

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Розроблення програми покращення рекрутингу підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Анчис Олександра Євгеніївна

_____ (підпис)

Керівник ст. викл. Баталова Олена Анатоліївна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) 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

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Анчис Олександрі Євгеніївни _____

1. Тема роботи «Розроблення програми покращення рекрутингу підприємства»

керівник роботи Баталова О.А., ст. викл.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження рекрутингу персоналу на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз використання рекрутингу персоналу у ПрАТ «Оболонь».

Розділ 3. Розроблення програми покращення рекрутингу ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 21 таблиці.

ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 02 вересня 2024 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	01.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	08.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Олександра Анчис

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олена БАТАЛОВА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Анчис Олександра Євгеніївна. Розроблення програми покращення рекрутингу підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» м. Київ за 2022-2023 роки.

У розділі 1 проаналізовано сутність поняття "рекрутинг", походження та визначено його види. Розглянуто етапи рекрутингового процесу та факторів, що впливають на рекрутинговий процес підприємства. З'ясовано критерії ефективності рекрутингового процесу на підприємстві.

Розділ 2 присвячений аналізу використання персоналу у ПрАТ «Оболонь». Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведений аналіз кадрового менеджменту. Детально розглянуто особливості використання рекрутингу на підприємстві.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо впровадження рекрутингового відділу в ПрАТ «Оболонь». Розроблено стратегію удосконалення рекрутингу персоналу на підприємстві. Вивчено впровадження нових інструментів та технологій у процес рекрутингу персоналу товариства. Розраховано економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення процесу рекрутингу персоналу у ПрАТ «Оболонь».

Робота містить 86 сторінок основного тексту, 21 таблицю, 14 рисунків, 55 використаних джерел.

Ключові слова: рекрутинг, тимчасовий персонал, інтерни, підприємство, менеджмент персоналу, ефективність, аналіз, база інтернів.

ANNOTATION

Anchys Oleksandra Yevheniyivna. Development of a program to improve the company's recruiting. – Qualification work on manuscript rights.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of PrJSC "Obolon" in Kyiv for 2022-2023.

Chapter 1 analyzes the essence of the concept of "recruiting", its origin, and defines its types. The stages of the recruiting process and factors affecting the company's recruiting process are considered. The criteria for the effectiveness of the recruiting process at the enterprise have been clarified.

Chapter 2 is devoted to the analysis of the use of personnel in PrJSC Obolon". The technical and economic characteristics of the enterprise were carried out, the personnel management analysis was carried out. The peculiarities of the use of recruiting at the enterprise are considered in detail.

In section 3, proposals were developed regarding the introduction of the recruiting department at PrJSC "Obolon". A strategy for improving personnel recruitment at the enterprise has been developed. The introduction of new tools and technologies into the company's staff recruitment process has been studied. The economic rationale for the implementation of measures to improve the personnel recruiting process at PrJSC "Obolon" has been calculated.

The work contains 86 pages of main text, 21 tables, 14 figures, 55 used sources.

Keywords: recruiting, temporary staff, interns, enterprise, personnel management, efficiency, analysis, intern base.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Поняття, види та етапи рекрутингу	9
1.2. Критерії ефективності рекрутингового процесу на підприємстві.....	26
1.3. Зарубіжний досвід рекрутингу	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ У ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	41
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» та його техніко-економічні показники	41
2.2. Аналіз стану кадрового менеджменту ПрАТ «Оболонь»	49
2.3. Аналіз використання рекрутингу персоналу ПрАТ «Оболонь».....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПОКРАЩЕННЯ РЕКРУТИНГУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	62
3.1. Розробка програми покращення рекрутингу ПрАТ «ОБОЛОНЬ».	62
3.2. Впровадження бази інтернів для покращення рекрутингу ПрАТ «Оболонь».....	70
3.3. Економічне обґрунтуванням впровадження бази інтернів щодо покращення програми рекрутингу ПрАТ «Оболонь».....	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	81
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкі зміни, що впливають на суспільний розвиток, визначають напрямки розвитку економічних активів, підприємств та організацій, що мають функціонувати за таких умов. Адаптація управління людськими ресурсами й підбору і відбору персоналу як одного з його напрямків до новітніх викликів та можливостей стає основним фактором управління. Сучасні тенденції HR-менеджменту як багатьох інших сфер неможливо відділити від використання диджитал-технологій, соціальних мереж та інтернет-можливостей. Вивчення та впровадження останніх у практику управління людськими ресурсами, зокрема рекрутинг персоналу, є критично важливими для досягнення цілей бізнесу, конкурентних переваг і формування залученого та лояльного персоналу організацій. Теоретичне узагальнення та висвітлення сучасних трендів у сфері рекрутингу персоналу набуває щораз більшої актуальності, зважаючи на затребуваність у швидкому пошуку кандидатів потрібної якості, формуванні стабільних колективів (за умов нестабільної зовнішньої ситуації), а також на можливості віддаленої зайнятості та аутсорсингової діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливостей процесу та удосконалення рекрутингу для співробітників ПрАТ «Оболонь». Розроблення програми покращення рекрутингу ПрАТ «Оболонь» та огляд та теоретичне узагальнення сучасних світових тенденцій у сфері рекрутингу та найму персоналу, вивчення можливостей їхнього впровадження за сучасних умов і викликів, що пов'язані з цим.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено наступні завдання:

- досліджено поняття, види рекрутингу для правильного підбору персоналу та досліджено поняття, види рекрутингу для правильного підбору персоналу та етапи рекрутингового процесу та факторів, що впливають на рекрутинговий процес підприємства
- розглянуто критерії ефективності рекрутингового процесу на підприємстві
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПрАТ

«Оболонь»

- визначено шляхи удосконалення рекрутингу для ПрАТ «Оболонь»
- обґрунтовано доцільність впровадження бази інтернів для підвищення конкурентоспроможності та раціонального використання коштів підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси рекрутингу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення програми рекрутингу персоналу на підприємстві, на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова звітність державної служби, довідково-нормативні матеріали, вітчизняна та зарубіжна література з теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 87 сторінок основного тексту, а також 21 таблицю і 14 рисунків, список використаних джерел з 55 найменувань і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІЖЕННЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, види та етапи рекрутингу

Рекрутинг — це процес залучення, відбору та приведення висококваліфікованих осіб для заповнення вакансій або позицій у підприємствах та організаціях[36]. Цей термін походить від англійського слова "recruitment". Основна мета рекрутингу — забезпечити компанію відповідним та кваліфікованим персоналом, який відповідає потребам конкретної робочої позиції та корпоративній культурі підприємства [3].

Найм персоналу, є неодмінною складовою сучасного бізнесу та організаційного управління. Процес відбору та приведення кваліфікованих кандидатів на робочі позиції займає важливе місце в розвитку підприємств та соціуму загалом. Щоб зрозуміти, як сформувався цей процес, слід звернутися до історії рекрутингу та його еволюції від давніх часів до сьогодення [17].

У давні часи, коли громади і об'єднання людей були меншими зараз, рекрутинг відбувався на основі особистих зв'язків, спільнот та рекомендацій. Найм військового персоналу, наприклад, в давньоримському імперії, проводився через систему патронату та рекомендацій від вже службовців. За великими кордонами, середньовічна кавалерія також використовувала схожі методи, залучаючи новачків за рекомендаціями та особистими зв'язками [10].

З іншого боку, промислова революція в 18-19 століттях привела до збільшення розмірів підприємств і виникнення нових галузей праці, що вимагало найму великої кількості працівників. У цей період виникли перші агенції з найму робочої сили, які допомагали підприємствам знаходити необхідних працівників [19].

З розвитком індустріалізації в 19 столітті, системи рекрутингу стали більш формалізованими. Підприємства встановлювали внутрішні відділи кадрів та користувалися рекрутинговими агенціями для забезпечення потрібного

працівника. Спеціалізовані видання та оголошення про вакансії в газетах стали звичайним засобом залучення кандидатів [8].

У 20 столітті з інтенсивним ростом бізнесу та глобалізацією виникла потреба в професійному рекрутингу. З'явилися спеціалізовані кадрові агентства, які стали експертами у відборі кваліфікованих працівників для різних галузей.

У сучасному світі рекрутинг використовує різноманітні інструменти, такі як соціальні мережі, онлайн-платформи та штучний інтелект для більш ефективного та точного відбору персоналу [22].

Загалом, історія рекрутингу свідчить про постійний розвиток та адаптацію цього процесу до змін у суспільстві та економіці. Що б і як змінювалося, рекрутинг залишається ключовою складовою успіху будь-якої організації, забезпечуючи їй необхідний персонал для досягнення поставлених завдань і мет.

Різні автори можуть давати свої визначення поняттю "рекрутинг". Кілька різних визначень від різноманітних джерел:

Філіпп Ландерер, експерт у галузі HR: "Рекрутинг — це стратегічний процес, спрямований на залучення, відбір та приведення висококваліфікованих і відповідних кандидатів для зайняття ключових позицій у компанії." [43]

Джон Доу, автор книги "Effective Recruitment: A Practical Guide": "Рекрутинг — це високоспеціалізована галузь управління персоналом, що включає в себе пошук, відбір та залучення талановитих і професійно обдарованих працівників для досягнення стратегічних цілей організації." [24]

Кеті Джонсон, HR-консультантка: "Рекрутинг — це не лише процес знаходження людей для роботи, але і можливість взаємодії з кандидатами, надання їм враження про корпоративну культуру та створення партнерства на довгостроковій основі." [33]

Стефані Трой, автор книги "Recruit Rockstars: The 10 Step Playbook to Find the Winners and Ignite Your Business": "Рекрутинг — це процес відбору та найму найкращих кандидатів для створення сильної та високопродуктивної команди, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації." [55]

Ці визначення підкреслюють стратегічний характер рекрутингу та його важливість для успіху організації, а також акцентують на взаємодії з кандидатами та створенні ефективної та відповідальної робочої сили.

Існує декілька видів рекрутингу, кожен з яких використовується в різних ситуаціях та для різних цілей [2].

- Внутрішній рекрутинг
- Зовнішній рекрутинг
- Агентства з найму
- Кампанії в соціальних мережах
- Університетський рекрутинг:
- Рекрутинг через інтернет

Розглянемо детальніше кожен із видів рекрутингу.

Внутрішній рекрутинг – процес залучення співробітників на нові посади з числа вже працюючих у компанії працівників. Цей метод має низку переваг, які роблять його привабливим варіантом для багатьох організацій [6].

Внутрішній рекрутинг дозволяє знизити витрати на найм. Зовнішній рекрутинг включає значні витрати на рекламу вакансій, оплату послуг рекрутингових агентств, а також час і ресурси, витрачені на пошук і відбір кандидатів. Внутрішній рекрутинг, навпаки, передбачає менші витрати, оскільки кандидати вже працюють у компанії, і процес відбору може бути менш формалізованим.

Внутрішній рекрутинг сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Коли співробітники бачать можливості для кар'єрного зростання всередині компанії, вони стають більш лояльними та зацікавленими в своєму розвитку. Це також сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки працівники мають чітке бачення своєї кар'єрної перспективи в межах організації. Внутрішній рекрутинг сприяє збереженню корпоративної культури. Нові працівники, залучені зовні, потребують часу на адаптацію до корпоративних цінностей та стандартів. Внутрішні кандидати вже знайомі з культурою компанії та її робочими процесами, що знижує ризики невідповідності та полегшує інтеграцію на нову посаду [25].

Одним з основних викликів є обмежений потік кандидатів. Компанія може зіткнутися з ситуацією, коли серед внутрішніх працівників немає кандидатів з необхідними навичками або досвідом. Це може вимагати додаткових зусиль з навчання та розвитку персоналу.

Інший виклик – можливість виникнення внутрішньої конкуренції та конфліктів. Просування одного працівника може викликати незадоволення серед інших, які також претендували на цю посаду. Це вимагає від керівництва прозорих і справедливих процедур відбору, а також ефективної комунікації з персоналом.

Для успішного впровадження внутрішнього рекрутингу компанії повинні дотримуватися кількох ключових стратегій. Перш за все, важливо розробити чітку політику внутрішнього рекрутингу, яка б визначала критерії відбору, процедури подання заявок та етапи відбору. Це допоможе забезпечити прозорість і справедливість процесу.

Другою важливою стратегією є інвестування в розвиток персоналу [15]. Навчання та підвищення кваліфікації співробітників дозволять їм здобувати нові навички, необхідні для просування на вищі посади. Це також сприяє створенню резерву талановитих кандидатів для внутрішнього рекрутингу.

Третім важливим аспектом є регулярна комунікація з працівниками щодо можливостей кар'єрного зростання. Інформування співробітників про відкриті вакансії та можливості розвитку всередині компанії підвищує їхню зацікавленість та залучення.

Внутрішній рекрутинг є ефективним інструментом для залучення та утримання талановитих працівників. Він дозволяє знизити витрати на найм, підвищити мотивацію та задоволеність персоналу, а також зберегти корпоративну культуру. Водночас, успіх внутрішнього рекрутингу залежить від прозорості процесів, інвестування в розвиток персоналу та ефективної комунікації. Успішне впровадження внутрішнього рекрутингу може стати ключовим фактором у досягненні довгострокових цілей компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Зовнішній рекрутинг, або найм працівників з-поза меж компанії, є ключовим елементом у стратегічному управлінні людськими ресурсами. У швидкоплинному світі бізнесу, де інновації та адаптивність є критичними, зовнішній рекрутинг допомагає організаціям залучати нові таланти, сприяючи їх розвитку та конкурентоспроможності [39].

Перша і найочевидніша перевага зовнішнього рекрутингу полягає в можливості доступу до широкого спектру талантів. Компанії можуть шукати кандидатів з різними наборами навичок, досвідом та новими ідеями, що дозволяє

їм заповнювати вузькоспеціалізовані або стратегічно важливі позиції, які можуть бути важко заповнити внутрішніми ресурсами. Це також надає можливість привнести свіжий погляд на існуючі процеси та культуру.

Друга значна перевага – це інновації. Зовнішні кандидати можуть привнести нові методи роботи та сучасні практики, що може стимулювати розвиток компанії та підвищити її ефективність. Їхній досвід, отриманий у різних галузях чи організаціях, може стати цінним ресурсом для вирішення складних проблем та впровадження нових технологій.

Ще одна перевага зовнішнього рекрутингу полягає в можливості швидкого заповнення вакансій. Використання спеціалізованих рекрутингових агентств, професійних мереж та онлайн платформ дозволяє швидко знайти відповідних кандидатів. Це особливо важливо в умовах швидкого росту компанії або під час запуску нових проектів, коли необхідно оперативно залучити додаткові ресурси.

Зовнішній рекрутинг не позбавлений недоліків. Основний недолік – це високі витрати. Найм зовнішніх кандидатів часто вимагає значних фінансових вкладень на рекламу вакансій, послуги рекрутингових агентств, а також витрат часу на проведення інтерв'ю та відбору [4]. Крім того, нові працівники потребують періоду адаптації, що також може збільшити витрати на їх інтеграцію. Зовнішні кандидати можуть не завжди вписатися в існуючу корпоративну культуру та стиль роботи, що може призвести до конфліктів або зниження продуктивності. Важливо, щоб процес відбору включав оцінку не лише професійних навичок, але й відповідності культурі компанії. Для максимізації вигод зовнішнього рекрутингу компаніям варто дотримуватися кількох стратегій. Перш за все, важливо використовувати різні канали для пошуку кандидатів. Рекрутинг через професійні платформи, соціальні мережі, участь у галузевих подіях та ярмарках вакансій дозволяє збільшити шанси на залучення найкращих талантів.

Компаніям варто інвестувати у створення привабливого бренду роботодавця. Відома та приваблива компанія може залучати більше кандидатів, знижуючи витрати на рекрутинг. Це може включати публікацію інформації про корпоративну культуру, успіхи компанії, відгуки працівників та інші аспекти, що роблять компанію привабливою для потенційних кандидатів [11].

Важливо впроваджувати сучасні методи відбору кандидатів. Використання технологій для автоматизації рекрутингових процесів, аналізу даних та оцінки компетенцій дозволяє швидше і точніше визначати найкращих кандидатів. Також варто проводити багатоступеневі інтерв'ю та тестування, щоб забезпечити комплексну оцінку кандидатів [1].

Зовнішній рекрутинг надає можливість доступу до широкого спектру талантів, сприяє інноваціям та дозволяє швидко заповнювати вакансії. Водночас, ефективність зовнішнього рекрутингу залежить від використання різних каналів пошуку, інвестування у бренд роботодавця та впровадження сучасних методів відбору кандидатів. Успішний зовнішній рекрутинг може стати ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей компанії та забезпеченні її довгострокового успіху.

В умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці, компанії стикаються з постійною необхідністю знаходити та залучати талановитих працівників. У цій ситуації агентства з найму стають незамінними партнерами для багатьох організацій, допомагаючи їм ефективно вирішувати проблеми з підбором персоналу. Агентства з найму виконують низку важливих функцій, які сприяють успіху бізнесу і забезпечують конкурентні переваги на ринку [5].

Перевага агентств з найму полягає в їхній здатності економити час і ресурси компанії. Процес найму нових працівників може бути тривалим і витратним, особливо якщо компанія не має достатнього досвіду або ресурсів для проведення комплексного рекрутингу [30]. Агентства з найму, маючи спеціалізованих фахівців та доступ до широких баз даних кандидатів, можуть швидко і ефективно заповнювати вакансії, дозволяючи компаніям зосередитися на своїх основних бізнес-процесах.

Також важливою перевагою є доступ до широкого потіку кандидатів. Агентства з найму часто мають розгалужені мережі контактів і доступ до кандидатів, які можуть бути недоступними через традиційні канали пошуку. Це особливо корисно для заповнення спеціалізованих або важкодоступних позицій, де необхідні унікальні навички або досвід.

Агентства з найму надають експертну оцінку кандидатів. Вони проводять попередні інтерв'ю, тестування та перевірку рекомендацій, що дозволяє компаніям

отримати лише найкращих кандидатів, які відповідають їхнім вимогам. Це знижує ризики найму невідповідних працівників і сприяє підвищенню якості найму.

Одним з основних мінусів є вартість їхніх послуг [14]. Плата за послуги агентств може бути значною, особливо якщо йдеться про висококваліфікованих фахівців або керівні посади. Компанії повинні ретельно оцінювати вартість таких послуг і співвідносити їх із вигодами від швидкого та якісного найму. Залучення агентств з найму може створити ситуацію, коли компанія стає занадто залежною від зовнішніх рекрутерів і втрачає внутрішній контроль над процесом найму. Це може призвести до проблем з адаптацією нових працівників або невідповідністю корпоративній культурі компанії.

Для успішного використання послуг агентств з найму, перш за все, важливо вибирати агентства з добрими рекомендаціями та перевіреною репутацією. Відгуки інших компаній та кандидати можуть дати цінну інформацію про якість послуг агентства та їхню відповідність вимогам ринку. Необхідно чітко формулювати вимоги до кандидатів і очікування від агентства. Детальний опис вакансії, необхідних навичок та кваліфікацій дозволить агентству краще зрозуміти потреби компанії і знайти найбільш відповідних кандидатів. Важливо встановлювати прозорі і справедливі умови співпраці [35]. Угода між компанією і агентством повинна містити чіткі положення щодо обов'язків сторін, термінів виконання робіт та вартості послуг. Це допоможе уникнути непорозумінь та забезпечити ефективну співпрацю.

У світі, де цифрові технології невпинно розвиваються, соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя мільярдів людей. Вони перетворилися на потужний інструмент для взаємодії, обміну інформацією та побудови соціальних зв'язків. У такому контексті кампанії в соціальних мережах стають все більш важливими для сучасного бізнесу, забезпечуючи компаніям унікальні можливості для просування своїх продуктів і послуг, взаємодії з аудиторією та побудови бренду.

Перш за все, кампанії в соціальних мережах надають компаніям можливість охопити величезну аудиторію. Мільйони людей по всьому світу щодня використовують соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter,

LinkedIn та інші. Це дозволяє бізнесу з легкістю досягати глобальної аудиторії та залучати нових клієнтів з різних куточків світу.

Другою важливою перевагою є можливість таргетингу. Соціальні мережі надають інструменти для детального налаштування аудиторії, дозволяючи компаніям досягати конкретних груп користувачів за демографічними, географічними, поведінковими та іншими характеристиками. Це підвищує ефективність рекламних кампаній, забезпечуючи доставку повідомлень саме тим, хто найбільш зацікавлений у продукті або послугі [45].

Третя перевага – це інтерактивність і залученість. Кампанії в соціальних мережах дозволяють компаніям взаємодіяти зі своєю аудиторією в режимі реального часу, отримувати зворотний зв'язок, відповідати на питання та коментарі, а також стимулювати дискусії та обговорення. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню бренду.

Незважаючи на всі плюси, недоліки все ж таки знайшлися - це висока конкуренція. У зв'язку з популярністю соціальних мереж, багато компаній використовують ці платформи для просування, що ускладнює виділення серед конкурентів. Для успіху кампанії необхідно створювати унікальний та привабливий контент, який буде цікавим для цільової аудиторії.

Соціальні мережі постійно змінюються, з'являються нові функції та алгоритми, які впливають на видимість та ефективність контенту. Компанії повинні постійно слідкувати за новими тенденціями, адаптувати свої стратегії та швидко реагувати на зміни, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Важливо визначити чіткі цілі та завдання кампанії. Це можуть бути збільшення обізнаності про бренд, залучення нових клієнтів, підвищення продажів або зміцнення лояльності існуючих клієнтів. Чітко визначені цілі допоможуть спрямувати зусилля та оцінити ефективність кампанії. Необхідно ретельно вивчити цільову аудиторію. Розуміння потреб, інтересів та поведінки аудиторії дозволить створювати контент, який буде максимально релевантним і цікавим для користувачів. Використання інструментів аналітики та досліджень допоможе глибше зрозуміти аудиторію і налаштувати таргетинг. Важливо створювати якісний та привабливий контент. Унікальні візуальні матеріали, інформативні пости, цікаві відео та інтерактивні елементи – все це сприяє залученню уваги

користувачів та підвищенню їхньої зацікавленості [7]. Крім того, варто використовувати різні формати контенту, щоб утримувати інтерес аудиторії.

Кампанії в соціальних мережах стали невід'ємною частиною сучасного маркетингу. Вони надають компаніям можливість охопити широку аудиторію, забезпечити точний таргетинг та взаємодію з клієнтами в режимі реального часу. Водночас, для досягнення успіху необхідно враховувати високий рівень конкуренції та швидкість змін у соціальних мережах. Використання чітких стратегій, вивчення аудиторії та створення якісного контенту допоможуть компаніям ефективно реалізовувати свої кампанії в соціальних мережах та досягати своїх бізнес-цілей [52].

Залучення молодих, талановитих та амбітних випускників безпосередньо з університетів дає компаніям можливість не лише заповнити поточні вакансії, але й закласти фундамент для свого майбутнього розвитку. Цей підхід має багато переваг, але також вимагає ретельного планування та інвестицій.

Сучасні університети готують студентів до роботи в умовах швидкоплинного технологічного прогресу, забезпечуючи їх актуальними знаннями та навичками. Випускники часто володіють новітніми технологіями та методиками, які можуть бути цінними для компаній, що прагнуть інновацій.

Молоді фахівці, які тільки-но розпочинають свою кар'єру, легше адаптуються до корпоративних цінностей і стандартів компанії. Вони більш гнучкі та відкриті до навчання, що дозволяє компанії виховувати лояльних працівників, які з часом можуть стати ключовими фігурами у компанії.

Співпраця з університетами, участь у ярмарках вакансій та організація стажувань дозволяють компаніям ефективно відбирати талановитих студентів і випускників. Це не лише зменшує витрати на традиційні рекрутингові кампанії, але й дає можливість перевірити кандидатів у реальних умовах під час стажування.

Недолік цього типу рекрутингу – це необхідність значних інвестицій у довгострокову співпрацю з університетами. Це включає не лише фінансові витрати на організацію заходів, але й час та зусилля для побудови партнерських відносин. Компанії повинні бути готові інвестувати в цю співпрацю, щоб отримати максимальну віддачу.

Випускники університетів часто не мають достатнього практичного досвіду, що може призвести до додаткових витрат на навчання та адаптацію. Компанії повинні бути готові інвестувати в розвиток молодих фахівців, забезпечуючи їх необхідними ресурсами та підтримкою.

Важливо встановлювати тісні партнерські відносини з провідними університетами. Це може включати участь у спільних дослідницьких проектах, організацію гостьових лекцій та семінарів, а також спонсорування студентських заходів. Такі ініціативи допоможуть компанії стати більш помітною для студентів і викладачів [40].

Компанії повинні активно брати участь у ярмарках вакансій та організовувати стажування для студентів. Це дає можливість безпосередньо спілкуватися з потенційними кандидатами, оцінювати їхні навички та мотивацію, а також забезпечує студентам можливість ознайомитися з корпоративною культурою та робочими процесами компанії. Важливо розробляти програми розвитку та менторства для молодих фахівців. Забезпечення підтримки та наставництва на початкових етапах кар'єри допоможе новим працівникам швидше адаптуватися до корпоративного середовища і стати продуктивними членами команди.

Університетський рекрутинг є важливим інструментом для залучення молодих талантів та інвестування в майбутнє компанії. Він надає доступ до нових знань, дозволяє формувати корпоративну культуру та знижує витрати на рекрутинг. Водночас, для досягнення успіху необхідно встановлювати тісні партнерські відносини з університетами, активно брати участь у студентських заходах та розробляти програми розвитку для молодих фахівців. Успішний університетський рекрутинг може стати ключовим фактором у забезпеченні довгострокового успіху компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Рекрутинг через інтернет надає компаніям можливість досягати глобальної аудиторії. Онлайн платформи для пошуку роботи, такі як LinkedIn, Indeed, Glassdoor, а також спеціалізовані форуми та соціальні мережі, дозволяють компаніям публікувати вакансії, які можуть бачити кандидати з різних куточків світу. Це значно розширює пул потенційних кандидатів і підвищує шанси знайти ідеального працівника.

Використання інтернет-ресурсів для пошуку кандидатів дозволяє значно скоротити час, необхідний для заповнення вакансій. Онлайн платформи автоматизують багато аспектів рекрутингу, таких як прийом резюме, попередній відбір кандидатів, планування інтерв'ю та перевірка рекомендацій. Це дозволяє рекрутерам зосередитися на оцінці найкращих кандидатів та прийнятті рішень.

Інтернет-рекрутинг часто є більш економічно вигідним у порівнянні з традиційними методами, такими як розміщення оголошень у друкованих виданнях або участь у ярмарках вакансій. Багато онлайн платформ пропонують безкоштовні або недорогі можливості для розміщення вакансій, а також ефективні інструменти для управління процесом найму.

Завдяки доступності інтернет-ресурсів, компанії часто отримують величезну кількість заявок, серед яких багато можуть бути нерелевантними. Це створює додаткове навантаження на рекрутерів і вимагає ефективних інструментів для попереднього відбору кандидатів.

При роботі з онлайн платформами компанії повинні бути впевнені в захисті конфіденційної інформації кандидатів. Недотримання норм безпеки може призвести до втрати даних або їх викрадення, що може мати серйозні наслідки для репутації компанії [28].

Рекрутинг через інтернет став невід'ємною частиною сучасного бізнесу, надаючи компаніям широкі можливості для пошуку та найму талановитих працівників. Він дозволяє досягати глобальної аудиторії, забезпечує швидкість та ефективність процесу найму, а також допомагає зекономити кошти. Водночас, успішний інтернет-рекрутинг вимагає використання сучасних технологій, забезпечення безпеки даних та активної роботи над брендом роботодавця. Компанії, які вміють ефективно використовувати можливості інтернет-рекрутингу, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку праці.

Після розгляду різних типів рекрутингу - внутрішнього, зовнішнього, рекрутингу через агентства найму, кампаній у соціальних мережах, університетського та через інтернет, можна зробити декілька висновків.

В першу чергу, кожен з цих типів має свої переваги, виклики та недоліки. Внутрішній рекрутинг дозволяє використовувати внутрішні ресурси та мотивувати

поточних співробітників, але може обмежувати доступ до зовнішніх талантів. Зовнішній рекрутинг розширює круг пошуку та привносить нові ідеї, але може бути витратним і часомістким процесом. Рекрутинг через агентства найму надає доступ до експертів та зменшує трудомісткість процесу, але може бути витратним. Кампанії у соціальних мережах забезпечують широкий охоплення аудиторії та можливість взаємодії з потенційними кандидатами, але вимагають активного управління брандом компанії та контенту. Університетський рекрутинг дозволяє компаніям залучати молоді та талановиті кадри, але вимагає значних інвестицій та часу. Рекрутинг через інтернет є швидким та ефективним, але може бути складним у керуванні великим обсягом заявок та вимагає збереження безпеки даних.

У другу чергу, успішний рекрутинг вимагає гнучкості та вміння використовувати різноманітні стратегії. Кожен тип рекрутингу може бути ефективним у відповідних ситуаціях, тому важливо враховувати потреби та можливості компанії, а також характеристики ринку праці та конкуренцію. Комбінація різних типів рекрутингу та постійне вдосконалення стратегій дозволять компаніям залучати та утримувати найкращі таланти [9].

Отже, кожен тип рекрутингу має свої переваги та виклики, але вирішальним для успіху є гнучкість та вміння адаптуватися до змін у ринкових умовах та потребах компанії. Розуміння і використання різноманітних стратегій рекрутингу дозволить компаніям залучати та утримувати найкращі таланти, що стане ключовим фактором у досягненні успіху та конкурентоспроможності на ринку.

Рекрутинговий процес є складним і багатогранним завданням, на яке впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Успіх компанії у залученні та утриманні талановитих працівників значною мірою залежить від її репутації, корпоративної культури, умов праці, ефективної стратегії рекрутингу та комунікацій.

Перший етап рекрутингового процесу є невід'ємною частиною успішного найму. Визначення потреб у персоналі, створення детального профілю вакансії та чітке формулювання очікувань щодо майбутніх обов'язків закладають основу для ефективного та результативного рекрутингу. Від точності та ретельності цього етапу залежить подальший успіх у залученні та відборі найкращих кандидатів, які відповідатимуть потребам компанії та сприятимуть її розвитку [18].

Другий етап рекрутингового процесу спрямований на розробку детального плану, який визначатиме методи і канали пошуку кандидатів. Ефективне планування дозволяє компанії оптимізувати використання ресурсів і досягти максимальної результативності в залученні відповідних кандидатів.

На цьому етапі компанія повинна вирішити, які методи рекрутингу будуть найбільш ефективними для заповнення вакантних посад. Перегляд кандидатур серед поточних працівників компанії, які можуть бути підвищені або переміщені на інші посади. Це дозволяє зберегти знання та досвід в межах компанії, а також підвищує мотивацію працівників [44].

Пошук кандидатів за межами компанії шляхом розміщення оголошень про вакансії на сайтах з пошуку роботи, співпраці з навчальними закладами та професійними асоціаціями, дозволяє залучити нові таланти і свіжі ідеї до компанії.

Залучення професійних агентств, які спеціалізуються на пошуку кандидатів для специфічних галузей або посад. Агентства можуть мати доступ до ширшого кола кандидатів і використовувати свої знання ринку для ефективного пошуку.

Активне використання соціальних мереж, таких як LinkedIn, Facebook, Twitter, для пошуку та залучення кандидатів. Створення привабливих профілів компанії та розміщення оголошень про вакансії на професійних онлайн платформах.

Чітке розуміння, які саме кандидати потрібні для заповнення вакантних посад, їхні професійні та особистісні характеристики. Визначення демографічних характеристик, рівня освіти, досвіду роботи і професійних навичок, які потрібні для кожної посади. Визначення найбільш ефективних каналів для залучення цільової аудиторії. Це можуть бути професійні форуми, галузеві виставки, ярмарки вакансій, освітні установи тощо. Використання різних каналів для максимального охоплення потенційних кандидатів [13].

Розрахунок необхідних фінансових ресурсів для проведення рекрутингової кампанії. Це включає витрати на рекламу, оплату послуг рекрутингових агентств, проведення заходів з пошуку кандидатів тощо. Встановлення пріоритетів витрат для оптимізації використання бюджету. Розробка графіку проведення рекрутингової кампанії, який включає ключові дати і етапи: початок пошуку, проведення співбесід, відбір кандидатів і прийняття на роботу. Врахування

можливих затримок і непередбачених обставин для забезпечення своєчасного заповнення вакансій.

Другий етап рекрутингового процесу зосереджений на забезпеченні успішного пошуку і відбору кандидатів. Планування рекрутингової кампанії передбачає вибір оптимальних методів і каналів рекрутингу, розробку стратегії залучення кандидатів, визначення ресурсів, бюджету і часових рамок. Чітке і ретельне планування дозволяє компанії залучити відповідних кандидатів, ефективно використовувати наявні ресурси і забезпечити своєчасне заповнення вакантних посад, сприяючи досягненню стратегічних цілей та розвитку компанії [54].

Третій етап – це залучення кандидатів. На цьому етапі компанія публікує оголошення про вакансії на вибраних платформах, таких як сайти з пошуку роботи, соціальні мережі, веб-сайт компанії та інші медіа. Крім того, компанія може використовувати активний пошук, звертаючись до рекрутингових агентств, беручи участь у ярмарках вакансій та проводячи інформаційні заходи у навчальних закладах. Мета цього етапу – забезпечити максимальний охоплення та залучити якомога більше кваліфікованих кандидатів.

Четвертий етап рекрутингового процесу є критично важливим, оскільки саме на цьому етапі здійснюється остаточний відбір кандидатів, які найбільше відповідають вимогам вакансій і потребам компанії. Відбір кандидатів складається з кількох підетапів, кожен з яких має своє значення і мету. Ретельний і структурований підхід до відбору дозволяє забезпечити об'єктивність і ефективність процесу найму.

Першим кроком у процесі відбору є попередній відбір, який проводиться на основі аналізу резюме та заявок. Перегляд документів з метою визначення відповідності базовим вимогам вакансії, таким як освіта, досвід роботи, професійні навички. Використання автоматизованих систем відбору (ATS) для швидкого і ефективного сортування заявок. Формування короткого списку кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансії. Зворотній зв'язок з кандидатами, які не пройшли попередній відбір, щоб підтримати їхню зацікавленість у майбутніх можливостях [16].

Другий підетап включає проведення різних видів інтерв'ю для більш детальної оцінки кандидатів. Первинний контакт з кандидатами для уточнення основних деталей резюме та мотивації до роботи в компанії. Оцінка комунікативних навичок і початкове враження про кандидата. Використання відеоплатформ для проведення дистанційних інтерв'ю, що особливо актуально в умовах віддаленої роботи або для кандидатів з інших регіонів. Оцінка невербальної комунікації та технічних навичок кандидата. Поглиблене обговорення професійного досвіду, навичок і мотивації кандидата. Залучення представників різних відділів компанії до інтерв'ю для комплексної оцінки кандидата.

Для більш глибокої оцінки професійних і особистісних якостей кандидатів можуть використовуватися різні тести та кейс-завдання. Проведення спеціалізованих тестів, які перевіряють технічні знання і вміння кандидата, необхідні для виконання конкретної роботи. Використання онлайн-платформ для автоматизації тестування і аналізу результатів.

Оцінка особистісних якостей, мотивації, здатності до стресостійкості та адаптації до корпоративної культури компанії. Використання професійних психологічних інструментів для отримання об'єктивних даних. Надання кандидатам реальних або симульованих робочих ситуацій для вирішення, що дозволяє оцінити їхні аналітичні, креативні і прийняття рішень навички. Обговорення результатів кейсів під час інтерв'ю для глибшого розуміння підходів кандидата до вирішення завдань [53].

Остаточним кроком є перевірка рекомендацій та попереднього досвіду роботи кандидатів. Збір інформації про попередню роботу, досягнення, професійні навички та поведінку кандидата в робочому середовищі. Верифікація інформації, наданої кандидатом у резюме і під час інтерв'ю. Оцінка зворотного зв'язку від колишніх колег і керівників для отримання комплексного уявлення про кандидата. Врахування рекомендацій при прийнятті остаточного рішення про найм.

Четвертий етап рекрутингового процесу – відбір кандидатів – є важливим для забезпечення якісного та ефективного найму. Комплексний підхід, що включає попередній відбір, різні види інтерв'ю, тести та кейс-завдання, а також ретельну перевірку рекомендацій, дозволяє забезпечити об'єктивність і точність у виборі

найкращих кандидатів. Ретельне виконання кожного підетапу сприяє не лише заповненню вакантних посад кваліфікованими працівниками, але й підвищенню загальної ефективності компанії, сприяючи її стійкому розвитку та успіху.

На п'ятому етапі рекрутингового процесу здійснюється остаточне прийняття рішення щодо найму. Цей етап є вирішальним, оскільки від нього залежить завершення всього рекрутингового циклу і забезпечення компанії необхідними кадрами. Процес прийняття рішення включає декілька важливих кроків, кожен з яких сприяє ухваленню обґрунтованого і зваженого рішення.

Після завершення всіх інтерв'ю, тестів та перевірки рекомендацій, рекрутинговий комітет або менеджер по найму аналізує зібрану інформацію. Всі кандидати, які пройшли попередні етапи, оцінюються на основі визначених критеріїв, таких як професійні навички, досвід роботи, особистісні якості та культурна відповідність [21].

Важливо враховувати результати тестів і кейс-завдань, а також відгуки з попередніх місць роботи для отримання всебічного уявлення про кожного кандидата. Участь у прийнятті рішення може брати не лише рекрутер, але й безпосередній керівник майбутнього працівника, а також інші члени команди, які брали участь в інтерв'ю. Колективне обговорення дозволяє врахувати різні точки зору і забезпечити більш об'єктивний підхід до вибору кандидата.

Аналіз сильних і слабких сторін кожного кандидата, враховуючи не лише професійні компетенції, але й можливість адаптації до корпоративної культури та колективу. Врахування довгострокових перспектив, таких як потенціал для розвитку і кар'єрного росту в компанії. Після вибору найкращого кандидата компанія переходить до формального етапу надання пропозиції про працевлаштування.

Створення офіційного документу з пропозицією роботи, що включає основні умови працевлаштування, такі як посадові обов'язки, зарплата, соціальні пільги та інші привілеї. Пропозиція повинна бути чітко сформульована і включати всі важливі деталі, щоб уникнути непорозумінь у майбутньому. Контакт з кандидатом для обговорення деталей пропозиції, відповідей на питання і уточнень. Переговори можуть включати обговорення зарплати, бонусів, графіку роботи, можливостей для професійного розвитку і інших аспектів, які важливі для кандидата.

Останній крок – це узгодження всіх умов працевлаштування і підписання трудового договору. Узгодження остаточних умов, з урахуванням можливих коригувань на основі зворотного зв'язку від кандидата. Важливо досягти компромісу, який задовольняє обидві сторони, зберігаючи при цьому інтереси компанії та кандидата. Підготовка та підписання офіційного трудового договору, який включає всі погоджені умови працевлаштування. Забезпечення юридичної відповідності договору і дотримання всіх правових норм.

Планування процесу введення нового працівника в роботу (онбординг), що включає ознайомлення з командою, робочими процесами і корпоративною культурою. Забезпечення необхідних ресурсів та підтримки для швидкої адаптації і ефективного старту на новій посаді.

П'ятий етап рекрутингового процесу – прийняття рішення щодо найму – завершує цикл пошуку та відбору кандидатів. Він є ключовим для забезпечення успішного працевлаштування і довгострокового співробітництва. Уважне оцінювання результатів інтерв'ю, тестів і перевірки рекомендацій, обґрунтований вибір найкращого кандидата, надання офіційної пропозиції роботи і узгодження всіх умов працевлаштування дозволяють забезпечити об'єктивність і ефективність найму. Цей етап є вирішальним для створення сильної команди, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії [23].

Шостий етап рекрутингового процесу, відомий як онбординг, є цікавим та важливим для успішного інтегрування нового працівника в компанію. Він не лише завершує процес найму, але й закладає основу для довгострокового співробітництва, сприяючи швидкій адаптації та продуктивному включенню нового працівника в робочий процес. Ефективний онбординг складається з кількох ключових елементів і кроків, які допомагають новачку почуватися комфортно та впевнено на новій посаді.

Одночасно, зовнішні фактори, такі як стан ринку праці, економічні умови, технологічні тенденції, юридичні вимоги та конкуренція за таланти, також визначають можливості компанії у наймі кваліфікованих кадрів. Розуміння та управління цими факторами дозволяє компаніям будувати ефективні стратегії рекрутингу і залишатися конкурентоспроможними на ринку праці [32].

1.2. Критерії ефективності рекрутингового процесу на підприємстві

Ефективний рекрутинговий процес є критично важливим для успіху будь-якого підприємства, оскільки залучення та утримання кваліфікованих працівників сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності компанії. Для оцінки ефективності рекрутингового процесу використовуються різні критерії, які дозволяють вимірювати його результативність та виявляти області для покращення [26]. Ефективність рекрутингового процесу на підприємстві оцінюють за такими факторами:

Час найму визначає тривалість процесу від появи вакансії до фактичного прийняття нового співробітника на роботу. Цей показник не лише відображає ефективність рекрутингового процесу, а й має значний вплив на економічну стійкість компанії.

Швидше найм значно знижує ризики, пов'язані з відсутністю працівників. Кожен день, коли позиція залишається не заповненою, компанія може втрачати можливості для прибуткового бізнесу, відчуваючи збитки у вигляді втрати продуктивності або навіть клієнтів. Позиція, яка залишається відкритою, може також стати джерелом додаткових витрат на рекламу вакансії та інші рекрутингові витрати.

Крім того, швидше завершений процес найму може позитивно вплинути на репутацію компанії серед потенційних кандидатів. Швидкий та ефективний процес найму свідчить про організованість та професійність компанії, що може привернути більше талановитих кандидатів у майбутньому. Таким чином, час найму є ключовим показником ефективності рекрутингового процесу, що визначає успішність бізнесу та його здатність зберігати конкурентну перевагу на ринку праці.

Вартість найму є критичним аспектом для бізнесу, оскільки вона відображає загальні витрати, пов'язані з заповненням вакансії та прийняттям нового співробітника на роботу. Цей показник охоплює широкий спектр витрат, які можуть бути включені в рекрутинговий процес [46].

Перш за все, вартість найму включає витрати на рекламу вакансії. Це можуть бути витрати на публікацію оголошень про вакансію на різних платформах, таких

як рекрутингові веб-сайти, соціальні мережі, журнали, газети тощо. Крім того, ці витрати можуть включати оплату рекламних послуг та інших маркетингових інструментів, спрямованих на привертання кандидатів.

Другим важливим елементом вартості найму є витрати на послуги рекрутингових агентств. Багато компаній використовують послуги зовнішніх рекрутингових агентств для пошуку та відбору кандидатів. Оплата цих послуг може включати комісійні виплати агентствам за кожного успішного найму або фіксовані витрати за певний обсяг роботи.

Крім того, вартість найму може включати витрати на інтерв'ю, такі як витрати на пересування та проживання кандидатів під час співбесід, оплата робочого часу співробітників, які проводять інтерв'ю, а також витрати на організацію інтерв'ю (наприклад, оренду кімнати для інтерв'ю).

Додатковими складовими вартості найму можуть бути адміністративні витрати, такі як оплата трудових правових консультантів або витрати на обробку документів та формальності, пов'язані з прийняттям нового працівника.

Зниження вартості найму є важливим завданням для бізнесу, оскільки це дозволяє оптимізувати бюджет компанії, не втрачаючи якості кандидатів. Спрощення процесу найму, використання більш ефективних методів пошуку та відбору кандидатів, а також перегляд рекрутингових стратегій можуть допомогти знизити загальні витрати на найм нових працівників [34].

Якість найму є одним з найважливіших показників ефективності рекрутингового процесу для будь-якої компанії. Цей показник відображає, наскільки добре підібрані кандидати відповідають вимогам посади та як швидко вони можуть стати продуктивними у своїх нових ролях.

Висока якість найму означає, що нові співробітники не лише мають необхідні навички та знання для виконання своїх обов'язків, але й швидко адаптуються до робочого середовища та корпоративної культури компанії. Вони демонструють високу продуктивність і швидко вносять вагомий вклад у досягнення стратегічних цілей та успішний розвиток організації.

Крім того, висока якість найму також відображається в тому, наскільки довго нові працівники залишаються в компанії. Якщо новоприйняті співробітники задоволені своїм робочим місцем, вони будуть більш схильні залишатися в

компанії на тривалий термін, що зменшує необхідність постійного заміщення вакансій і забезпечує стабільність та контингентність робочої сили.

Отже, якість найму є ключовим показником успішності рекрутингового процесу, оскільки вона визначає, наскільки ефективно компанія вибирає та залучає кваліфікованих працівників, які відповідають потребам та стратегічним цілям організації.

Рівень утримання нових працівників є важливим показником для оцінки ефективності рекрутингового процесу та стабільності кадрового складу компанії. Цей показник відображає, наскільки успішно нові працівники адаптуються до робочого оточення, корпоративної культури та виконання своїх обов'язків, а також наскільки вони задоволені робочими умовами [43].

Низький рівень утримання може бути ознакою декількох проблем. По-перше, це може свідчити про недостатню ефективність процесу рекрутингу, коли кандидати не відповідають реальним потребам та вимогам посади або не пасують до корпоративної культури компанії. По-друге, це може бути результатом недостатньої уваги до процесу адаптації та підтримки нових працівників після прийняття на роботу. Недостатня підтримка та навчання можуть призвести до того, що нові працівники не відчують себе частиною команди або не відчуються достатньо підготовленими для виконання своїх обов'язків.

Високий рівень утримання нових працівників є показником успішності рекрутингового та адаптаційного процесів, що сприяє стабільності та продуктивності робочого колективу. Ретельне вивчення та аналіз причин низького рівня утримання може допомогти компанії вдосконалити свої практики рекрутингу та управління персоналом для покращення якості та ефективності набору нових працівників.

Кількість та якість кандидатів є ключовими аспектами успішного рекрутингового процесу для будь-якої компанії. Ці два показники відображають ефективність стратегій залучення та відбору кандидатів і грають важливу роль у забезпеченні високоякісного підбору персоналу [47].

Кількість поданих заявок на вакансію може свідчити про рівень зацікавленості кандидатів у роботі в компанії та ефективність рекламної кампанії. Широкий пул кандидатів дозволяє компанії мати більше вибору та знайти

оптимального працівника для вакансії. Однак важливо також звернути увагу на якість цих заявок. Не всі кандидати можуть відповідати потребам компанії або мати необхідний рівень кваліфікації.

Відсоток кандидатів, які відповідають базовим вимогам посади, є показником якості набору. Це визначає, наскільки ефективно вакансія була представлена та наскільки вона відповідає очікуванням потенційних працівників. Якісний пул кандидатів складається з осіб, які мають відповідний досвід, навички та особисті якості, що відповідають потребам компанії та культурі організації.

Отже, для досягнення успіху в рекрутинговому процесі необхідно поєднувати широкий пул кандидатів з високою якістю заявок. Це дозволить забезпечити відбір найкращих працівників, які будуть найбільш відповідати потребам та стратегічним цілям компанії.

Час до продуктивності є важливим аспектом рекрутингового процесу, оскільки він визначає, як швидко новий співробітник може стати повноцінним учасником робочого колективу та почати приносити користь компанії. Цей показник відображає ефективність процесу онбордингу та навчання, які направлені на підготовку нового працівника до виконання його обов'язків на високому рівні.

Скорочення часу до продуктивності має декілька переваг для компанії. По-перше, це дозволяє зменшити період, протягом якого новий працівник може потребувати додаткової підтримки або навчання, що може призвести до збільшення продуктивності робочого процесу та зниження затрат на його підтримку. По-друге, це сприяє покращенню задоволеності нового співробітника, оскільки швидше досягнення повної продуктивності може збільшити його самооцінку та відчуття власної ефективності.

Для досягнення скорочення часу до продуктивності важливо мати ефективні програми навчання та онбордингу, які дозволяють новому працівнику швидко оволодіти необхідними знаннями та навичками. Також важливо забезпечити нового співробітника необхідними ресурсами та підтримкою, щоб він міг успішно і швидко інтегруватися в робоче середовище та почати виконувати свої обов'язки на повному обсязі. Такі заходи допомагають забезпечити ефективність

рекрутингового процесу та забезпечують успішне і стабільне функціонування компанії.

Задоволеність кандидатів та нових працівників є ключовим показником ефективності рекрутингового процесу. Позитивний досвід взаємодії з компанією на етапі пошуку та прийняття на роботу стимулює не лише висококваліфікованих фахівців подавати заявки на вакансії, але й підвищує їхню зацікавленість у працевлаштуванні в даній організації.

Позитивний досвід рекрутингу та адаптації нових працівників сприяє створенню корпоративної репутації компанії як привабливого роботодавця. Якщо кандидати та нові співробітники задоволені процесом рекрутингу та адаптацією, вони схильні бути більш лояльними до компанії, її цінностей та культури. Це може призвести до збільшення кількості якісних кандидатів, які розглядають компанію як пріоритетного роботодавця, що зрештою сприяє формуванню сильного та конкурентоспроможного трудового колективу [42].

Опитування та відгуки кандидатів та нових працівників є ефективним інструментом для вимірювання їхньої задоволеності. Ці дані дозволяють компанії зрозуміти, які аспекти рекрутингового процесу або адаптації потребують покращення, а також визначити сильні сторони, які варто підтримувати та розвивати. Врахування думок та вражень кандидатів та нових працівників допомагає створити більш ефективні та сприятливі умови для всіх учасників рекрутингового процесу, що в результаті сприяє підвищенню якості та результативності роботи компанії.

Відсоток прийняття пропозицій роботи є важливим показником ефективності рекрутингового процесу, оскільки він відображає привабливість пропозицій компанії для потенційних кандидатів. Високий відсоток прийняття свідчить про те, що компанія успішно просувається на ринку праці і пропонує такі умови, які відповідають очікуванням та потребам кандидатів.

Кандидати рішення прийняти або відхилити пропозицію роботи на основі різних факторів, таких як умови праці, заробітна плата, перспективи кар'єрного росту, корпоративна культура, бенефіти та багато іншого. Тому високий відсоток прийняття свідчить про те, що компанія успішно враховує потреби та очікування

кандидатів, а також надає пропозиції, які приваблюють та мотивують їх приймати рішення на користь цієї компанії [49].

Для підвищення відсотку прийняття пропозицій роботи компанія може вдосконалювати свою стратегію просування вакансій, зміцнювати свою репутацію як привабливого роботодавця, а також пропонувати конкурентоспроможні умови праці та розвитку кар'єри. Такий підхід сприяє залученню висококваліфікованих та мотивованих працівників, що в свою чергу сприяє успіху та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Продуктивність рекрутингових каналів відіграє ключову роль у визначенні ефективності рекрутингового процесу компанії. Цей показник оцінює, наскільки успішно та ефективно різні канали рекрутингу забезпечують потік якісних кандидатів.

Аналіз продуктивності рекрутингових каналів дозволяє компаніям зрозуміти, які джерела привертають найбільшу кількість кандидатів, а також які канали надають найбільш якісних претендентів на вакансії. Це важлива інформація, оскільки допомагає оптимізувати рекрутинговий бюджет та ресурси, спрямовуючи їх у ті канали, які найбільш ефективні.

Наприклад, якщо аналіз показує, що більшість якісних кандидатів приходять через певний сайт з пошуку роботи, то компанія може вирішити зосередити свою увагу та рекламні зусилля на цьому ресурсі. Також, якщо соціальні мережі демонструють низьку продуктивність, то може бути доцільним переглянути та покращити стратегію використання цих платформ.

Аналіз продуктивності рекрутингових каналів допомагає компаніям зрозуміти, як оптимізувати свої зусилля з пошуку та привертання кандидатів, забезпечуючи ефективніше та результативне завершення рекрутингового процесу.

Відповідність нового працівника корпоративній культурі компанії відіграє ключову роль у створенні сприятливого та продуктивного робочого середовища. Корпоративна культура охоплює цінності, стандарти, підходи до роботи та взаємодії між працівниками, які визначаються філософією та цілями компанії. Відповідність нового працівника цим параметрам допомагає підтримувати єдність команди, сприяє ефективній комунікації та співпраці, а також позитивно позначається на загальній атмосфері в колективі.

Коли новий працівник відчуває себе відповідним корпоративній культурі компанії, він більш ідентифікується зі спільними цінностями та метою організації. Це сприяє покращенню його робочого задоволення, залученості та мотивації, що в свою чергу позитивно впливає на його продуктивність та здатність до досягнення поставлених цілей.

Додатково, відповідність корпоративній культурі сприяє довгостроковому утриманню працівників у компанії. Коли працівник відчуває себе частиною спільноти з подібними цінностями та поглядами, він схильний залишатися в компанії на тривалий термін. Це дозволяє компанії зберігати цінний та досвідчений персонал, зменшуючи витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників.

Відповідність нового працівника корпоративній культурі компанії має важливе значення для створення сприятливого та стійкого робочого середовища, яке сприяє успішному функціонуванню організації [38].

Ефективність рекрутингового процесу на підприємстві залежить від багатьох факторів, включаючи час найму, вартість найму, якість найму, рівень утримання нових працівників, кількість та якість кандидатів, час до продуктивності, задоволеність кандидатів та нових працівників, відсоток прийняття пропозицій роботи, продуктивність рекрутингових каналів та відповідність корпоративній культурі. Постійний моніторинг і аналіз цих показників дозволяють підприємствам знаходити та впроваджувати покращення, що сприяє залученню і утриманню талановитих працівників, підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей компанії.

1.3. Зарубіжний досвід рекрутингу

Аналізуючи систему підбору персоналу у зарубіжних торговельних мережах, слід зазначити, що стратегії відбору майже однакові порівняно з українськими, хоча, безумовно, є і певні відмінності, в основному в особливостях проведення кожного з етапів відбору. Професійні психологи і фахівці з персоналу, що проводять процес відбору, користуються строго засекреченими до певного моменту методиками, невідомими навіть лінійним і безпосереднім керівникам, які підключаються до процедури лише на

зключному етапі співбесіди, хоча саме їм належить вирішальне слово у виборі конкретного працівника з числа тих, які пройшли всі етапи відбору кандидатів. Формально на іноземних підприємствах можна виділити такі основні етапи оцінки претендента на посаду, що передують укладанню з ним трудової угоди або контракту: аналіз і оцінка документів; співбесіда (бесіда за наймом); тестування. Аналіз документів включає в себе письмову заяву на роботу, автобіографію, листи оцінки, отримані в навчальних закладах та місцях проходження професійної практики. Іноді до цього додають аналіз запитальника, який заповнюється лише претендентами на вакансію, запрошеними на співбесіду. Письмова заява зазвичай являє собою щось схоже на саморекламу, метою якої є аргументовано довести фахівцю з персоналу, що кандидат на цю вакантну посаду наділений сукупністю професійних і ділових якостей, особистих рис характеру, досвіду і навичок, необхідних для даної конкретної вакансії. При цьому заява не має повторювати те, що написано в автобіографії. Автобіографія частково виконує функції трудових книжок, так як їх, як правило, ніде немає. Вона відіграє велику роль при отриманні запрошення на співбесіду.

Рекрутери іноземних компаній не звертають таку велику увагу на наявність дипломів про освіту, як це прийнято на вітчизняних підприємствах. Характеристики та атестаційні документи потрібні лише як підтвердження фактів, згаданих у заяві та автобіографії.

Необхідною умовою є дотримання двох основних вимог: відомості повинні бути достовірними і не повинно бути довгих часових проміжків між двома записами, так як вони можуть навести на думку, що кандидат щось навмисно приховує. Тому під час співбесіди можливі провокаційні питання по автобіографії, а також вимоги надати офіційних довідки щодо сумнівних випадків. Автобіографія також має на меті створити виключно позитивний імідж, розрекламувати свій професійний досвід і довести свою абсолютну відповідність тим вимогам, які висуває конкретна вакантна посада. В автобіографії зазвичай прийнято перераховувати особливі знання й вміння, а саме, мови, якими володіє претендент і рівень їх знання, обсяг володіння

комп'ютерними програмами, а також знання в області діловодства. В автобіографії не прийнято писати про штрафні санкції, коли-небудь накладені на кандидата, про його фінансове становище і неприємності, пережиті ним або його родиною. Позитивним моментом є наявність у кандидата характеристики з місця колишньої роботи (якщо така вже була). При відсутності характеристики зазвичай робиться запит. Зазвичай дата майбутньої співбесіди не призначається до отримання матеріалів за запитом. Хоча слід зазначити, що даний документ все ж відіграє другорядну роль. Співбесіда і тестування зазвичай об'єднуються в один етап і мають на меті встановити ті відомості, які відсутні в заяві і анкеті. За допомогою спеціальних питань визначається рівень достовірності інформації, поданої в документах. Будь-яка інформація, отримана під час співбесіди, залишається суворо конфіденційною. З'ясовується також рівень профпідготовки і майстерності претендента, погляди на власну кар'єру і подальші плани, а також перевіряється інформованість кандидата про компанію, її відділів, підрозділів, потенційної посади тощо [23]. Сучасні методи проведення співбесіди в іноземних компаніях значно змінилися за останній час. Претендентам пропонують пройти цілий ряд різних письмових тестів, що вимагають від кандидатів прийняття нестандартних рішень. Професійні психологи, які беруть участь у співбесіді, часто намагаються виявити приховані якості кандидатів: наскільки він креативний, чи володіє здібностями бути підприємцем, чи володіє якостями лідера, чи наполегливий в досягненні поставленої мети, як буде вести себе в екстремальній ситуації, під тиском, і, взагалі, чи впишеться в корпоративну культуру даної компанії. Таке неформальне тестування є проявом тенденції роботодавців щодо серйознішого ставлення до питань рекрутингу. Лише відомостей про досвід потенційного співробітника в даній сфері недостатньо, так як наявність досвіду, на їхню думку, не гарантує ефективну діяльність співробітника в будь-якому іншому, новому для нього середовищі. Все більше практикується персональний підхід до оцінки кандидата на посаду, при якому можна зрозуміти цінності та сутнісні характеристики конкретної людини.

Роботодавцю завжди важливо зрозуміти, на підставі яких критеріїв і цінностей потенційний працівник буде найімовірніше приймати рішення. При підборі працівника в іноземних компаніях, вибираючи з декількох відповідних претендентів, при інших рівних показниках, швидше за все вибір зробиться на користь того, хто приділяє більшу увагу вдосконаленню своїх навичок і знань [19]. Результати тестування та співбесіди детально аналізуються, і на цій підставі робиться висновок про компетентність кандидата на посаду. Для кандидатів на особливо відповідальні посади іноді влаштовується випробувальний тренінг. Важливим критерієм при відборі кадрів в іноземних компаніях є володіння іноземними мовами. Знання однієї, а краще кількох іноземних мов все в більшій кількості компаній виставляється як обов'язкова вимога до кандидатів. За знання іноземної мови роботодавець зазвичай готовий підвищувати рівень заробітної плати фахівцям та активніше просувати їх по службі. Багато підприємств організовують корпоративне навчання тих іноземних мов, які необхідні в процесі роботи для своїх працівників. У 40% оголошень про вакансії роботодавці заявляють в числі основних вимог знання різних рівнів володіння мовою (базовий, розмовний або вільний) - в залежності від вакансії. Перевірка цих знань, як правило, відбувається вже на стадії розгляду резюме та співбесіди [22]. Як показують дослідження, все більша кількість людей з розвинутих країн, що тимчасово опинилися без роботи (за скороченням штатів або перебуваючи у відпустці по догляду за дитиною) часто використовують отримані грошові дотації для підвищення своєї кваліфікації, в тому числі і в області вивчення іноземних мов. І, як показує практика, витрачені сили і засоби виправдовують себе, так як влаштуватися на роботу після цього набагато простіше, при цьому точно можна розраховувати і на більш високий рівень заробітної плати.

Розглянемо досвід підбору персоналу у торгівельних мережах Японії, США та Німеччини. Набір співробітників в японських компаніях проводиться переважно на початку фінансового року (квітень) безпосередньо в школах, коледжах, університетах. Щорічний набір становить 3-4% від

загальної чисельності персоналу, при цьому плинність становить 2-3%. У великих виробничих компаніях зберігається система довічного найму. В Японії при підборі в першу чергу дивляться на отриману освіту. У США і країнах Європи можна стати керівником найвищого рівня, маючи відповідну фахову кваліфікацію та певну науково-практичну роботу, щоб отримати підвищення на посаді. Ступінь дає перепустку до керівних позицій. У торгових компаніях таких як Publix Super Markets, Aldi, Wegmans при пошуку працівників особлива увага приділяється особистісним якостям претендентів. На першому етапі відбір відбувається за результатами есе, присвячених баченню претендентів свого місця в компанії, позначенню власних амбіцій. На наступному етапі, в ході співбесід, виявляються і оцінюються за 5-бальною шкалою особистісні характеристики потенційного працівника (відповідальність, щирість, стресостійкість, здатність приймати рішення і проявляти ініціативу, прагнення рости і навчатися). Японський стиль підбору персоналу у торгівельних мережах Eleven, Family Mart, Lawson полягає в тому, що кадрові служби починають підбір майбутніх фахівців, коли вони навчаються в навчальних закладах на 2-3 курсах. Виявляються молоді люди, що проявляють певні здібності, які можуть бути успішно використані в справі подальшого розвитку підприємства. Японський менеджмент вважає, що першокласний випускник з хорошого університету обов'язково стане видатним керівником. Кандидати, рекомендовані університетом, повинні пройти письмові тести. Потім кандидати, які успішно пройшли письмове тестування, запрошуються на співбесіду. Випускники престижних університетів не проходять письмового тестування, а відбираються за результатами співбесіди. Також кандидатів запрошують на лекції, які читають фахівці і керівники підприємств і фірм, виховуючи в них патріотизм щодо того підприємства, яке має намір надати в подальшому роботу. При наймі на роботу, за кожним молодим фахівцем закріплюється наставник, який допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці. В Японії ретельно вивчаються біографічні дані кандидата з метою встановлення фактів судимостей і психічних захворювань його або родичів.

Вирішальним є підсумкова відбірна співбесіда, оцінка якої об'єктивна і неупереджена. Ці якісні зміни в менеджменті на багатьох японських підприємствах, які враховують психологію людей і їхній соціальний статус, не могли не дати поштовху до кардинального вдосконалення традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвинутою економікою. Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання добре працювати стають головною продуктивною силою виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, вміння, трудових навичок, ініціативи, підприємливості персоналу. Наявність всіх перерахованих вище якостей у кандидатів розглядається тепер як необхідна умова при відборі персоналу практично у всіх цивілізованих країнах [24]. Недоліком японського стилю підбору працівників, на мою думку, є те, що працівник є надто залежним від підприємства. В більшості випадків він змушений працювати в одній компанії ціле життя, так як у випадку звільнення, влаштуватись в подальшому на хорошу роботу буде складно. Проте, слід визнати, що японська модель є еталоном щодо роботи з персоналом, його підбору, виховання та формування кадрового резерву. На вітчизняних підприємствах при підборі кандидатів слід більшу увагу приділяти особистісним та психологічним якостям людини, оскільки вони визначають те, наскільки потенційний працівник влиється в трудовий колектив та наскільки він буде здатний ставити організаційні цілі вище власних. На американських підприємствах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію, як менеджерів, так і інженерів та вчених. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому просування їх по службі відбувається тільки по вертикалі, що обмежує можливості просування по рівням управління, зумовлює плинність кадрів, перехід працівників з однієї компанії в іншу. При підборі працівників кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна компанія розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. Після найму на роботу проводиться процедура введення в посаду, коли працівника знайомлять з його

обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і ознайомлюють з діяльністю підприємства в цілому та його організаційною культурою. При підборі на роботу випускників навчальних закладів, молоді люди проходять випробувальний період на підприємстві від 6 місяців до року. За кожним молодим фахівцем закріплюється куратор - це один з менеджерів вищого керівництва, який за результатами роботи виставляє оцінку в щоденник. Ті, хто пройшов випробування з найвищими балами наймаються на роботу. Недоліками американського підходу до підбору кадрів є вузька спеціалізація працівників, що обмежує їх в просуванні по службі та призводить до ігнорування інтересів працівників. На українських підприємствах, відповідно до американського досвіду, при підборі варто робити ставку на кваліфікацію кандидатів, адже від неї залежить ефективність діяльності підприємства та його економічні результати.

Порівняльна характеристика підбору працівників в Японії та США сформована нами у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика процесу підбору працівників в Японії та США

Японія	США
Пожиттєвий найм працівника	Часта зміна працівником місця праці
Повільне кар'єрне зростання	Прагнення стрімкого просування по службі
Професійне навчання власних працівників	Вузька спеціалізація
Першочергове значення особистісним та психологічним якостям кандидата	Надання переваги кваліфікації кандидата
Активна співпраця з навчальними закладами	Активна співпраця з навчальними закладами
Оцінка багатьох критерій	Оцінка насамперед індивідуальних якостей кандидата
Середній час на підбір одного кандидата - 48 люд/год	Середній час на підбір одного кандидата - 16-18 люд / год.

Джерело: [розроблено автором]

Дослідження занесені в таблицю 1.1. дають можливість зробити висновок, що методи підбору дещо різні і мають переваги і недоліки.

У Німеччині працює близько 700 консультаційних фірм, які допомагають підприємствам з відбором кандидатів. Найважливішим

джерелом поповнення кадрів також є коледжі та університети, з якими багато компаній підтримують тісні зв'язки. При цьому процедура відбору досить ретельно продумана. Для визначення ступеня відповідності претендента на посаду майстра, наприклад, витрачається 3-6 годин, для керівника нижчої ланки буде потрібно один день, а для керівника вищої ланки - два-три дні. При оцінці ділових якостей претендента протягом трьох днів проводяться три методичні процедури. Перша складається з п'яти ділових ігор. Підсумки кожної з ігор оцінюються в балах.

1. У першій діловій грі претенденту пропонується виконати ряд управлінських дій. Кандидат за 2 години повинен ознайомитися з певною кількістю інструкцій, наказів, інших ділових паперів, оцінити ситуацію і прийняти правильне рішення. На завершення з ним проводиться розгорнуте інтерв'ю.

2. Друга ділова гра передбачає обговорення проблеми в невеликій групі. Пропонуються різноманітні ситуації, пов'язані з майбутньою роботою. Суть випробування полягає в тому, щоб оцінити вміння працювати в групі.

3. Третя ділова гра має на меті оцінку прийняття претендентом рішення з обговорюваної проблеми. За 30 хвилин випробовуваний повинен прийняти рішення з таких питань, як ціноутворення, виробництво товарів, капітальні вкладення, кредити тощо.

4. Четверта ділова гра пропонує кандидатам підготувати кілька листів різного змісту, наприклад відмова, скасування раніше прийнятого рішення, неприємна інформація тощо.

5. У п'ятій діловій грі група претендентів готує проект розвитку якогось напрямку виробництва. На підготовку проекту відводиться 1 год., на доповідь по проекту 10-15 хв. Роботу оцінюють досвідчені експерти [17]. Німецькі методи підбору кандидатів відзначаються прагматичністю та продуманістю. Всі етапи відбору чітко розписані, що дозволяє спланувати

процес без лишніх втрат часу та максимально ефективно оцінити якості кандидатів, чого часто не вистачає на вітчизняних підприємствах.

Отже, враховуючи досвід розвинутих країн, українським підприємствам слід відмовитись від чисто функціонального підходу до підбору кадрів, коли рішення про підбір персоналу приймається виключно виходячи з результатів дослідження послужного списку та анкетних даних кандидата. Варто надавати перевагу кандидатам, які приділяють увагу вдосконаленню своїх навичок та знань, прагнуть до підвищення кваліфікації. Ще одним спільним критерієм при відборі кадрів в іноземних компаніях є володіння іноземними мовами. Знання однієї, а краще кількох іноземних мов все в більшій кількості компаній виставляється як обов'язкова вимога до кандидатів. Кандидатам, які добре володіють або самостійно вивчають іноземні мови, мають міжнародні сертифікати, що підтверджують їхню високу мовну підготовку, потрібно надавати перевагу під час відбору, а в подальшому активно просувати їх по службі. Вітчизняним підприємствам варто підтримувати тісні зв'язки з навчальними закладами, для того, щоб виявляти найбільш здібних та перспективних студентів і в подальшому наймати їх на роботу. Молоді фахівці задають нові ідеї, які можуть бути використані в процесі подальшого розвитку підприємства, тому у всіх розвинутих країнах цьому питанню надають вагому роль.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ У ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» та його техніко-економічні показники

Історія ПрАТ «Оболонь» сягає свого початку у 1974 році, коли розпочався процес наміву майданчика для майбутнього будівництва броварні. У 1980 році відбулося офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що сталося з нагоди проведення ХХІІ Олімпійських ігор.

У 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 було засновано пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь», в яке увійшли також київський і фастівський пивзаводи. У 1992 році «Оболонь» отримала приватизаційне свідоцтво №1 від Фонду держмайна України, а також вивела на ринок перший український бренд пива - ТМ «Оболонь». У 1993 році приватизоване підприємство змінило свій юридичний статус на закрите акціонерне товариство (ЗАТ).

У 1997 році ЗАТ «Оболонь» стало співвласником Охтирського пивоварного заводу, залучивши для цього першу в Україні без гарантій уряду кредит від ЄБРР у розмірі \$ 40 млн. на фінансування стратегічних програм. У 1999 році компанія випустила на ринок ТМ «Живчик», що розпочала нову категорію безалкогольних соковмісних напоїв із корисними властивостями.

У 2004 році була запущена найбільша лінія розливу пива в Європі з потужністю 110 тис. пляшок на годину, а всередині 2009 року розпочав роботу солодовий завод в смт. Чемерівці Хмельницької області з потужністю 120 тис. тонн солоду на рік. Портфель брендів компанії поповнився новою ТМ «Zibert», яка включала сорти «Zibert Світле», «Zibert Баварське», «Zibert Біле».

У 2011-2012 роках був введений в експлуатацію виробничий комплекс у смт. Олександрія, де почалось виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв у скляних тарі, ПЕТ-пляшках та жестианих банках, а також розпочато випуск тари та кріпильно-пакувальної стрічки. У 2011 році компанія змінила свою форму власності на публічне акціонерне товариство (ПАТ).

У 2012 році завершилася реконструкція ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зібєрта» у м. Фастів, що дозволило збільшити її потужність до 10 млн. дал пива на рік. В 2012-2015 роках також проводилася реконструкція виробничих потужностей

ПАТ «Оболонь» «Красилівське», що зумовило підвищення її потужності до 130 млн. дал пива на рік [47].

У 2014 році був введений в експлуатацію цех розливу №2 та почато випуск бутильованої води. Також було завершено розширення елеватора солодового заводу [47]. Наприкінці 2014 року завершилося розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області. Додаткові 14 силосів збільшили потужність на 2160 м3. Інвестиції у цей проєкт становили 20,5 млн. гривень.

У 2017 році компанія "Оболонь" змінила форму власності з публічного акціонерного товариства (ПАТ) на приватне акціонерне товариство (ПрАТ).

У 2018 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який вважається одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції у цей проєкт склали 100 мільйонів доларів США, а базова потужність підприємства становить 120 тисяч тонн солоду на рік.

У 2020 році було розпочато налив лінійки крафтових лимонадів «Lemonissimo Lemonata», для яких була спеціально розроблена ПЕТ-пляшка унікальної форми з місткістю 0,8 літра.

У 2021 році розпочалось виробництво мінеральної води ТМ «Оболонська» слабої газациї. Ця ексклюзивна новинка у ПЕТ форматі об'ємом 1,5 літра була розроблена та впроваджена спеціально для всенародної мережі супермаркетів «АТБ». Також у цьому році вперше за всю історію корпорації був проведений ребрендинг ТМ «Оболонь» спільно з провідним українським агентством «Reynolds and Reyner» [47].

У 2022 році в результаті страшного підриву Каховської ГЕС, надзвичайно важливим стало питання забезпечення населення питною водою. Компанія «ОБОЛОНЬ» у співпраці з благодійними фондами «GOLDEN UNION FOUNDATION», «Код життя UA» «Ми сильні. Ми вільні" та «Тризуб» одразу розпочала роботу над підтримкою постраждалого регіону, забезпечуючи населення доступом до чистої питної води. Тільки в перші дні трагедії, спільними зусиллями, було доставлено понад 10 000 літрів питної води ТМ «Оболонська» у постраждалі райони. Загалом ПрАТ «ОБОЛОНЬ» надало 200 тон питної води для потреб жителів Херсонщини [47].

Уперше в світі з метою допомоги українцям компанія «Оболонь» виставить

до продажу невзаємозамінні токени NFT, які дозволять його власнику замовити колекційну пляшку пива з унікальним дизайном етикетки на основі придбаной NFT [47].

«Ця жорстока та підла війна, яка вплинула на долю кожного українця, також не обійшла стороною і бізнес нашої компанії», – зазначив генеральний директор «Оболоні» Ігор Булах. «У той же час ми бачимо, як сьогодні багатьох людей в усьому світі об'єднує бажання допомагати Україні. Так, наші міжнародні партнери запропонували реалізувати проєкт, в якому застосування новітніх технологій дає можливість висловити підтримку й солідарність всьому народу України. Запуск кампанії із застосуванням NFT – це унікальний проєкт, який через підтримку національного виробника покликаний допомогти українському народові [47].

Вперше, кожна пляшка пива буде унікальною, оскільки етикетка на її горловині буде містити унікальний NFT власника.

Компанія «Оболонь» увійшла в історію в 1980 році, а в 1991 році стала першою приватною компанією незалежної України, отримавши приватизаційне свідоцтво Фонду Держмайна України № 1.

Будівництво заводу мало за мету забезпечити країну пивом високої якості, яке б відповідало високим світовим стандартам. В якості провідних експертів були запрошені чеські фахівці, які є всесвітньо відомими майстрами пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нового пивоварного заводу. Головним критерієм при цьому було – наявність джерела артезіанської води, що є основним компонентом, який визначає смакові властивості пива. Таким місцем була обрана історична місцевість міста Києва, яка розташована на правому березі Дніпра – Оболонь. На сьогоднішній день пивоварня залишається однією з найбільших у Європі та найбільшою вітчизняною компанією з виробництва напоїв на території України.

Війна, яку розпочала російська федерація змусила переорієнтуватися компанію і знайти можливість продовжити свою діяльність. Незважаючи на вкрай важкі умови для роботи у військовий час, Оболонь намагається підтримувати своїх працівників, забезпечуючи їх робочими місцями та виплачувати заробітну плату, а також підтримує військових, які мужньо, ціною власного життя, захищають Україну та Європейські держави. Сьогодні, джерела артезіанської води, які є в

розпорядженні компанії «Оболонь», використовуються для виробництва води, у тому числі, для безкоштовної передачі її військовим та людям, які знаходяться на розорених війною регіонах України [47].

Так, корпоративні підприємства Оболоні вже надали безкоштовно понад 3 мільйона літрів води. Для можливості й в подальшому здійснювати дану допомогу потрібні додаткові кошти. Саме з цією метою Оболонь запускає проєкт, який дозволить людям у всьому світі підтримати «Оболонь» в її шляхетній місії.

Україну визнано одним зі світових лідерів у застосуванні технології блокчейну та цифрових ресурсів у розбудові своєї нації. Цей проєкт «Оболоні» є свідченням того, як приватна компанія за прикладом Міністерства цифрової трансформації, знаходить творчі рішення для подолання викликів, спричинених війною. Усі надходження від проєкту «Оболонь» буде направляти на підтримку роботи підприємства та продовження місії, покликаної на забезпечення українців питною водою. Крім того, частина коштів, отриманих від майбутніх продажів NFT, буде передана безпосередньо Фонду «Повернись Живим» для підтримки українських військових. Інформація про компанію на 01.01.2024 року у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Показник	Деталізація
1	2
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Оболонь»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна власність
Юридична адреса	місто Київ, вулиця Богатирська, буд. 3
Мета створення	Націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.
Цілі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Введення нових сортів пива: інновації в рецептурах та випуск нових сортів пива можуть привертати увагу споживачів і розширювати лінійку продукції; - Розвиток дистрибуційної мережі: забезпечення широкого покриття національного чи міжнародного ринку шляхом розвитку дистрибуційних мереж. - Розширення ринкової частки: завоювання більшої частки ринку може

1	2
	бути стратегічно важливою ціллю для конкурентоспроможності та стабільності
Функції	Забезпечення високої якості продукції є ключовим аспектом діяльності пивоваренного підприємства. Функції контролю якості включають в себе перевірку сировини, контроль виробничих процесів та тестування готового пива.
Стратегія розвитку підприємства	Розширення продуктової лінійки: Введення нових сортів пива або додаткових продуктів (наприклад, крафтові сорти, безалкогольне пиво, мікс-напої). Акцент на інноваційних рецептурах та експериментах
Правові підстави діяльності	Отримання ліцензій на виробництво, зберігання та реалізацію алкогольних напоїв, виконання акцизних та податкових зобов'язань, пов'язаних із виробництвом та реалізацією алкогольних напоїв, виконання законодавства щодо охорони навколишнього середовища, особливо в разі виробництва та утилізації відходів, дотримання законодавства щодо праці та умов праці для працівників пивного підприємства.
Види економічної діяльності за КВЕД	11.05 Виробництво пива 11.07 Виробництво інших безалкогольних напоїв 46.34 Оптова торгівля алкогольними та безалкогольними напоями

Джерело: розроблено автором на основі [47].

Пивне підприємство складається з різних цехів та господарств, де відбуваються різні етапи виробництва пива. Розташування основних цехів та господарств виробничого призначення на пивному підприємстві можна відобразити на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Виробнича структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі [47].

На даному підприємстві функціонує багатосерійний тип виробництва, обладнання спеціалізоване і розміщується відповідно до здійснення технологічного процесу за груповими ознаками.

Підприємство співпрацює як із зарубіжними партнерами, так і має розгалужену мережу партнерських відносин на території України [47]. Завдяки ефективній збутовій діяльності підприємство втримує позиції лідера на ринку пива в Україні та активно розвивається на ринках зарубіжних країн.

Окрім алкогольного пива, підприємство виготовляє безалкогольне пиво, пиво з низьким вмістом калорій та алкоголю, а також інші безалкогольні напої. ПрАТ «Оболонь» має доволі широкий асортимент продукції, який все ж в своїй більшості представляє собою пиво різного сорту та виду.

В асортименті «Оболоні» виокремлюють різноманіття пива, включаючи світле, темне, нефільтроване, а також різні сезонні і спеціальні сорти. Також, в наявності інша алкогольна та безалкогольна продукція. Крім того, компанія може виробляє різноманітні бренди і експериментує з інноваційними сортами. Крім того, «Оболонь» виробляє промислові товари, такі як пивна дробина та бандажна стрічка. Асортимент продукції «Оболонь» постійно розширюється та вдосконалюється. Компанія прагне задовольнити потреби найрізноманітнішої аудиторії споживачів.

Вони успішно пройшли ринковий етап тестування і були впроваджені в регулярний асортимент групи, при цьому загальна ринкова частка новинок в основній категорії компанії «Пиво» склала наприклад у 2022 році - 1,2% ринкової частки, що свідчить про комерційний успіх інновацій [47]. Асортимент ПрАТ «Оболонь» зображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Асортиментна лінійка ПрАТ «Оболонь»

Група товарів	Торгові марки, товари
Пиво	«Оболонь», «hike», «Zlata Praha», «Zibert», «Keten Brug», «BeerMix», «Hadrmix», «Pubster», «GOLDENCASTLE EXPORT», «Жигулівське», «Десант», «Carling», «Germanarich», «Рідний Шубін Світле», «Pivny kubek», «Южанка», «Охтирське»,
Сидр	«Sidro Villa Bianca», «Ciber».
Алкогольні напої компанії	«Ром-кола», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Джин Грейпфрут», «BRONX», «Hard Seltzer».
Безалкогольними брендами компанії є	«Живчик», «Живчик Smart Cola», «Живчик Orange», «Lemonissimo Lemonata», «Живчик Leemon», «JETT», «Квас Старокиївський», «Лимонад», «Ситро».
Мінеральні та питні води	«Оболонська», «Прозора», «Збручанська 77», «Аквабаланс», «Охтирська».
Промислові товари	Солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТфпреформа, ящик.

Джерело: складено автором на основі джерела [47].

Кожна компанія з року в рік ілюструє інформацію про управління та фінансову звітність, завдяки чому можна зробити висновки про діяльність підприємства за поточні роки. Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»
за 2022-2023 рр.**

Найменування показника, тис.грн.	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолют. , ±	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг)	8661928	10763029	2101101	24,3
Середньорічна вартість основних засобів	3602670	3530159	-72511	-2,0
Середньорічна вартість активів	5483652	6309856	826204	15,0
Середньорічна вартість власного капіталу	2762624	4277402	1514778	54,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2056	2055	-1	-0,05
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	656949	784366	127417	19,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6072505	7398205	1325700	21,8
Валовий прибуток, тис.грн.	2589423	3364824	775401	29,9
Операційні доходи	37683	46587	8904	23,6
Адміністративні витрати, тис. грн.	376 805	458 709	81904	21,7
Витрати на збут, тис. грн.	500202	670728	179596	35,9
Операційні витрати	57015	84121	27106	47,5
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	7006527	8611763	1605236	22,9
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1693084	2197853	504769	29,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1456414	2232736	776322	53,3
Чистий прибуток, тис. грн.	1197966	1831590	633624	52,9
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	80,89	80,01	-0,88	-1,1
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	4214,05	5234,94	1012,89	24,2
Фондоозброєність, грн./особу	1752,27	1704,7	-47,57	-2,7
Фондовіддача, грн./грн.	2,40	3,05	0,65	27,1
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	26640,27	31791,75	5151,48	19,3
Рентабельність діяльності, %	13,82	17,01	3,19	x
Рентабельність продукції, %	19,86	24,76	4,9	x
Рентабельність активів, %	24,17	39,14	14,97	x
Рентабельність власного капіталу, %	23,07	54,48	31,41	x
Ефективність персоналу, тис.грн./осіб	582,95	891,28	308,33	52,9

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б.

За даними таблиці 2.3 визначено, що у 2023 році фінансовий стан підприємства покращився, зокрема: збільшився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 24,2%. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 21,8%. Валовий прибуток збільшився до 3 364 824 тис. грн., що на 236 344 тис. грн. або 29,9%. Операційні доходи на 23,8%, а інші операційні витрати, на противагу, зросли на 47,5% маже в 2 рази більше.

Підвищення витрат, зокрема адміністративних на 21,7%; витрат на збут – на 35,9%, сприяли зростанню повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 22,9%.

У 2023 році прослідковується тенденція зростання середньорічної вартості активів на 826204 тис. грн. (15,9%) та скорочення середньорічної вартості основних засобів на 72511 тис. грн. (2,0%) що є позитивним негативним фактором у діяльності підприємства і вимагає звернення уваги на оновлення устаткування або проведення модернізації. Внаслідок підвищення розміру заробітної плати, фонд оплати праці збільшився 19,4%. Збільшення показника фондівіддачі на 27,1% пов'язано із суттєвим зростанням чистого доходу товариства. Показник фондоозброєності зменшився на 47,57 тис.грн./особу (2,17%), що можна пояснити зниженням вартості основних фондів. Показники рентабельності свідчать про покращення фінансових показників та економічного становища товариства у 2023 році. Зокрема, чистий прибуток збільшився на 52,9%, рентабельність активів – на 14,97%; рентабельність власного капіталу – на 31,41%; рентабельність діяльності – на 3,19 %; рентабельність продукції – на 4,9 %; ефективність персоналу на 308,33 тис грн /особу або 52,9%.

2.2. Аналіз стану кадрового менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Відповідно до теми роботи обґрунтування кадрового забезпечення з позицій якісного і кількісного критеріїв є одним з вагомим завдань, що стоять перед кадровою службою товариства. Оцінку кадрового забезпечення ПрАТ «Оболонь» почнемо з аналізу структури працівників підприємства за 2022-2023 роки, що зведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури працівників ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	2 055	100	2 056	100	1	*
1.1.	Непромисловий персонал	30	1,46	30	1,5	0	-0,04
1.2.	Промислово виробничий персонал, всього	2025	98,54/	2 026	98,5/	1	0,04
1.2.1.	робітники	1280	63,21	1280	63,18	0	0
1.2.2.	керівники	189	9,33	190	9,38	-1	-0,1
1.2.3.	фахівці, професіонали	472	23,31	472	23,3	0	0,01
1.2.4.	технічні службовці	39	1,93	39	1,92	0	0,01
1.2.5.	інший персонал	45	2,22	45	2,22	0	0

Джерело: розраховано автором.

Зміни в загальній структурі персоналу відображені на рис. 2.2.

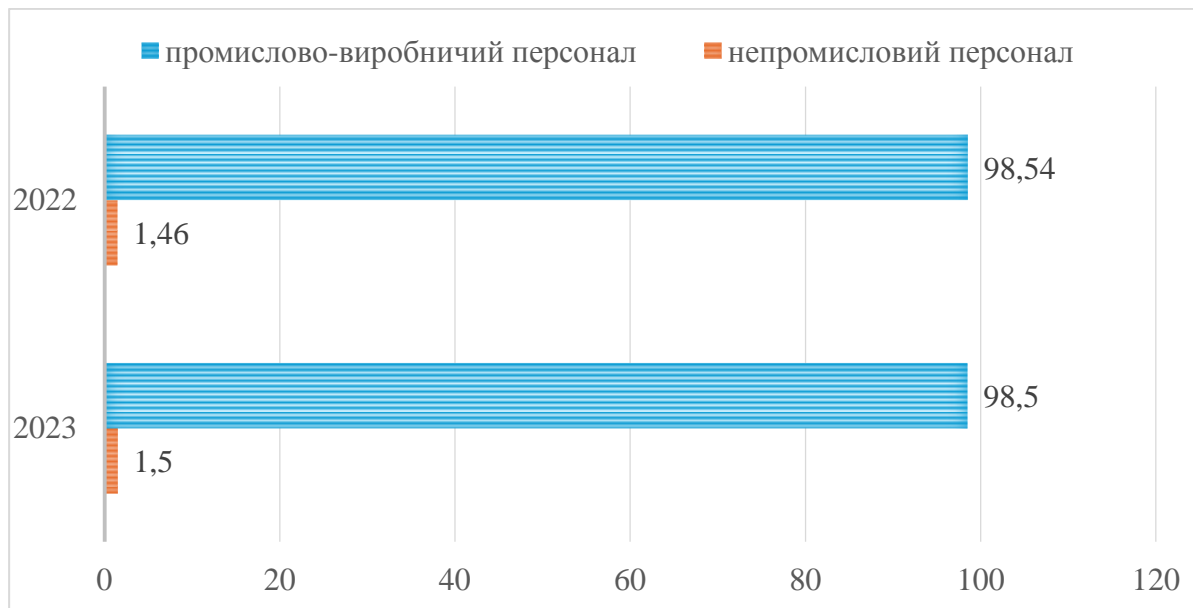


Рис. 2.2. Зміни в загальній структурі персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу відображені на рис. 2.3.

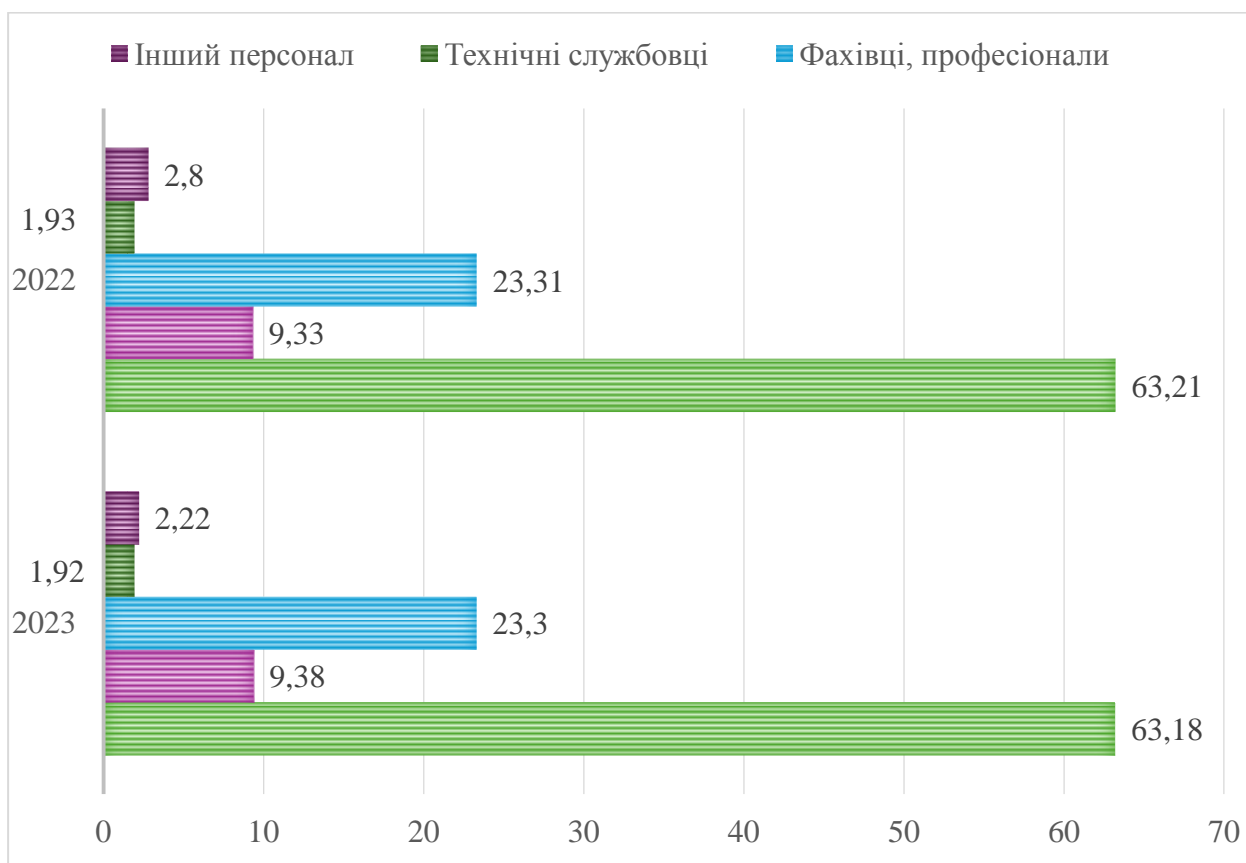


Рис. 2.3. Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

За результатами рисунку 2.3 бачимо, що за період 2022-2023 рр. середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на одну особу.

Промислово виробничий персонал збільшився на одну особу, з них чисельність керівників зросла на 1 особу. Решта категорій працівників ПВП залишилась без змін.

Проаналізуємо кадрове забезпечення ПрАТ «Оболонь» за основними ознаками стосовно статі, віку, рівня освіти та стажу роботи. Почнемо з аналізу гендерної структури працівників підприємства за 2 роки, результати якого розміщено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз гендерної структури працівників ПрАТ «Оболонь»
за 2022-2023 роки**

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Чоловіки	1416	68,90	1416	68,87	0	-0,03
2	Жінки	639	31,10	640	31,13	1	0,03
Разом		2055	100	2056	100	1	*

Джерело: розраховано автором.

Зміни в гендерній структурі персоналу відображені на рис. 2.4.

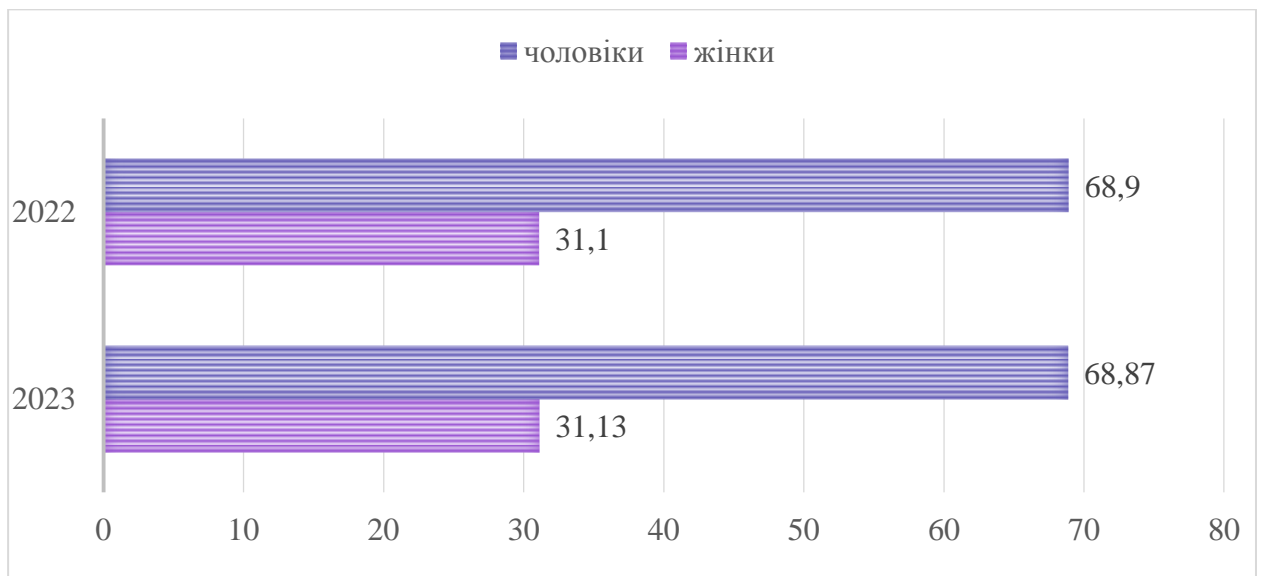


Рис. 2.4. Зміни в гендерній структурі персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

За результатами таблиці 2.3, бачимо що за період 2022-2023 рр., чисельність чоловіків залишилась без змін. Водночас чисельність працівників жіночої статті – збільшилась на одну особу.

Одним із важливих критеріїв якості персоналу у компанії є освітянський рівень. Зокрема, у таблиці 2.6 наведено аналіз рівня освіти працівників ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.6

**Аналіз рівня освіти працівників ПрАТ «Оболонь»
за 2022-2023 роки**

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Із вищою освітою	1166	56,74	1167	56,76	1	0,02
2	Із спеціальної середньої освітою	878	42,72	878	42,70	0	-0,02
3	Із загальною середньою освітою	11	0,54	11	0,54	0	0
Разом		2055	100	2056	100	1	*

Джерело: розраховано автором.

Зміни в освітній структурі персоналу відображені на рис. 2.5.

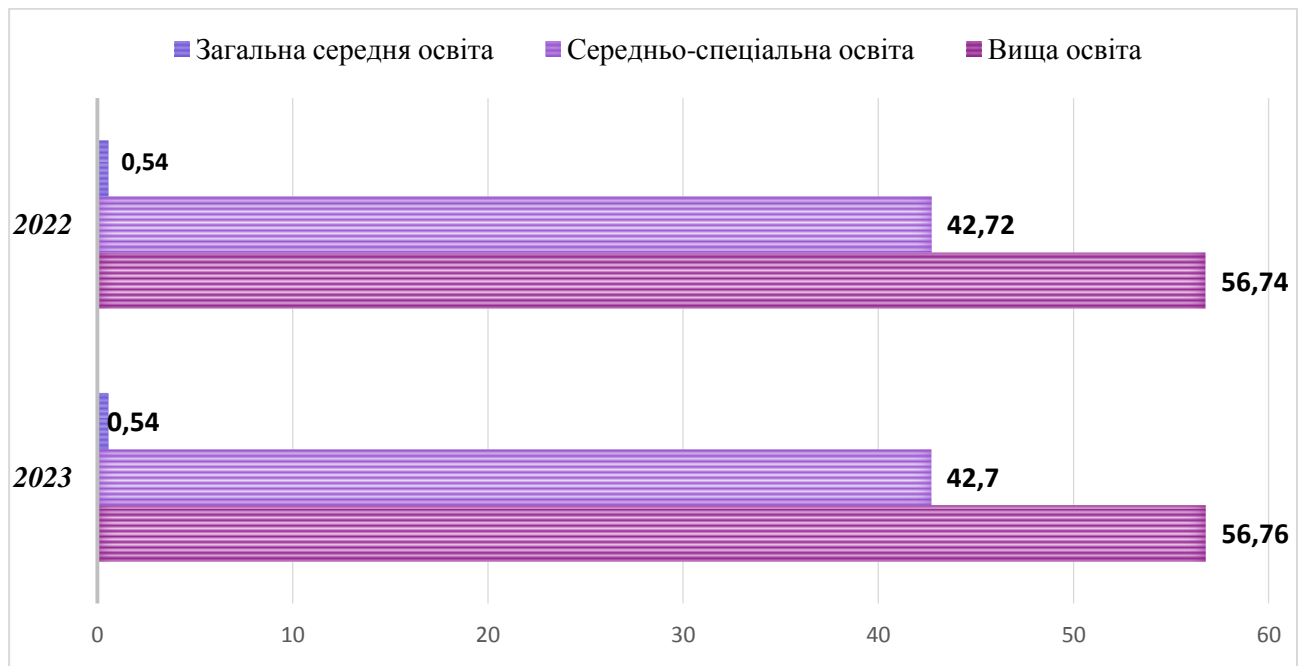


Рис. 2.5. Зміни в освітній структурі персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

Аналіз даних таблиці 2.3. показує, що за 2 роки, чисельність працівників з вищою освітою зменшилась на одну особу.

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Оболонь» у розрізі вікових груп наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз вікової структури працівників ПрАТ «Оболонь»

за 2022-2023 роки

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		Осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Молодь до 30 років	219	10,66	219	10,65	0	-0,01
2	Від 31 до 40 років	1191	57,96	1192	57,98	1	0,02
3	Від 41 до 55 років	550	26,76	550	26,75	0	-0,01
4	Старше 56 років	95	4,62	95	4,62	0	0,0
Разом		2055	100	2056	100	1	*

Джерело: розраховано автором.

Зміни у віковій структурі персоналу відображені на рис. 2.6.

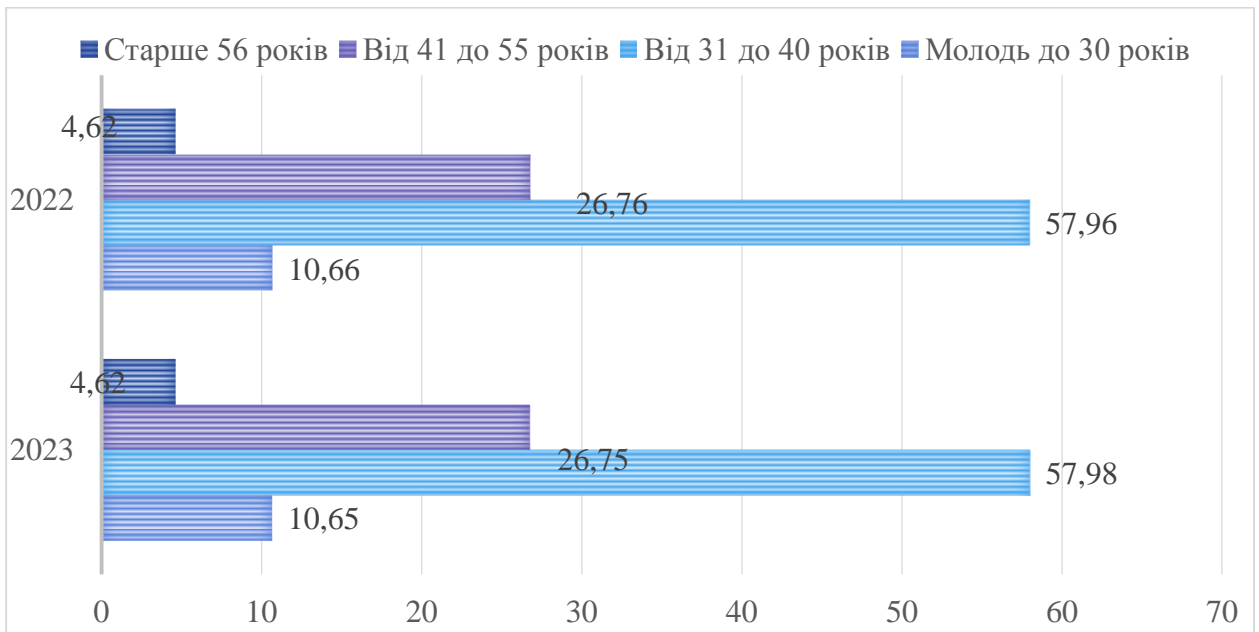


Рис. 2.6. Зміни у віковій структурі персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

За результатами аналізу (табл. 2.5), за період 2022-2023 рр., чисельність працівників віком від 30 до 41 років збільшилась на одну особу. І це посприяло незначним змінам у віковій структурі персоналу компанії. Далі проаналізуємо структуру працівників ПрАТ «Оболонь», залежно від стажу їх роботи. Результати даного аналізу занесено в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз структури працівників підприємства за досвідом ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Досвід роботи до 3-х років	213	10,36	213	10,36	1	0
2	Досвід роботи від 3 до 7 років	357	17,37	358	17,41	0	0,04
3	Досвід роботи від 7 до 10 років	895	43,55	895	43,53	0	-0,02
4	Досвід роботи більше 10 років	590	28,72	590	28,70	0	-0,02
Разом		2055	100	2056	100	1	*

Джерело: розраховано автором.

Зміни в структурі персоналу за досвідом роботи відображені на рис. 2.7.

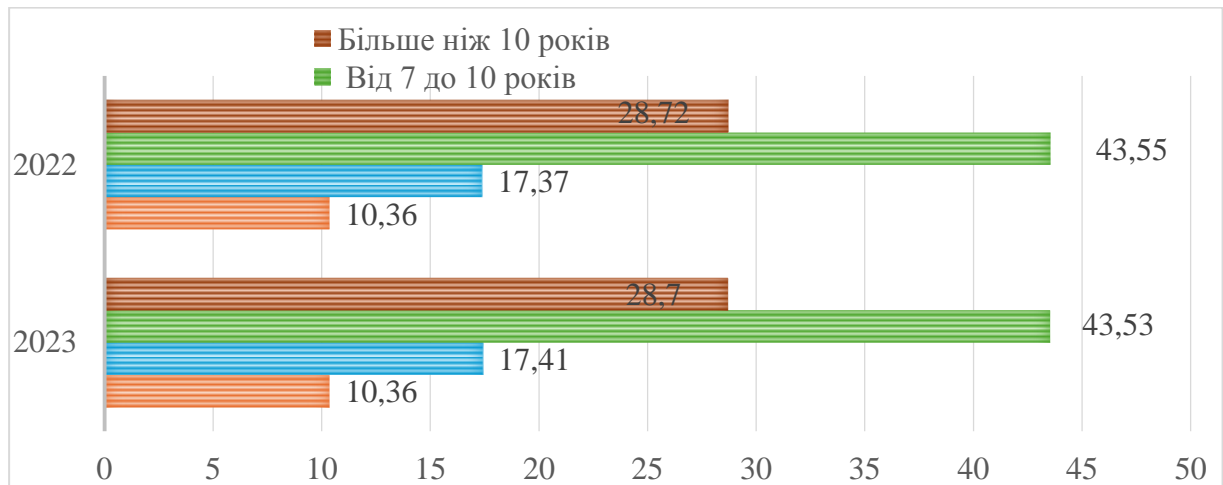


Рис. 2.7. Зміни у структурі персоналу за досвідом роботи, %

Джерело: побудовано автором.

Результати занесені в таблицю 2.6, демонструють, що за 2 роки персонал з досвідом роботи від 3 до 7 років зменшилось на одну особу. Решта кількості працівників з різним досвідом залишається без змін, що відобразилося на незначних змінах у структурі персоналу за стажем. Результати аналізу, з цього приводу, розміщено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз руху працівників ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки

№	Показник	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2055	2056	-1	-0,05
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	91	25	-66	-71,3
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	291	24	-267	-91,7
3.1.	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо), осіб	291	24	-267	-91,7
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	2166	2160	-1	-0,05
5	Коефіцієнт загального обороту, %	18,6	2,4	-16,2	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,4	1,2	-3,2	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	14,2	1,2	-12,0	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,2	1,2	-12,0	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	31,3	104,2	72,9	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	105,4	105,0	-0,4	*

Джерело: побудовано автором.

Зміни у показниках руху персоналу підприємства відображені на рис. 2.8.

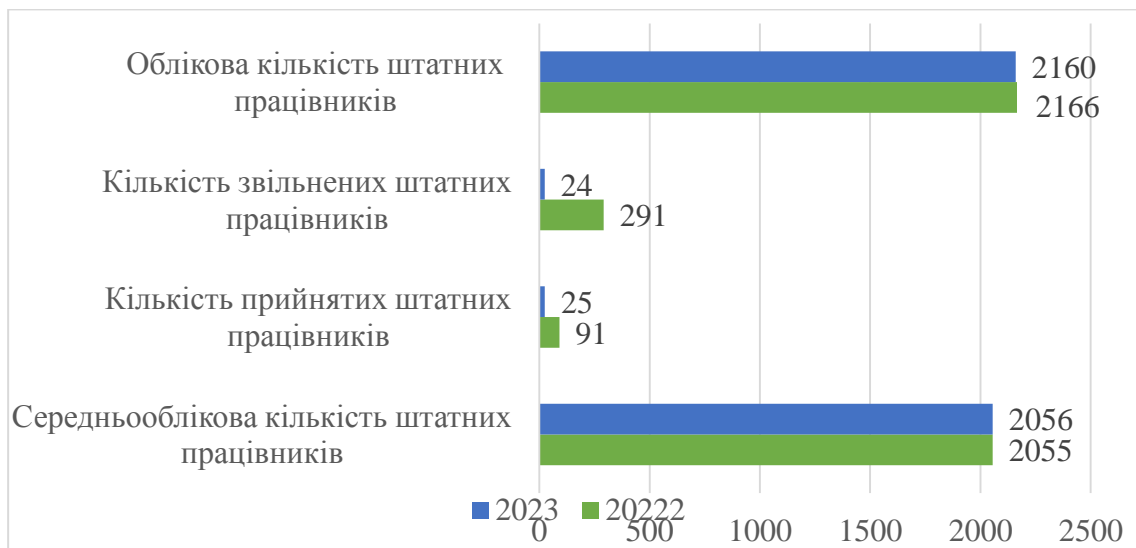


Рис. 2.8. Зміни у показниках руху персоналу підприємства за 2 роки

Джерело: побудовано автором.

Зміни в аналізі руху персоналу компанії відображено на рис. 2.9.

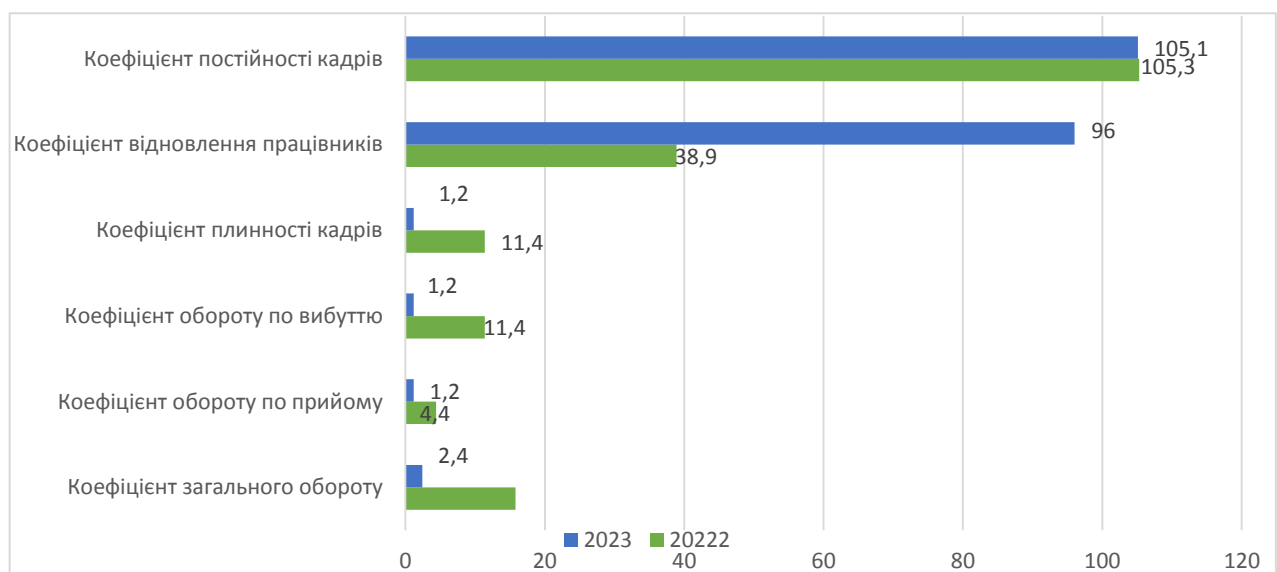


Рис. 2.9. Зміни у коефіцієнтах руху персоналу підприємства за 2 роки

Джерело: побудовано автором.

За результатами таблиці стосовно аналізу руху працівників підприємства за 2022-2023 роки бачимо, що середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на одну особу. Кількість прийнятих штатних працівників зменшилась – на 66 осіб. На 267 осіб, зросла кількість звільнених штатних працівників. На 6 осіб скоротилась облікова кількість штатних працівників на кінець 2023 року.

Розглядаючи коефіцієнти за період 2022-2023 рр., можна побачити, що

коефіцієнт загального обороту знизився на 18,6% і досягнув 2,4%. Коефіцієнт обороту по вибуттю знизився на 12% і досягнув 1,2%. Коефіцієнт обороту по прийому знизився на 3,2% і досягнув 1,2%. Коефіцієнт плинності кадрів знизився до 12% – це найменший рівень за останні 10 років функціонування ПрАТ «Оболонь». Коефіцієнт відновлення працівників покращився на 72,9%, а коефіцієнт постійності кадрів зменшився на 0,4%.

Аналіз кадрового забезпечення компанії ПрАТ «Оболонь» свідчить про незначні зміни в чисельності і структурах персоналу та суттєвому зниженні коефіцієнту плинності до 1,2%, що є відображенням цінування роботи більшістю працівниками та економічного становища в країні.

2.3. Аналіз використання рекрутингу персоналу ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь», на сьогодні, є лідером в своїй галузі. Керівництво намагається постійно здійснювати певні зміни у системі управління персоналом, тому найм кваліфікованого персоналу є пріоритетним завданням на сьогодні. Оскільки країна живе у стані війни, необхідно все більше і більше забезпечувати населення робочими місцями. Це, в першу чергу, пов'язано із збільшенням внутрішньо переміщених осіб, які втратили свої домівки, роботу і вимушені переїжджати в більш безпечні місця, місто Київ не є виключення, тут знаходиться ПрАТ «Оболонь», найбільший виробник пива та безалкогольних напоїв в галузі.

Організація рекрутингу персоналу підприємства набуває особливого значення, оскільки ПрАТ «Оболонь», в яке набирають кваліфікований персонал, має інноваційний потенціал і тому найм інтернів за дуальною освітою має велике майбутнє.

Розглянемо певні програми роботи з кадрами, які представлені на ри.2.10.



Рис. 2.10. Програми в галузі роботи з кадрами у товаристві

Джерело:[44]

Організація наявного рекрутингу в товаристві вимагає постійного вдосконалення, а саме:

- розробки ефективної політики найму інтернів за дуальною освітою;
- постійне вдосконалювання рекрутингу в товаристві;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- постійне навчання персоналу, оскільки підприємство використовує інноваційні технології виробництва продукції;
- впровадження соціальних програм для робітників підприємства;
- формування стабільного психологічного клімату в колективі,
- запобігати плинності кадрів;
- впровадити систему безкоштовного харчування для співробітників;
- облаштування кімнат відпочинку;
- пошук і добір інтернів за дуальною освітою.

Всі вище перелічені заходи допоможуть товариству в подальшому вести ефективну кадрову політику, яка безумовно приведе до покращення показників роботи підприємства в цілому.

Для оцінки стану організації управління персоналом ПрАТ «Оболонь» проведемо опитування співробітників товариства. Результати опитування наведено нижче в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка стану управління персоналом ПрАТ «Оболонь» у 2022 році

Напрямки управління персоналом	Усього, %	Відповіді, в %			
		I	II	III	IV
Ефективність кадрової служби	100	80	8	8	4
Ефективність рекрутингу	100	77	10	6	7
Ефективність соцпакету для співробітників	100	55	18	12	15
Рівень підвищення кваліфікації персоналу	100	72	13	11	4
Рівень комфорту працівників	100	69	11	15	5
Рівень психологічного клімату	100	68	15	13	4
Рівень комп'ютеризації рекрутингу	100	54	18	16	12
Ефективність взаємодії з керівництвом	100	35	34	21	10
Рівень впровадження дуальної освіти на підприємстві	100	29	22	23	26
Рівень залучення молодих співробітників	100	53	26	17	4
Підсумок	1000	592	175	142	91
<i>Середнє-арифметичне значення, %</i>	<i>100</i>	<i>59,2</i>	<i>17,5</i>	<i>14,2</i>	<i>9,1</i>

Примітка: I) задоволений; II) незадоволений; III) хотілося би позитивних змін; IV) важко відповісти

Багатокутник результатів оцінювання кадрової служби за 2022 рік наведено на рис. 2.11.

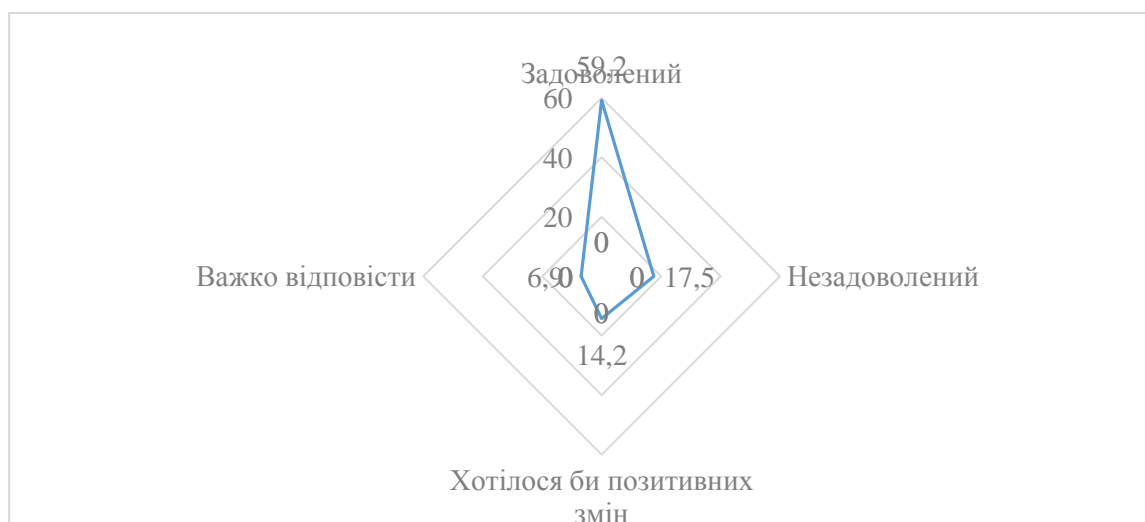


Рис. 2.11. Багатокутник відповідей працівників щодо оцінки стану управління персоналом ПрАТ «Оболонь» у 2022 році, %

Джерело: побудовано автором

Результати опитування щодо оцінки стану управління персоналом свідчать, що вагома частка 59,2% працівників надали відповідь «задоволені». Решта

співробітників складає 40,6%, які не надати позитивної відповіді.

У 2023 році з ПрАТ «Оболонь» не пішов жодний фахівець, тому, чисельність працюючих залишилась не змінною.

Таблиця 2.11

Оцінка стану організації рекрутингу ПрАТ «Оболонь» у 2023 році

Напрямки управління персоналом	Усього, %	Відповіді, в %			
		I	II	III	IV
Ефективність кадрової служби	100	80	8	8	4
Ефективність рекрутингу	100	79	10	5	6
Ефективність соцпакету для співробітників	100	62	19	11	8
Рівень підвищення кваліфікації персоналу	100	75	11	10	4
Рівень комфорту працівників	100	69	11	15	5
Рівень психологічного клімату	100	68	15	13	4
Рівень комп'ютеризації рекрутингу	100	57	18	14	11
Ефективність взаємодії з керівництвом	100	39	32	19	10
Рівень впровадження дуальної освіти на підприємстві	100	42	24	21	13
Рівень залучення молодих співробітників	100	53	26	17	4
Підсумок	1000	624	174	133	69
Середнє-арифметичне значення, %	100	62,4	17,4	13,3	6,9

Примітка: I) задоволений; II) незадоволений; III) хотілося би позитивних змін; IV) важко відповісти

Багатокутник результатів оцінювання організації рекрутингу за 2023 рік наведено на рис. 2.12.

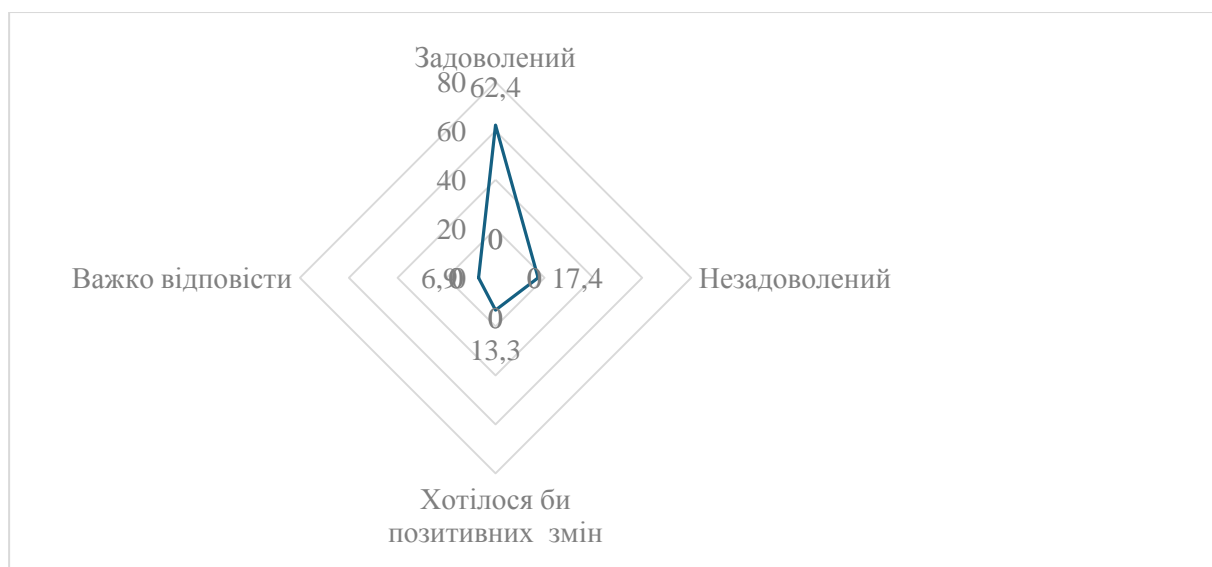


Рис. 2.12. Багатокутник відповідей працівників щодо оцінки стану рекрутингу ПрАТ «Оболонь» у 2023 році, %

Джерело: побудовано автором

Відобразимо порівняння отриманих результатів щодо оцінювання

управління персоналом за 2022-2023 роки на рис.2.13.

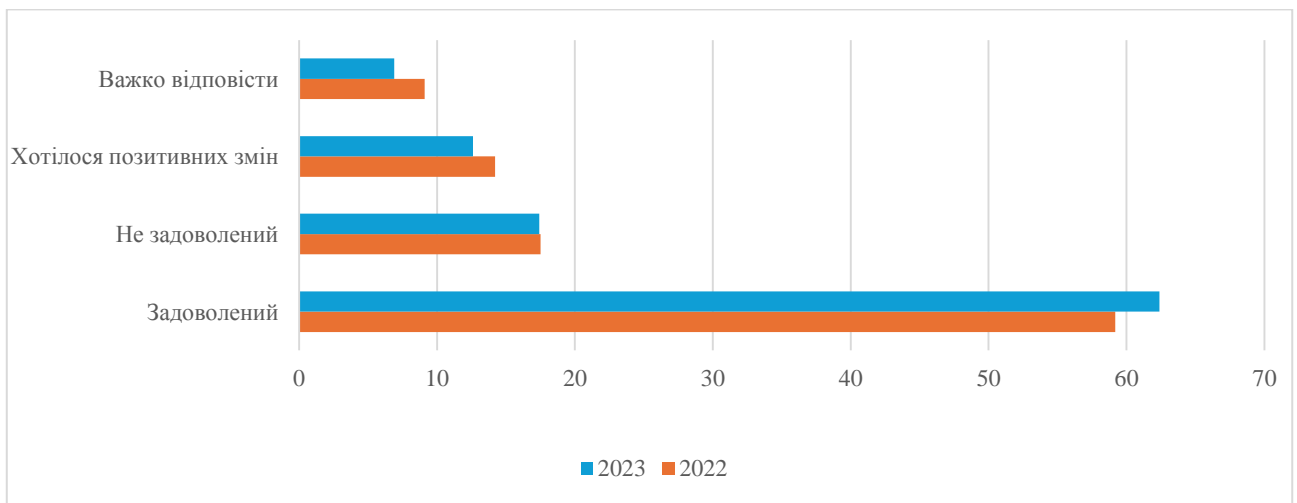


Рис.2.13. Результати щодо оцінювання управління персоналом ПрАТ «Оболонь» за період 2022-2023 роки

Джерело: побудовано автором.

За 2023 рік працівники, які були незадоволені, хотіли би позитивних змін у цьому питанні і кому було важко відповісти склали 37,6%. Це достатньо позитивний результат, який потрібно вдосконалювати з метою подальшого ефективного управління кадрами на підприємстві. Співробітників, які хотіли б позитивних змін у 2022 році – 17,5%, у 2023 році – 17,4%.

На наш погляд, основну увагу у сфері рекрутингу товариства необхідно звернути саме на питання створення бази інтернів, яких буде підприємство набирати в межах програми дуальної освіти.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПОКРАЩЕННЯ РЕКРУТИНГУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Розробка програми покращення рекрутингу ПрАТ «Оболонь»

Для будь-якого підприємства якісне комплектування штату працівників є запорукою успіху не лише його нормального функціонування, але й розвитку та вдосконалення. Ефективно організований процес рекрутингу передбачає залучення працівників з високим рівнем кваліфікації, що позначається на якості виробленої продукції.

Рекрутинг є частиною кадрової політики підприємства, і однією з ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаною практично з усіма основними напрямками роботи підприємства. Інновації, поліпшення умов праці, висувають певні вимоги до рівня знань працівника. Це, в свою чергу, збільшило дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також кадрів, що відповідають вимогам виробництва. В сучасних умовах процесу рекрутингу надається особливе значення, так як змінюється суспільний статус працівника та характеру його відносин до праці. Сучасний рекрутинг повинен носити всеохоплюючий характер і будуватися на положенні, згідно з яким працівники розглядаються як людський капітал, а одним з важливих видів діяльності щодо управління кадрами на підприємствах є підбір і найм висококваліфікованого персоналу. Рекрутинг повинен враховувати, що забезпечення підприємства персоналом передбачає покриття потреб в працівниках в якісному та кількісному відношенні. Отже, ми можемо запропонувати наступні заходи для підвищення ефективності забезпечення ПрАТ «Оболонь» якісним персоналом. Поперше, це вироблення єдиного стандарту рекрутингу. Під єдиним стандартом рекрутингу мається на увазі виокремлення ключових ознак кандидатів. Це передбачає складання портрету працівника.

Доведення стандарту рекрутингу до керівників. Даний захід включає в себе виховання у керівників підрозділів відповідальності за прийняті ними рішення про найм того чи іншого працівника.

Чітке надання достовірної інформації та правильно розставлені акценти на всіх етапах взаємодії дають кандидату, по-перше, можливість прийняти виважене рішення щодо майбутнього місця роботи, по-друге, залишить у нього позитивне враження від співпраці з представниками, незалежно від прийнятого рішення.

Автоматизація процесу рекрутингу. Впровадження автоматизованих систем або програм дозволяє удосконалити роботу з рекрутингу, з веденням бази вакансій та резюме, допомагає підвищити керованість і результативність всієї роботи з персоналом.

Особливостями та перевагами автоматизованих HRM-систем є:

- гнучкість. Автоматизовані системи можуть легко і просто адаптуватися під будь-якого користувача, будь-яку спеціалізацію, будь-який масштаб підприємства.

- виключення ручного введення даних. Всі поля автоматично розпізнаються, і на основі цієї інформації формуються картки кандидатів;

- миттєве розміщення вакансій;

- швидкий пошук кандидатів на ту чи іншу посаду. Автоматизована система для рекрутингу дозволяє в лічені секунди отримувати перелік усіх можливих кандидатів з мережі Інтернет, які відповідають вимогам.

Отже, хочемо зазначити, що новітні методики і технології рекрутингу - це функціональний інструмент, який здатний швидко і ефективно підібрати потрібні кадри. Пошук співробітників через соцмережі Інтернет і соціальні мережі давно стали одним з основних інструментів в роботі рекрутера. Окрім використання спеціалізованих сайтів пошуку роботи, можна звернутися до соцмереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram тощо. Використання соціальних мереж також може дати позитивний результат в пошуку інтернів. Вакансії можна розміщувати в особистих акаунтах соцмереж, цією практикою користуються як HR-менеджери, так і керівники процвітаючих компаній. Метою таких дій є привернення уваги фахівців, які не перебувають в активному пошуку роботи. Впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання випускників навчальних закладів.

В сучасних умовах стрімкого розвитку інновацій слід приділяти більше уваги впровадженню автоматизованих систем в організаційні процеси рекрутингу. Автоматизація управління вирішує багато проблемних питань, спрощує функціональні обов'язки працівників, зменшує їх робоче навантаження.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика програмних продуктів для
удосконалення функції рекрутингу ПрАТ «Оболонь»**

№	Назва програмного продукту	Характеристика, основні функції програмного забезпечення
1.	Комп'ютерна система PSI-КАРТА	Система кількісної експрес-діагностики для відбору кандидатів на типові управлінські та виконавські позиції для кадрового моніторингу службовців. Функції програми: складання посадових PSI-карт для прийому на роботу відповідно до сформованої професіограми, налаштування їх критеріїв до вимог конкретного підприємства, організації, порівняння між собою отриманих даних, проведення психологічного тестування тих якостей, оцінка яких знаходиться у компетенції психолога, здійснення моніторингу успішності професійної діяльності відібраних співробітників за допомогою процедури атестації.
2.	ТЕЗАЛІ (автоматизований особистісний)	Багатофункціональна експертна система призначена для автоматизації процесів збору інформації про особисті риси, інтеграції тестових даних та експертних оцінок. Функції програми: лінгвістичне забезпечення роботи психолога; створення тестових інтеграцій до факторних профілів, побудова реальних і ідеальних портретів фахівців різних професій за допомогою опитування експертів.
3.	Профплан (Інтерактивна профорієнтаційна система)	Система розроблена з метою підтримки консультаційної роботи співробітників центрів зайнятості, фахівців з розвитку персоналу. Функції програми: інтерактивна візуалізація діагностичного профіля кандидата на посаду, надання довідкової інформації за професіями, підготовка профорієнтаторів-консультантів (в режимі тренінгу та іспиту).
4.	Комп'ютерна система тестування MAINTEST: КОНКОМ (Конструктор компетенцій)	Дозволяє створювати звіти у вигляді індивідуального профілю компетенцій на підставі результатів тестів для ухвалення оперативних управлінських рішень. Призначена для використання працівниками кадрових служб, відділів кадрів, які впроваджують сучасні методи управління персоналом, засновані на використанні моделі компетенції. Функції програми: розстановка кадрів, конкурсний відбір, складання планів навчання та розвитку персоналу.

Джерело: [згруповано автором]

На сучасному етапі існує багато програмних продуктів, які можуть частково або майже повністю замінити людину в процесі рекрутингу. Щоб обрати найбільш оптимальний програмний продукт спочатку слід провести ретельний аналіз існуючого програмного забезпечення на ринку та ознайомитися з усіма перевагами та недоліками таких інформаційних систем. Приклад такого аналізу представлений у вигляді табл. 3.1, яка розкриває сутність найбільш популярних програм, що використовуються при рекрутингу.

Проаналізувавши наведені дані можна обрати найбільш оптимальне програмне забезпечення для конкретної ситуації.

Не менш важливим завданням на сучасних підприємствах в тому числі і ПрАТ «Оболонь» є закріплення молодих спеціалістів, так як спостерігається недостатня увага керівництва підприємств до проблеми адаптації молодих співробітників. Як показує досвід розвинутих країн, кадрові служби починають підбір майбутніх фахівців, вже тоді, коли вони навчаються на 2-3 курсах навчальних закладів. Так, Брітш Американ Тобако, практикує в межах дуальної освіти залучати на підприємство інтернів, які 60% часу працюють на підприємстві, а 40% навчаються у виші. Ті студенти, які є найбільш здібними, в подальшому наймаються на роботу та можуть допомогти подальшому розвитку підприємства.

На ПрАТ «Оболонь» стоїть завдання щодо реорганізації процесу навчання інтернів під час їх роботи на відповідній посаді. Окрім організації первинних тренінгів, для сприяння їх адаптації, існує необхідність у запровадженні наставництва.

Цей процес широко розповсюджений на закордонних підприємствах. Наставники виконують функції щодо навчання та адаптації інтернів та проводять певні заходи:

1. Проводять ознайомлення інтернів з компанією (її цінностями, місією, історією, корпоративною культурою; структурою; нормами і правилами корпоративної поведінки;

2. Онайомлюють інтернів з структурними підрозділами компанії (розташуванням виробничих, побутових і службових приміщень, робочих місць співробітників; знайомлять з колективом, з правилами внутрішнього розпорядку, проводять інструктаж з техніки безпеки), вводять в посаду (ознайомлюють з основними обов'язками, вимогами, що висуваються до інтерна; контролюють та оцінюють самостійне виконання інтернами проєктів протягом всього адаптаційного періоду), забезпечують дотримання інтернами правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки), забезпечують всі необхідні умови для ефективної підготовки інтернів до самостійного виконання проєктів, дають конкретні завдання з певним терміном їх виконання; контролюють роботу, надають необхідну допомогу, якщо в ній є необхідність, вивчають особистісні та професійні якості інтерна, його здібності та креативність у виконанні проєктів, допомагають в адаптації в трудовому колективі;
3. Підводять підсумки роботи інтерна за дуальною освітою: спільно з керівником підрозділу заповнюють лист оцінки нового інтерна з висновком про результати роботи на посаді, з пропозиціями щодо можливості подальшої роботи в штаті підприємства [].

Заходами щодо встановлення контакту є:

- встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норми виробітку;
- забезпечення створення клімату взаємної довіри, поваги і підтримки;
- оцінювання внеску співробітників в результати діяльності підприємства на основі регулярного зворотного зв'язку.

Отже проаналізувавши інформацію, ми визначили, що для підвищення ефективності забезпечення сучасних підприємств якісним персоналом, в тому числі і ПрАТ «Оболонь», слід враховувати зарубіжний досвід, а також впроваджувати власні заходи.

Шляхи підвищення ефективності рекрутингу ПрАТ «Оболонь» можуть бути

наступні:

- вироблення єдиного стандарту підбору;
- доведення стандарту підбору до керівників;
- якісне інформування кандидатів;
- максимальне усунення суб'єктивності при підборі кадрів;
- автоматизація процесу підбору працівників;
- пошук працівників через соцмережі;
- впровадження заходів щодо адаптації та первинного навчання випускників навчальних закладів;
- застосування аутсорсингу при підборі працівників.

Для поліпшення підбору ПрАТ «Оболонь» в першу чергу повинно вдосконалити структуру самої організації та нормативно-правову базу управління персоналом.

При розстановці персоналу потрібно враховувати досвід роботи та освіту працівників. Звичайно, що на більш відповідальні посади потрібно ставити більш досвідчених та висококваліфікованих працівників, і взагалі ретельніше добирати персонал у відповідності до вимог виконуваної роботи, а не набирати будь-кого лише для того, щоб заповнити штат. Це також дасть змогу усунути дефіцит висококваліфікованих працівників.

Також ще одним недоліком підбору персоналу в ПрАТ «Оболонь» є те, що не вистачає чітко сформульованих документів, які б регламентували роботу в цьому напрямку. На підприємстві немає документа який би регулював роботу в сфері рекрутингу. Тому, можна запропонувати розробити «Положення про рекрутинг ПрАТ «Оболонь». Положення має включати такі основні розділи:

- загальні положення;
- мета положення;
- термінологія та прийняті скорочення;
- замовлення на добір персоналу;
- етапи процесу добору персоналу;

- порядок затвердження кандидатів.

Пропонуємо внести корективи в зміст оголошення, які публікуються в мережі Інтернет, тому що часто поспішаючи менеджери з персоналу використовують не зовсім зрозумілі тексти оголошень.

Крім «Положення про добір персоналу» пропонуємо запровадити документ «Схема підбору персоналу». В його зміст можна включити наступні етапи, наведенні на рис.3.3.

Після проведення співбесіди рекомендуємо менеджерам з персоналу ПрАТ «Оболонь» заповнювати лист зворотного зв'язку про проведену співбесіду. Такий лист після його заповнення дасть більш чітке уявлення про кандидата і коли настане час вибору найдостойнішого кандидата на вакантну посаду, проглянувши знову цей лист можна згадати всіх претендентів. Крім того такий зворотній зв'язок дасть можливість наступним інтерв'юерам (функціональним та адміністративним керівникам) більш чітко уявляти всі позитивні та негативні риси кандидата.

Крім того для поліпшення процесу виробничої адаптації та зниження плинності персоналу пропонуємо розробити «Програму лояльності персоналу», яка буде включати:

- медичну страховку;
- службовий транспорт до роботи і назад;
- часткову оплату лікувальних та оздоровчих путівок;
- оплату відвідування спортивного залу;
- страхування;
- надання пільгових кредитів;
- часткову оплату за навчання.

На основі розглянутих положень щодо відбору, добору та розстановки людей по робочих місцях, в ПрАТ «Оболонь» пропонуємо ряд вдосконалень з метою зниження витрат на залучення персоналу і отримання більш ефективного набору інтернів.

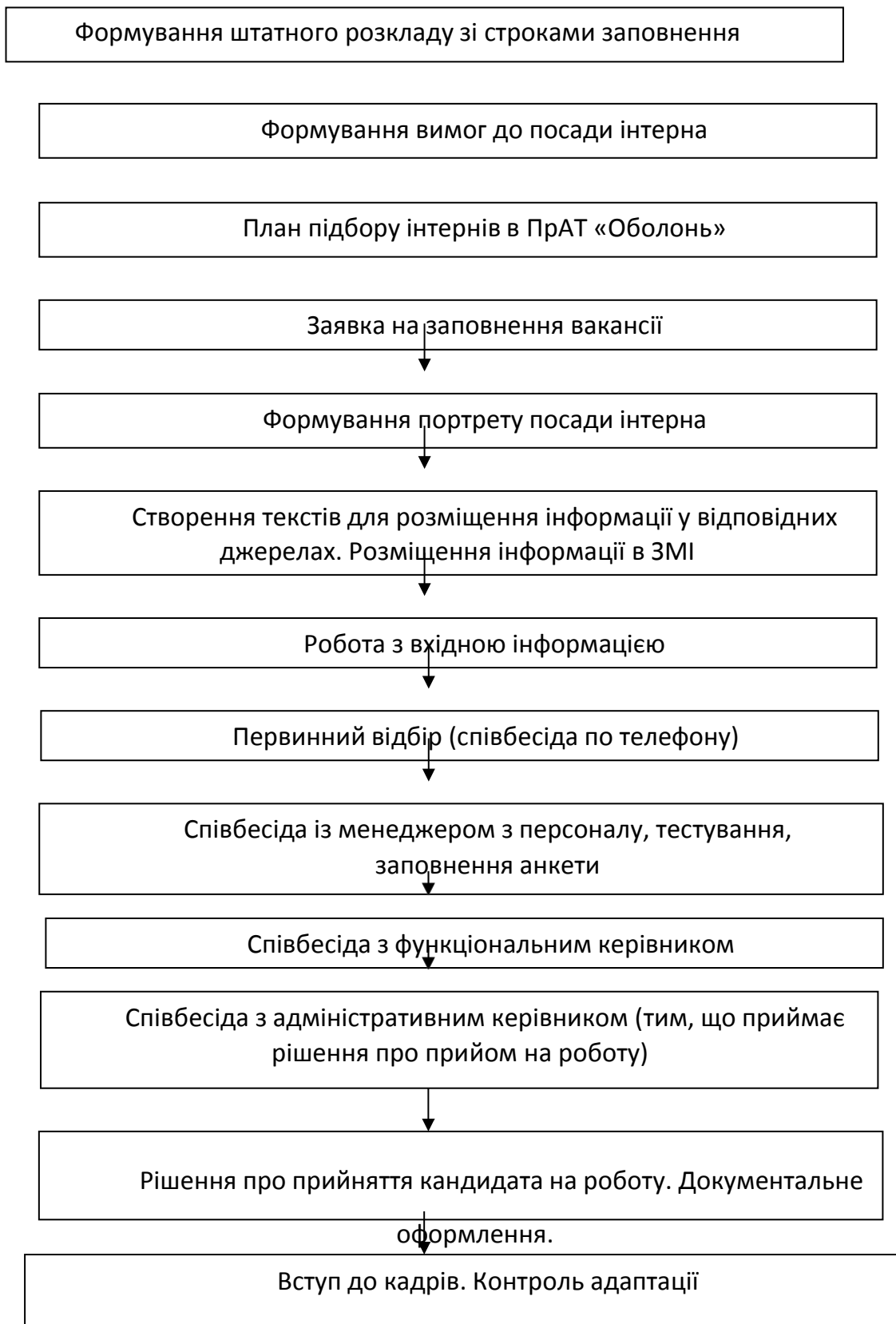


Рис 3.1. Етапи прийняття на роботу інтернів на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором

3.2. Впровадження бази інтернів для покращення рекрутингу ПрАТ «Оболонь»

Розглянемо основні етапи для оцінки реалізації впровадження бази інтернів.

На початковому етапі необхідно визначити критерії оцінки цього впровадження, серед яких ми пропонуємо такі:

1. Розвиток бази інтернів для поліпшення роботи підприємства;
2. Наявність програми дуальної освіти;
3. Диференціація програм дуальної освіти;
4. Суб'єктивні показники ефективності формування бази інтернів;
5. Наявність мотиваційних заходів для створення бази інтернів;
6. Фінансові витрати на створення та розвиток дуальної освіти та бази інтернів;
7. Оцінка корисності створення бази інтернів для підприємства;
8. Сприйняття керівництвом ідеї створення бази інтернів.

Обираємо групу з 20 експертів, які мають значний досвід у галузі рекрутингу. Експертам було запропоновано розглянути вісім основних критеріїв оцінки впровадження бази інтернів в ПрАТ «Оболонь» та розташувати їх у порядку убудання важливості. Кожен критерій отримав оцінку від 1 до 8 балів, де 1 бал означає найвищий рівень важливості, а 8 балів - найнижчий. Отримані від експертів дані було зведено в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Ранжування критеріїв оцінки впровадження бази інтернів експертами

№ з/п	Експерти																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	3	3	5	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	4	1	1	
2	7	7	8	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	4	5	7	7	7	6	8	8
3	5	4	6	7	6	4	6	6	7	7	7	6	7	4	4	6	6	7	7	3	
4	6	5	3	4	5	5	5	2	2	3	1	1	6	6	6	2	2	3	4	4	
5	2	1	3	4	6	2	1	3	4	5	2	2	2	2	3	4	1	3	5	2	

продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
6	1	1	2	5	2	2	4	4	5	5	3	5	1	1	1	5	5	5	5	2
7	4	6	4	2	3	3	3	5	4	1	4	4	5	7	5	4	3	2	6	6
8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	2	7
Разом	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	720																			

[Джерело: створено автором]

Припущення щодо узгодженості думок експертів можна зробити на основі значення коефіцієнта згоди, розрахованого за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n)}$$

де n – кількість експертів, m – кількість об'єктів дослідження (експертизи),

S – сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення.

Необхідні величини для обчислення коефіцієнта конкордації відобразимо в наступній таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Розрахунок квадратів відхилень рангів

№ з/ п	Експерти																				Середнє значення	Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	3	3	5	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	4	1	1	2,15	43
2	5	4	6	7	6	4	6	6	7	7	7	6	7	4	4	6	6	7	7	3	5,75	115
3	1	1	2	5	2	2	4	4	5	5	3	5	1	1	1	5	5	5	5	2	3,2	64
4	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	2	7	7,8	156
5	2	2	1	3	4	6	2	1	3	4	5	2	2	2	2	3	4	1	3	5	2,85	57
6	7	7	8	6	7	7	7	7	6	6	6	7	4	5	7	7	7	6	8	8	6,65	133
7	6	5	3	4	5	5	5	2	2	3	1	1	6	6	6	2	2	3	4	4	3,75	75

продовження табл.3.3

8	4	6	4	2	3	3	3	5	4	1	4	4	5	7	5	4	3	2	6	6	3,85	77	
Разом	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	720

[Джерело: створено автором]

Де, d_i – відхилення суми рангів для i -го критерія від середньої суми рангів

$$\Delta d_i = \frac{1}{2} \times n \times (m + 1)$$

$$\Delta d_i = \frac{1}{2} \times 20 \times 9 = 90$$

З метою пошуку S складемо наступну таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Дані для пошуку суми квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення

№ з/п	Сума	Сума- Δd_i	Квадрат сума- Δd_i
1	43	-47	2209
2	115	25	635
3	64	-26	676
4	156	66	4356
5	57	57-90* = -33	(-33) ² =1089
6	133	43	1849
7	75	-15	225
8	77	-13	169
Разом	720	-38	11208

[Джерело: створено автором]

$$S = 11208$$

Для оцінки узгодженості думок експертів знайдемо коефіцієнт Кендала.

Розрахуємо його за формулою :

$$W = \frac{11208}{\frac{1}{12} 20^2 (8^3 - 8)} = 0,67$$

Така величина коефіцієнта *Кендала* свідчить про певну узгодженість оцінок експертів. Для оцінки істотності скористаємось критерієм узгодженості Пірсона, який порівнюється із відповідним табличним значенням для ступенів вільності χ^2 ($m=20$, $n = 8$) та ймовірності $P > 95$.

Дані знаходяться у 8-ти рядках і 20-ти стовпцях, отже, кількість ступенів свободи:

$$k = (8-1) \cdot (20-1) = 133.$$

Що означає, що ми повинні шукати у таблиці відповідних критеріїв, значення $\chi^2_k = \chi^2_{133}$. Отже, $\chi^2_{кр.} \approx 100,331$

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)}$$

$$\chi^2 = \frac{11208}{\frac{1}{12}20 \cdot 8 \cdot 9} = 93,4$$

Розраховані значення нижчі за критичний рівень значень. Це означає, що за певних припущень отримані результати є найбільш достовірними.

Наступним етапом є визначення контрольного рангу для критеріїв оцінювання. Для цього необхідно присвоїти певний ранг критерію оцінки відповідності персоналу, який визначається за сумою балів опитування. Отримані результати наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Визначення еталонних рангів для критеріїв заходів щодо впровадження бази інтернів

№	Експерти																				Сума	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	3	3	5	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	4	1	1	43	8
2	5	4	6	7	6	4	6	6	7	7	7	6	7	4	4	6	6	7	7	3	115	3
3	1	1	2	5	2	2	4	4	5	5	3	5	1	1	1	5	5	5	5	2	64	6

продовження табл. 3.5

4	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	2	7	15	1
5	2	2	1	3	4	6	2	1	3	4	5	2	2	2	2	3	4	1	3	5	57	7
6	7	7	8	6	7	7	7	7	6	6	6	7	4	5	7	7	7	6	8	8	13	2
7	6	5	3	4	5	5	5	2	2	3	1	1	6	6	6	2	2	3	4	4	75	5
8	4	6	4	2	3	3	3	5	4	1	4	4	5	7	5	4	3	2	6	6	77	4
Разом	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	720

[Джерело: створено автором]

У результаті розрахунків було складено рейтинг критеріїв щодо формування бази інтернів в ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рейтинг критеріїв щодо впровадження бази інтернів

№ з/п	Критерії
1	Мотиваційні заходи для створення бази інтернів;
2	Впровадження бази інтернів для ефективності господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»
3	Фінансові витрати на створення бази інтернів
4	Наявність програми дуальної освіти на підприємстві;
5	Диференціація програм дуальної освіти для створення баз інтернів;
6	Оцінка корисності впровадження бази інтернів для ПрАТ «Оболонь»;
7	Сприйняття керівництвом ідеї створення бази інтернів;
8	Показники ефективності формування бази інтернів

[Джерело: створено автором]

На думку експертів, основним критерієм оцінки реалізації запропонованих заходів щодо впровадження бази інтернів є наявність мотиваційних заходів для створення бази молодих працівників.

Розглянемо переваги створення бази інтернів в ПрАТ «Оболонь» .

Створення бази інтернів починається з визначення потреб ПрАТ «Оболонь».

Визначається, які категорії інтернів потрібні, на термін 9 місяців, та які конкретні завдання вони повинні виконувати.

Серед ключових потреб ПрАТ «Оболонь» є посилення транспортно-логістичної діяльності.

Завершивши аналіз потреби у інтернах, враховуючи всі можливі сценарії та фактори ризику, потрібно перейти до наступного етапу - розміщення оголошень про вакансії у *вузах* та проведення співбесід з потенційними інтернами.

В оголошеннях чітко визначили мінімальні вимоги до інтернів, щоб забезпечити відповідність кандидатів певним потребам. Крім того, детально описали роботу, включаючи обов'язки, очікувані результати. Описали також умови праці, щоб потенційні кандидати мали чітке уявлення про те, що їх чекає при приєднанні до нашої команди. Такий підхід дозволить нам привернути найбільш відповідних та мотивованих здобувачів вищої освіти.

Завершальним етапом є розсилка оголошень по вузах України. Пріоритетними є КПІ, Харківський політех та НУХТ. Розповсюдження оголошень може бути обмежена або залежати від активності та зацікавленості певної аудиторії.

Під час телефонних співбесід рекрутер відсіяла певний відсоток кандидатів, які не відповідали критеріям вакансії або не проявили достатній інтерес. Потім з деякими кандидатами були заплановані зустрічі онлайн для подальшої співбесіди та знайомства з командою.

Ще на етапі подання заявок, HR-менеджер, як правило, ретельно вивчає подану інформацію про потенційних інтернів і може відсіяти тих, хто за критеріями відбору не підходить підприємству. Ті заявки, які лишаються подаються керівництву для подальшого розгляду і прийняття рішення щодо співбесіди з майбутніми кандидатами на посади інтернів.

У кінцевому результаті база даних містить 20 кандидатів, що є значно менше, ніж початкова кількість, яка становила 46. Це свідчить про те, що через етапи відбору не пройшли певні кандидати, що не відповідали вимогам або не продемонстрували достатній рівень знань.

Одним із ключових переваг бази інтернів є їхня гнучкість та мобільність, тому використання такої бази дозволить ефективно взаємодіяти з інтернами, навіть якщо

вони знаходяться у різних місцях та працюють над тимчасовими проектами. Це підвищить продуктивність роботи ПрАТ «Оболонь», сприятиме успішному виконанню поставлених завдань та значно з'економить фонд оплати праці підприємства.

3.3. Економічне обґрунтуванням впровадження бази інтернів щодо покращення програми рекрутингу ПрАТ «Оболонь»

Впровадження власної бази інтернів в межах дуальної освіти, студентів 3-4 курсів вишів має низькі витрати на початковому етапі, що робить цей проект особливо привабливим. Інтерн, готовий працювати за невелику оплату (60% від загальної заробітної плати) в обмін на безцінний досвід, значно знижує витрати на персонал. ПрАТ «Оболонь» економить 40% заробітної плати, оскільки за дуальною освітою, 40% часу, що залишаються вільними від роботи, інтерн навчається у виші. Витрати на пошук інтернів по вузах України будуть незначні.

HR-менеджер ПрАТ «Оболонь» розроблює оголошення щодо певних відкритих вакансій на підприємстві, вимог до кандидатів та робить розсилку у профільні вузи України.

Задумана стратегія знаходження та відбору інтернів вимагає незначних витрат. HR-менеджер крім розробки оголошень провадить двічі на рік онлайн-конференції для зацікавлених осіб в посадах.

Розглянемо детальніше у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Витрати на впровадження бази інтернів в ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Стаття витрат	Загальна сума, грн
1	Заробітна плата рекрутера-інтерна	15000
2	Єдиний соціальний внесок 22%	3300
2	Джерела пошуку кандидатів	5890
3	Надбавка HR-менеджеру за ведення проекту	1200
	Разом	25390 на місяць
	Всього за рік	304,68 тис.грн.

[Джерело: створено автором]

Загальна сума витрат на запуск даного проекту складає 25390 гривень.

Тепер розглянемо, який заробіток може принести власна база інтернів. Візьмемо за основу приклад складу. Склад працює у три зміни, де працюють п'ять співробітників. Отже, протягом доби на складі працює 45 осіб, які оплачуються за годинами. Згідно з умовами лізингового договору з агентством найму персоналу, вартість послуг становила 90 гривень за годину на кожного працівника.

Таким чином, за добу компанія витрачає 10800 тисячі гривень. При такому режимі роботи, щомісяця витрати компанії можуть сягати 300000 гривень. Однак, якщо пропонувати працівникам пряму оплату за роботу за більш вигідною ціною, наприклад, 80 гривень за годину, (лізинг брав 90 грн/год, працівники отримували 75 грн/год) це може стати стимулом для переходу на пряму роботу з компанією. Таким чином, витрати на оплату праці зменшуються до 9600 гривень за добу, що дозволить зекономити 1200 гривень на добу. У перерахунку на місяць, ця економія становить 36 тисяч гривень. Порівняємо у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Порівняльна таблиця впровадження бази інтернів

Термін	Витрати до провадження, грн	Витрати після провадження, грн	Абсолютне відхилення, грн
За годину	90	80	10
За робочу зміну	3600	3200	400
За добу	10800	9600	1200
За тиждень	75600	67200	8400
За місяць	302400	268800	33600
За рік	3628800	3225600	403200
За 5 років	18144000	16128000	2016000

Джерело: [створено автором]

Після впровадження бази інтернів ПрАТ «Оболонь» відзначила значне зниження витрат на 11%, що у грошовому еквіваленті складає 33 600 гривень щомісяця. Цей крок виявився не лише важливим, але й вкрай перспективним для товариства. Стратегія оптимізації витрат та залучення та утримання інтернів має великий потенціал для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Фінансові ресурси, які ПрАТ «Оболонь» оптимізувала шляхом впровадження бази інтернів, можуть бути вкладені у подальший розвиток та зростання прибутку ПрАТ «Оболонь».

Економія за рік складе:

$$E_k = 403,2 - 304,68 = 98,52 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧП = 98,52 * (1 - 18/100) = 98,52 * 0,82 = 80,78 \text{ тис. грн.}$$

Розглянемо, як такий проект вплине на основні техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь» у таблиці 3.9

Таблиця 3.9

Вплив впровадження бази інтернів на основні техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2023 р.	Прогнозований рік, 2024 р.	Відхилення	
				Абсолютне, +;-	Відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	10763029	10763029	–	–
2.	Операційні доходи	46587	46587	–	–
3.	Повні витрати на виробництво та реалізацію послуг, тис. грн.	8611763	8611664,48	–98,52	0,99
4.	Фінансовий результат до оподаткування, прибуток, тис. грн.	2232736	2232834,52	98,52	0,004
5.	Чистий прибуток, тис. грн.	1831590	1831670,78	80,78	0,004

Джерело: [створено автором]

Можемо зробити висновок, що впровадження бази інтернів є важливим етапом в оптимізації роботи товариства та демонструє бажання ПрАТ «Оболонь» рухатися вперед у напрямку ефективного рекрутингу підприємства.

ВИСНОВКИ

Рекрутинг — це процес залучення, відбору та приведення висококваліфікованих осіб для заповнення вакансій або позицій у підприємствах та організаціях[36]. Цей термін походить від англійського слова "recruitment". Основна мета рекрутингу — забезпечити компанію відповідним та кваліфікованим персоналом, який відповідає потребам конкретної робочої позиції та корпоративній культурі підприємства.

Найм персоналу, є неодмінною складовою сучасного бізнесу та організаційного управління. Процес відбору та приведення кваліфікованих кандидатів на робочі позиції займає важливе місце в розвитку підприємств та соціуму загалом. Щоб зрозуміти, як сформувався цей процес, слід звернутися до історії рекрутингу та його еволюції від давніх часів до сьогодення.

Дослідження процесів рекрутингу проводили на прАТ «Оболонь». За результатами дослідження стосовно аналізу руху працівників підприємства за 2022-2023 роки бачимо, що середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на одну особу. Кількість прийнятих штатних працівників зменшилась – на 66 осіб. На 267 осіб, зросла кількість звільнених штатних працівників. На 6 осіб скоротилась облікова кількість штатних працівників на кінець 2023 року.

Розглядаючи коефіцієнти за період 2022-2023 рр., можна побачити, що коефіцієнт загального обороту знизився на 18,6% і досягнув 2,4%. Коефіцієнт обороту по вибуттю знизився на 12% і досягнув 1,2%. Коефіцієнт обороту по прийому знизився на 3,2% і досягнув 1,2%. Коефіцієнт плинності кадрів знизився до 12% – це найменший рівень за останні 10 років функціонування ПрАТ «Оболонь». Коефіцієнт відновлення працівників покращився на 72,9%, а коефіцієнт постійності кадрів зменшився на 0,4%.

Аналіз кадрового забезпечення компанії ПрАТ «Оболонь» свідчить про незначні зміни в чисельності і структурах персоналу та суттєвому зниженні коефіцієнту плинності до 1,2%, що є відображенням цінування роботи більшістю працівниками та економічного становища в країні.

Рекрутинг є частиною кадрової політики підприємства, і однією з ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаною практично з усіма основними напрямками роботи підприємства. Інновації, поліпшення умов праці, висувають певні вимоги до рівня знань працівника. Це, в свою чергу, збільшило дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також кадрів, що відповідають вимогам виробництва. В сучасних умовах процесу рекрутингу надається особливе значення, так як змінюється суспільний статус працівника та характеру його відносин до праці.

Сучасний рекрутинг повинен носити всеохоплюючий характер і будуватися на положенні, згідно з яким працівники розглядаються як людський капітал, а одним з важливих видів діяльності щодо управління кадрами на підприємствах є підбір і найм висококваліфікованого персоналу. Рекрутинг повинен враховувати, що забезпечення підприємства персоналом передбачає покриття потреб в працівниках в якісному та кількісному відношенні.

На основі розглянутих положень щодо відбору, добору та розстановки людей по робочих місцях, в ПрАТ «Оболонь» пропонуємо ряд вдосконалень з метою зниження витрат на залучення персоналу і отримання більш ефективного набору інтернів.

Впровадження власної бази інтернів в межах дуальної освіти, студентів 3-4 курсів вишів має низькі витрати на початковому етапі, що робить цей проект особливо привабливим. Інтерн, готовий працювати за невелику оплату (60% від загальної заробітної плати) в обмін на безцінний досвід, значно знижує витрати на персонал. ПрАТ «Оболонь» економить 40% заробітної плати, оскільки за дуальною освітою, 40% часу, що залишаються вільними від роботи, інтерн навчається у виші. Витрати на пошук інтернів по вузах України будуть незначні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І., Гронська М. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Journal of strategic economic research*. 2021. № 2. С. 48–56. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.5> (дата звернення: 25.05.2024).
2. Безпалько О., Панасюк Д. Сутність рекрутингу та характеристика основних його інструментів. *InterConf*. 2024. № 43(193). С. 61–66. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.006> (дата звернення: 25.05.2024).
3. Богацька Н. М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.12> (дата звернення: 25.05.2024).
4. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49) (дата звернення: 25.05.2024).
5. Буряк О., Покуца І. Кадрове адміністрування персоналу на комунальних підприємствах : thesis. 2017. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64410> (дата звернення: 25.05.2024).
6. Василик А.В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. №131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197> (дата звернення: 25.05.2024).
7. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta academiae beregsasiensis. economics*. 2023. № 4. С. 605–612. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-605-612> (дата звернення: 25.05.2024).
8. Верстяк О. М. Особливості управління персоналом в глобальних компаніях. Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті

міжнародного співробітництва. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-336-4-52> (дата звернення: 25.05.2024).

9. Винничук Р., Гончар М., Макогін П. Інтерактивні технології у рекрутингу. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 2(20). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-26-36](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-26-36) (дата звернення: 25.05.2024).

10. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318> (дата звернення: 25.05.2024).

11. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 287–292. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292> (дата звернення: 25.05.2024).

12. Генік С., Демчук О. Модернізація рекрутингу в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. №4. С. 17–23 (дата звернення: 25.05.2024).

13. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. І міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річчя від дня народження В. І. Вернадського. частина 2. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2> (дата звернення: 25.05.2024).

14. Данилюк Т. Організаційне проектування системи управління персоналом посередницького підприємства. Economic journal of lesya ukrainka volyn national university. 2023. Т. 3, № 35. С. 143–150. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-143-150> (дата звернення: 25.05.2024).

15. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142> (дата звернення: 25.05.2024).

16. Дерван Б., Лопушняк Г. Поняття рекрутинг, ефективність рекрутингу та показники ефективності процесу рекрутингу. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 106–109. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-20> (дата звернення: 25.05.2024).

17. Драган О., Бергер А. Організація і нормування праці за принципами соціально-економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-1> (дата звернення: 25.05.2024).
18. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52> (дата звернення: 25.05.2024).
19. Драган О., Рудова А. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38> (дата звернення: 25.05.2024).
20. Коцій О.В. Витрати на персонал на вітчизняних підприємствах. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". 2024. № 20(79). С. 102–108. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14) (дата звернення: 25.05.2024).
21. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 25.05.2024).
22. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. Investytsiyyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 12. С. 20–25. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20> (дата звернення: 25.05.2024).
23. Кучма О., Поліщук І. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. Управління розвитком. 2021. №2. С. 41–46. (дата звернення: 25.05.2024).
24. Мазник Л., Драган О., Турчина М. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-80> (дата звернення: 25.05.2024).
25. Макаренко В., Черненко Д., Макаренко С. Топ-менеджмент як складова системи управління персоналом. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 12(18).

URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-89-99](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-89-99) (дата звернення: 25.05.2024).

26. Організація та управління персоналом підприємницьких структур / Н. В. Валінкевич та ін. Agrosvit. 2023. № 13. С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.46> (дата звернення: 25.05.2024).

27. Офіційний сайт ТОВ «ШЕРП» URL: ТОВ "Шерп" - митне оформлення, проектна логістика, вантажоперевезення, обробка виставкових вантажів (scherp.com.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

28. Привалова Н. В. Рекрутинг на SMART-принципах. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 45. С. 100–104. (дата звернення: 25.05.2024).

29. Пучкова С. І. Нг-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень в бізнесі. Efektyvna ekonomika. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.32> (дата звернення: 25.05.2024).

30. Пучкова С. І. Рекрутинг у торговельній сфері: тенденції та ключові підходи. Herald of lviv university of trade and economics economic sciences. 2020. № 61. С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-18> (дата звернення: 25.05.2024).

31. Рудич Л., Стеценко В., Шаповалов В. Ефективний рекрутинг в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 6(6). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)-62-69](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6)-62-69) (дата звернення: 25.05.2024).

32. Скібська К. О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 261–266. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-261-266> (дата звернення: 25.05.2024).

33. Стасик С., Бикова А., Лобза А. Вплив пандемії covid-19 на іт рекрутинг персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 196–201. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-40> (дата звернення: 25.05.2024).

34. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (дата звернення: 25.05.2024).

35. Тур О., Тур О., Тюха І. Вплив трудового законодавства на кадрові адміністрування та діловодство в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-19> (дата звернення: 25.05.2024).
36. Тур О., Тюха І., Шереметинська О. Трудове право та кадрові адміністрування в системі управління hr. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-29> (дата звернення: 25.05.2024).
37. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. В. Осовська та ін. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.38> (дата звернення: 25.05.2024).
38. Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19> (дата звернення: 25.05.2024).
39. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення: 25.05.2024).
40. Balasundaram S. HR 20/20: developing future-ready HR capabilities. *Ushus journal of business management*. 2020. Vol. 19, no. 4. P. v–xviii. URL: <https://doi.org/10.12725/ujbm.53.0> (дата звернення: 25.05.2024).
41. Breezy. URL: https://breezy.hr/?gspk=c2VtYW50aWNsYWJz&gsxid=oZ8roiNM1FzQ&sid=1-gCj0KCQjw2v-gBhC1ARIsAOQdKY1vGxO_nyAxNUH7ntqL5WoOI-rO-hPWDhcVhy4bI_WtiTQWeTkAsxIaAif2EALw_wcB (дата звернення: 25.05.2024).
42. CleverStaff. URL: https://cleverstaff.net/ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ua_srch_brand&gclid=Cj0KCQjw2v-gBhC1ARIsAOQdKY3mhLD71gUgEUVOpHEhypBEE7Sj_P58ha0xaTHPrBAmUtjy8BkoBhAaArouEALw_wcB (дата звернення: 25.05.2024).
43. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L., Poplavska O. Digitalization of personnel management processes: reserves for using chatbots. II International Scientific Symposium «Intelligent Solutions» IntSol-2021, September 28–30, 2021, Kyiv-Uzhhorod,

Ukraine, pp. 166–176. URL: http://ceur-ws.org/Vol-3106/Paper_15.pdf (дата звернення: 25.05.2024).

44. Deloitte Insights: Global Human Capital Trends 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html> (дата звернення: 25.05.2024).

45. Greenhouse. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/greenhouse-review/> (дата звернення: 25.05.2024).

46. Hr-analytics as a tool for assessing the effectiveness of an enterprise hr-processes / Н. Nikulnikova et al. International scientific journal "internauka". series: "economic sciences". 2024. No. 3(83). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9727> (дата звернення: 25.05.2024).

47. ISpro. URL: <https://ispro.ua/> (дата звернення: 25.05.2024).

48. Microsoft Dynamics 365 for Human Resources. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/human-resources/overview/> (дата звернення: 25.05.2024).

49. Pchel.net. URL: <https://pchel.net/> (дата звернення: 25.05.2024).

50. Shaulska L., Krymova M. Hr-analytics as a tool of business management in the new economy. Scientific papers OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY (ECONOMIC SCIENCES). 2020. Vol. 41. P. 20–26. URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884x-2020-41-20-26> (дата звернення: 25.05.2024).

51. Stolterman E., CroonFors A. Information Technology and the Good Life. Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing, 2004. Vol 143. P. 689 (дата звернення: 25.05.2024).

52. TalentScan. URL: <https://talentscan.ua/> (дата звернення: 25.05.2024).

53. The Future of Recruiting Will Combine Hiring Machines With Psychology. URL: <https://www.ere.net/the-future-of-recruiting-will-combine-hiring-machines-with-psychology/> (дата звернення: 25.05.2024).

54. What Is HR Digital Transformation? Definition, Strategies, and Challenges. URL: https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges/#_003 (дата звернення: 25.05.2024).

55. Zakharova O., Lopushnyak G., Skibska K. Current Trends in the Development of the Ukrainian Labour Market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Issue 3. С. 17-31. URL: <https://doi.org/10.7366/1509499538902> (дата звернення: 25.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту	2024-02-28
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	БАЛАГУТА МАКСИМ ДМИТРОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2055

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 31 грудня 2023 року

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467.00	1 934.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 725.00	39 258.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202.00	48 865.00
Основні засоби	1010	3 464 064.00	3 596 253.00
первісна вартість	1011	10 591 555.00	10 924 673.00
знос	1012	7 127 491.00	7 328 420.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 620 540.00	3 716 548.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646.00	1 660 582.00
Виробничі запаси	1101	808 627.00	1 425 949.00
Незавершене виробництво	1102	62 906.00	97 290.00
Готова продукція	1103	100 767.00	125 792.00

Продовження додатку А

Товари	1104	10 346.00	11 551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854.00	947 078.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829.00	152 450.00
з бюджетом	1135	49 584.00	30 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362.00	17 572.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747.00	474 679.00
Готівка	1166	34.00	22.00
Рахунки в банках	1167	138 713.00	474 657.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 496.00	5 172.00
Усього за розділом II	1195	1 994 518.00	3 288 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00

Продовження додатку А

Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом І	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом ІІ	1595	981 844.00	386 220.00
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140.00	224 984.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом ІІІ	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Продовження додатку А

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Продовження додатку А

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590.00	1 197 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 124 933.00	3 373 782.00
Витрати на оплату праці	2505	784 366.00	656 949.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241.00	144 490.00
Амортизація	2515	338 508.00	313 993.00
Інші операційні витрати	2520	1 646 553.00	1 383 799.00
Разом	2550	7 055 601.00	5 873 013.00

Кінець додатку А

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5 633.46	3 684.61
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5 633.46	3 684.61
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Б

Дата звіту	2023-02-28
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	БАХОВ ІВАН ІВАНОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2056

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 31 грудня 2022 року

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 021.00	2 467.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 171.00	38 725.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748.00	85 202.00
Основні засоби	1010	3 741 276.00	3 464 064.00
первісна вартість	1011	10 598 816.00	10 591 555.00
знос	1012	0.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	71 117.00	68 793.00
накопичена амортизація	1022	14.00	14.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	3 862 176.00	3 620 540.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	908 432.00	982 646.00
Інші необоротні активи	1090	732 829.00	808 627.00
Усього за розділом I	1095	42 166.00	62 906.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	113 908.00	100 767.00

Продовження додатку Б

Товари	1104	19 529.00	10 346.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604.00	650 854.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 548.00	149 829.00
з бюджетом	1135	41 736.00	49 584.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110.00	17 362.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175.00	138 747.00
Готівка	1166	16.00	34.00
Рахунки в банках	1167	15 159.00	138 713.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	9 466.00	5 496.00
Усього за розділом II	1195	1 490 071.00	1 994 518.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 352 247.00	5 615 058.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552.00	2 091 993.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255.00	1 204 270.00

Продовження додатку Б

Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 163 641.00	3 361 607.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348.00	419 325.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	677 838.00	562 519.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 107 186.00	981 844.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	802 113.00	218 140.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751.00	92 696.00
товари, роботи, послуги	1615	798 660.00	429 117.00
розрахунками з бюджетом	1620	116 974.00	168 798.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	82 633.00
розрахунками зі страхування	1625	3 560.00	3 459.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 184.00	114 679.00
за одержаними авансами	1635	168 474.00	147 210.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	32 530.00	74 184.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298.00	23 324.00
Усього за розділом III	1695	2 081 420.00	1 271 607.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Продовження додатку Б

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 352 247.00	5 615 058.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928.00	5 909 426.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 072 505.00	4 915 830.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 589 423.00	993 596.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	37 683.00	58 258.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	376 805.00	325 424.00
Витрати на збут	2150	500 202.00	674 532.00
Інші операційні витрати	2180	57 015.00	32 442.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Продовження додатку Б

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084.00	19 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	15 953.00	170.00
Інші доходи	2240		31 132.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	122 418.00	185 036.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	139 923.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414.00	
збиток	2295		134 278.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448.00	22 312.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966.00	
збиток	2355		111 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966.00	-111 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 373 782.00	3 151 170.00
Витрати на оплату праці	2505	656 949.00	563 515.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490.00	117 661.00
Амортизація	2515	313 993.00	339 699.00
Інші операційні витрати	2520	1 383 799.00	1 339 843.00
Разом	2550	5 873 013.00	5 511 888.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684.61	-344.38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684.61	-344.38
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00