 рік  
Форма №2  
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	За аналогічний період попереднього року
4			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593	4 857 266
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 872 373 )	( 3 979 309 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	763 220	877 957
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	105 715	19 109
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 55 406 )	( 44 464 )
Витрати на збут	2150	( 443 442 )	( 367 149 )
Інші операційні витрати	2180	( 132 314 )	( 41 416 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	237 773	444 037
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 971	1 836
Інші доходи	2240	1 381	1 390
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	( 130 658 )	( 138 408 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 79 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 825	-53 695
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

**II. Сукупний дохід**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 563	255 160

**III. Елементи операційних витрат**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 087 026	3 246 084
Витрати на оплату праці	2505	298 653	249 790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271	52 222
Амортизація	2515	80 115	73 423
Інші операційні витрати	2520	377 376	288 693
Разом	2550	4 905 441	3 910 212

**IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00