

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

Кафедра економіки, фінансів і менеджменту

Бебех Юлія Михайлівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого(магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «Формування кадрової політики підприємства»

(на прикладі ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»)

Група ТУ-яг-12-23 М1М (2.0з)

Спеціальність: ДЗ «Менеджмент»

Галузь знань: Д «Бізнес, адміністрування та право»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Студент

_____ **Бебех Юлія Михайлівна**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ **к.е.н. Цимбал Володимир Олексійович**
(підпис) (прізвище та ініціали)
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

_____ **к.е.н. Грицай Віктор Григорович**
(підпис) (прізвище та ініціали)
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства	7
1.2. Чинники формування та складові кадрової політики підприємства	15
1.3. Виклики та напрями формування кадрової політики в сучасних умовах	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРПРОС - ТРАНС»	35
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «УКРПРОС - ТРАНС»	35
2.2. Аналіз кадрової політики підприємства	45
2.3. Діагностика проблем та загроз у кадровій політиці ТОВ «УКРПРОС- ТРАНС»	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»	68
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»	68
3.2 Прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства	77
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	88
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Формування кадрової політики підприємства є важливою складовою забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання в сучасних умовах розвитку економіки. Зростання конкуренції, підвищення вимог до якості продукції та послуг, ускладнення виробничих процесів і необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища зумовлюють потребу у раціональному управлінні персоналом. Саме кадрова політика забезпечує формування професійного колективу, ефективний розподіл трудових ресурсів та створення умов для стабільного функціонування підприємства. Від рівня професійної підготовки працівників, їхньої компетентності, дисциплінованості та здатності виконувати поставлені завдання залежить результативність діяльності підприємства, продуктивність праці та рівень його конкурентоспроможності.

Проблема формування кадрової політики полягає у необхідності забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, здатними ефективно виконувати виробничі, організаційні та управлінські функції відповідно до потреб діяльності підприємства. Недостатній рівень професійної підготовки персоналу, висока плинність кадрів, неефективний розподіл обов'язків або відсутність системи професійного розвитку негативно впливають на організацію роботи підприємства та ефективність його функціонування. У зв'язку з цим кадрова політика розглядається як система заходів, спрямованих на підбір, адаптацію, мотивацію та розвиток персоналу з метою забезпечення стабільної діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей його розвитку.

Стан наукової розробки проблеми формування кадрової політики підприємства охоплює значний масив теоретичних і прикладних досліджень у сфері економіки праці, управління персоналом та організації виробничих систем. Методологічні засади кадрового менеджменту сформовано у працях

Васильчак С. [4], Воржакова Ю.П. [7], Гудзь Ю. [13] де визначено підходи до формування кадрової стратегії, структурування трудових ресурсів і забезпечення відповідності працівників вимогам підприємства. Питання мотивації, професійного розвитку та стабільності кадрового складу розглянуто у класичних концепціях А. Маслоу, Ф. Герцберга, П. Друкера, які заклали основу сучасних моделей управління людським потенціалом. Узагальнення наукових підходів підтвердило достатню розробленість загальнотеоретичних положень, однак потреба адаптації цих положень до специфіки підприємств із коротким циклом виробництва та швидкопсувною сировиною зберігає актуальність подальших досліджень.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності кадрової політики підприємства та розробленні практичних заходів щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» з урахуванням сучасних умов функціонування ринку праці та внутрішніх особливостей діяльності підприємства.

Для досягнення мети, сформовано наступні завдання:

- дослідити сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства;
- виокремити чинники формування та складові кадрової політики підприємства;
- описати виклики та напрями формування кадрової політики в сучасних умовах;
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Укррос - Транс»;
- провести аналіз кадрової політики підприємства;
- здійснити діагностику проблем та загроз у кадровій політиці ТОВ «Укррос-Транс»;
- розробити заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»;
- розрахувати прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації кадрової політики підприємства ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти кадрової політики підприємства, включаючи її складові, чинники формування, проблеми функціонування та напрями удосконалення.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс взаємопов'язаних методів. Теоретичний рівень охоплює аналіз наукових джерел з кадрового менеджменту, порівняння підходів до формування кадрової політики та узагальнення концептуальних положень управління персоналом, що дало змогу визначити її сутність і складові. Емпіричний рівень базується на аналізі внутрішньої документації ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» та оцінці фактичного стану кадрових процесів, що забезпечило виявлення проблем і тенденцій розвитку кадрової політики. Для опрацювання результатів застосовано методи узагальнення та порівняння.

Інформаційна база дослідження. Складено з нормативно-правових актів України у сфері праці та управління персоналом, внутрішніх документів ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС», наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів з кадрового менеджменту, матеріалів періодичних видань, статистичних даних та електронних ресурсів, що відображають сучасні тенденції формування кадрової політики.

Новизна отриманих результатів. Полягає у системному аналізі кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» із виявленням особливостей її формування та реалізації. Уточнено вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на її ефективність та обґрунтовано напрями удосконалення кадрової політики підприємства з урахуванням специфіки транспортної галузі.

Практичне значення. Результати можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» і підвищення ефективності управління персоналом, а також як приклад для підприємств аналогічного профілю.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи обговорювалися на засіданнях кафедри та можуть бути представлені на науково-практичних конференціях з проблем управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним основам кадрової політики, другий - аналізу діяльності ТОВ «УКПРОС-ТРАНС», третій - розробці напрямів її удосконалення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства становить цілісну систему концептуальних положень, управлінських рішень та практичних дій, спрямованих на формування, використання і розвиток трудового потенціалу організації [5, с. 367]. Її сутність не зводиться до набору адміністративних процедур, оскільки в ній відображено стратегічну позицію керівництва щодо людини як ключового ресурсу виробничої системи. У сучасних умовах економічної нестабільності та трансформації ринку праці кадрова політика набула статусу визначального чинника конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме якість персоналу та ефективність його використання формують результативність усіх інших ресурсів.

Сутність кадрової політики проявляється через узгодження інтересів підприємства і працівника [10, с. 11]. На підприємстві керівний склад формує вимоги до кваліфікації, поведінки, результативності праці, тоді як працівник очікує стабільності, справедливих умов праці та можливостей професійного розвитку. Узгодження цих інтересів відбувається через систему добору персоналу, організацію праці, мотиваційні механізми та розвиток кадрового потенціалу. У цьому контексті кадрова політика виражена регулятором соціально-трудових відносин, який визначає баланс між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю підприємства.

У науковій літературі кадрова політика підприємства розглядається як багатовимірна категорія управління персоналом, що формувалася під впливом різних шкіл менеджменту та соціально-економічних концепцій розвитку організацій. Узагальнення підходів здійснено з метою простеження еволюції поглядів від адміністративного трактування як системи регламентів

до стратегічного розуміння як інструменту довгострокового розвитку людського потенціалу підприємства: (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Підходи науковців до трактування сутності кадрової політики підприємства

№	Науковець	Підхід до сутності кадрової політики
1	Морозова М.Е.	Розгляд кадрової політики як системи соціальних відносин, що визначають поведінку працівників у колективі
2	Шубалий М.	Трактування через ефективність праці та раціоналізацію відбору працівників
3	Заставнюк Л.	Зв'язок кадрової політики з ієрархією потреб працівника та мотиваційною структурою
4	Яворський О.А.	Поділ факторів праці на гігієнічні та мотиваційні як основу кадрових рішень
5	Грицюк О.	Кадрова політика як стратегічний ресурс управління організацією
6	Янок В.П.	Інструмент адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища
7	Червона О.Ю.	Система управління людськими ресурсами, інтегрована у стратегію бізнесу
8	Лугова В.	Сукупність принципів і механізмів формування та розвитку персоналу
9	Козлова В.	Комплекс управлінських рішень щодо добору, розвитку та використання кадрів
10	Серікова О.М.	Система довгострокових дій, спрямованих на забезпечення підприємства трудовим потенціалом

Джерело: [44, 66, 18, 67,12 ,69, 28, 64, 35, 26, 52]

Розгляд наукових підходів дозволив нам встановити, що кадрова політика поступово трансформувалася від технічного інструмента управління персоналом до стратегічного елементу розвитку підприємства. У ранніх концепціях домінував акцент на раціоналізації праці та підвищенні продуктивності через удосконалення добору працівників, тоді як сучасні підходи фокусуються на формуванні людського капіталу як довгострокового ресурсу організації. Така зміна парадигми відобразила зростання ролі працівника у виробничій системі та посилення впливу нематеріальних факторів ефективності.

Порівняння позицій дослідників показав наявність спільного ядра у трактуванні кадрової політики як системи управлінських рішень, однак відмінності проявляються у визначенні її функціонального призначення. Частина авторів розглядає її через призму організаційної ефективності, інші через соціально-психологічні аспекти поведінки працівників, окремі підходи акцентують стратегічну роль у розвитку підприємства. Представлена багатовекторність підтвердила відсутність єдиного універсального визначення, що зумовило необхідність комплексного підходу до її дослідження.

Узагальнення теоретичних положень сформувало підґрунтя для розуміння кадрової політики як інтегрованої системи управління, якою поєднано економічні, соціальні та організаційні компоненти. Вона виражена механізмом узгодження інтересів підприємства і працівників, інструментом розвитку персоналу та фактором підвищення конкурентоспроможності організації. Саме така інтерпретація створила методологічну основу для подальшого аналізу практичної реалізації кадрової політики на підприємстві.

Рівень організації кадрової політики підприємства визначається не окремими управлінськими рішеннями, а системною побудовою взаємопов'язаних рівнів впливу на персонал [55]. У практиці управління сформувалася модель багаторівневої структури, де кожен рівень виконує специфічну функцію та має власну зону відповідальності. У такому підході відображено необхідність узгодження довгострокових орієнтирів розвитку людських ресурсів із поточними управлінськими діями, що забезпечують стабільність функціонування підприємства: (табл. 1.2)

Функціонування багаторівневої кадрової політики підприємства ґрунтується на ієрархії управлінських рішень, де стратегічним рівнем визначено загальний напрям розвитку персоналу й формуються довгострокові орієнтири та задаються рамки для формування кадрового потенціалу підприємства. Саме на цьому рівні закладається логіка взаємодії

підприємства з ринком праці та визначається підхід до використання людських ресурсів як елементу конкурентної переваги.

Таблиця 1.2

Характеристика рівнів кадрової політики підприємства

Рівень	Зміст управлінського впливу	Основні завдання	Інструменти реалізації
Стратегічний	Формування загальної концепції управління персоналом у довгостроковій перспективі	Визначення потреб у трудових ресурсах, формування кадрового потенціалу, планування розвитку персоналу	Кадрова стратегія, довгострокове планування, прогнозування ринку праці
Тактичний	Реалізація стратегічних рішень через середньострокові програми	Добір персоналу, організація адаптації, професійне навчання, формування резерву кадрів	Програми навчання, процедури відбору, адаптаційні механізми
Оперативний	Щоденне управління персоналом	Облік кадрів, контроль трудової дисципліни, оцінювання результатів праці	Накази, інструкції, системи оцінювання, кадровий документообіг

Джерело: [25, 15]

Тактичний рівень виражено проміжною ланкою, що трансформує стратегічні установки у конкретні управлінські механізми. Його функціональне навантаження полягає у забезпеченні практичної реалізації кадрових рішень через організацію підбору працівників, їх адаптацію до виробничого середовища та формування системи професійного розвитку. У цьому контексті тактичний рівень виконує роль регулятора, яким забезпечується відповідність між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства.

На оперативному рівні формується практична основа щоденного функціонування кадрової системи. Його значення полягає у забезпеченні безперервності управлінських процесів, контролі за дотриманням трудової дисципліни та підтриманні стабільності кадрового обліку. Сукупність цих елементів створює механізм постійного впливу на персонал, що дозволяє підтримувати узгодженість між плановими показниками та фактичним станом кадрових процесів.

Кадрова політика підприємства проявляється через систему взаємопов'язаних функцій (рис. 1.1), якими забезпечується цілісність управління людськими ресурсами та узгодженість між стратегічними цілями організації і практикою використання персоналу [37, с. 403]. Кожна функція формує окремий управлінський контур, однак їх взаємодія створює єдиний механізм впливу на трудовий потенціал підприємства. У науковому розумінні функціональна структура кадрової політики відображає спосіб організації роботи з персоналом, рівень її системності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що безпосередньо визначає ефективність функціонування підприємства.

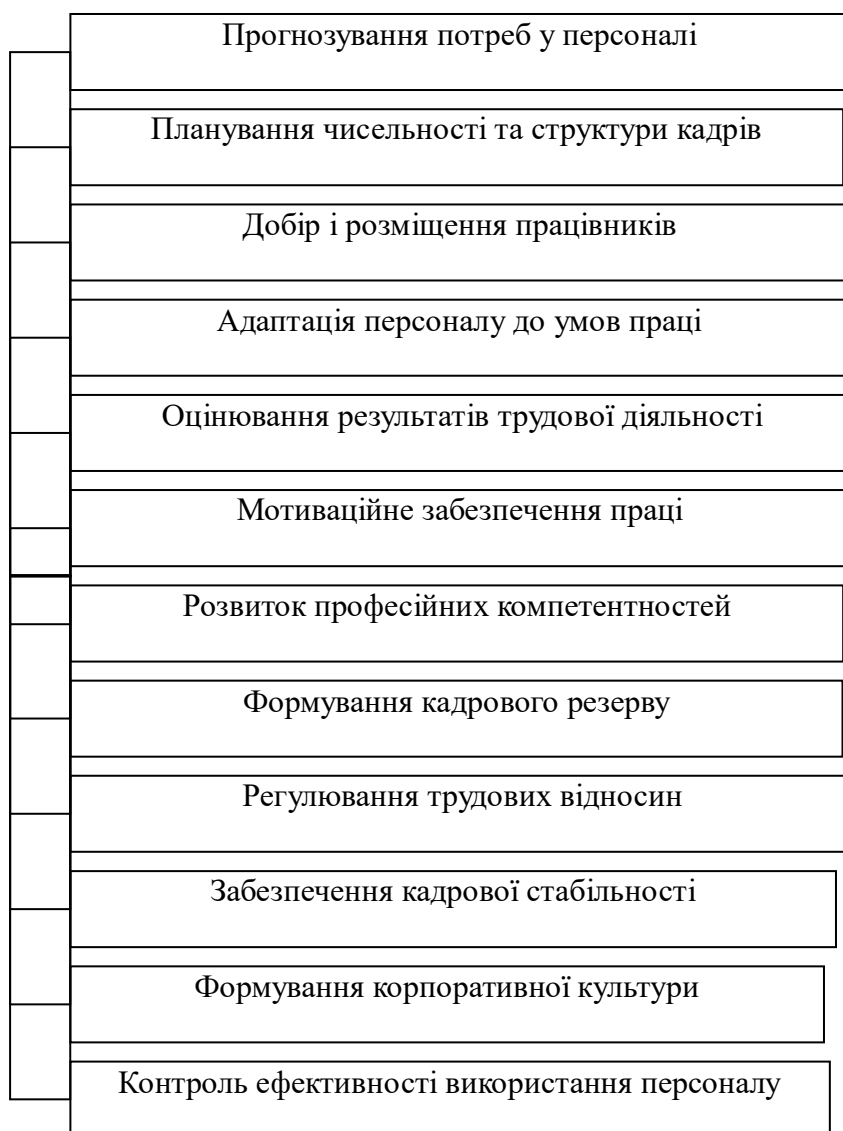


Рис. 1.1. Функції кадрової політики підприємства

Джерело: [32]

Роль кадрової політики у діяльності підприємства визначається її впливом на всі ключові процеси виробничо-господарської системи, адже вона формує основу для забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, що в результаті визначає напрям розвитку професійних компетентностей, створює умови для підвищення продуктивності праці. Водночас кадрова політика виконує функцію стабілізації трудового колективу, оскільки сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню сталих організаційних зв'язків.

Особливе значення кадрова політика має у процесі адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Ринок праці характеризується постійною трансформацією вимог до професійної підготовки працівників, появою нових форм зайнятості та зростанням ролі цифрових технологій. У цих умовах підприємство, яке не має сформованої кадрової політики, втрачає здатність оперативно реагувати на зміни та забезпечувати необхідний рівень кадрової стабільності. Натомість системна кадрова політика дозволяє прогнозувати потребу в персоналі, формувати резерв кадрів та забезпечувати гнучкість організаційної структури.

Зміст кадрової політики охоплює сукупність елементів, які визначають її функціонування як управлінської системи [43]. До таких елементів належать принципи добору персоналу, система оцінювання праці, механізми мотивації, політика розвитку персоналу та підходи до управління кар'єрним зростанням. Кожен із перелічених елементів виконує окрему функцію, однак їх взаємодія формує цілісну систему управління людськими ресурсами.

Принципи добору персоналу визначають критерії відбору працівників відповідно до потреб підприємства, які базуються на відповідності кваліфікації працівника вимогам робочого місця, професійній придатності та потенціалі розвитку. Система оцінювання праці забезпечує визначення рівня ефективності виконання посадових обов'язків, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо стимулювання або коригування діяльності працівників.

Мотиваційна складова кадрової політики використовується з метою формування системи стимулів, спрямованих на підвищення результативності праці [33, с. 3]. Нею охоплено матеріальні та нематеріальні інструменти впливу, однак їх ефективність залежить від узгодженості з потребами персоналу та стратегічними цілями підприємства. У сучасних умовах значна увага також приділяється нематеріальним формам мотивації, які пов'язані з можливістю професійного розвитку та участі у прийнятті управлінських рішень.

Політикою розвитку персоналу визначаються напрями підвищення кваліфікації працівників та формування їх професійних компетентностей. Сюди відноситься навчання, перепідготовку, стажування та формування кадрового резерву. Розвиток персоналу розглядається як інвестиційний процес, результати якого проявляються у підвищенні продуктивності праці та зростанні інноваційного потенціалу підприємства.

Кар'єрна політика регулює процеси професійного зростання працівників у межах організаційної структури, адже нею забезпечується прозорість просування по службі та формує у працівників орієнтацію на довгострокову співпрацю з підприємством [4, с. 107]. Відсутність чітких механізмів кар'єрного розвитку призводить до зниження мотивації та зростання плинності кадрів.

Кадрова політика виконує також інтеграційну функцію, оскільки об'єднує різні підсистеми управління персоналом в єдину логічну структуру. На її основі забезпечується узгодженість між плануванням потреб у персоналі, його доборою, навчанням та оцінюванням результатів праці. Така інтеграція дозволяє уникнути фрагментарності управлінських рішень, адже підвищується ефективність використання трудових ресурсів.

Основною характеристикою кадрової політики представлено її гнучкість. Підприємства, які функціонують в умовах нестабільного ринку, повинні мати можливість швидко змінювати підходи до управління персоналом. Гнучкість кадрової політики проявляється у здатності

адаптувати чисельність персоналу, змінювати вимоги до компетентностей та впроваджувати нові форми організації праці.

Зміст кадрової політики також визначається рівнем її формалізації [2, с. 34]. На одних підприємствах вона має чітко регламентований характер і закріплюється у внутрішніх документах, на інших формується на основі неформальних практик управління. Однак незалежно від ступеня формалізації у кадровій політиці завжди відображаються реальні управлінські підходи керівництва до персоналу.

У науковому контексті кадрова політика розглядається як система, якою поєднано економічні та соціальні аспекти управління. Економічний аспект пов'язаний з ефективністю використання трудових ресурсів, тоді як соціальний відображає рівень задоволеності працівників умовами праці. Балансом між цими аспектами визначається стабільність розвитку підприємства.

Роль кадрової політики значно посилилась в умовах цифровізації економіки. Впровадження інформаційних технологій змінило структуру зайнятості та вимоги до працівників. Зросла потреба у фахівцях з аналітичним мисленням, здатних працювати з великими обсягами інформації та приймати рішення в умовах невизначеності. Тобто за нових обставин, у кадровій політиці потрібно враховувати всі вище перелічені зміни, щоб забезпечувати відповідну трансформацію системи підготовки персоналу.

Кадрова політика також виконує регулятивну функцію у сфері соціально-трудових відносин [48]. Вона визначає правила взаємодії між працівниками та роботодавцем, встановлює стандарти поведінки та формує корпоративну культуру. Корпоративна культура виражена основним елементом кадрової політики, оскільки впливає на рівень згуртованості колективу та ефективність внутрішніх комунікацій.

У змісті кадрової політики відображається рівень стратегічної зрілості підприємства. Організації, які розглядають персонал як стратегічний ресурс, формують довгострокові програми його розвитку та інвестують у підвищення

кваліфікації працівників. Натомість підприємства з орієнтацією на короткострокові результати обмежуються оперативними заходами кадрового управління, що лиш знижує їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У підсумку кадрова політика підприємства становить складну багатофункціональну систему, якою визначається ефективність використання людського потенціалу. Її сутність полягає у формуванні збалансованих відносин між підприємством і працівником, роль полягає у забезпеченні стабільності та розвитку організації, а змістом охоплено сукупність управлінських механізмів, що регулюють усі етапи життєвого циклу персоналу.

1.2. Чинники формування та складові кадрової політики підприємства

У формуванні кадрової політики підприємства відображено процес узгодження внутрішніх управлінських рішень із зовнішніми умовами функціонування економічної системи. У сучасній практиці господарювання цей процес набуває складного характеру через вплив ринку праці, технологічних зрушень та трансформації вимог до професійної підготовки працівників. Керівництво підприємства змушене одночасно забезпечувати стабільність трудового колективу та адаптацію до змін середовища, щоб сформувати потребу у цілісному підході до побудови кадрової політики як системи управління людськими ресурсами.

Складові кадрової політики формуються під впливом поєднання організаційних, економічних та соціальних факторів, що визначають логіку роботи з персоналом на всіх рівнях управління [24]. Кожен елемент цієї системи відображає окремий напрям кадрової діяльності та водночас підпорядковується загальній меті забезпечення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. У такій конструкції кадрова політика

виражена не набором окремих рішень, а структурованою моделлю управління, де кожен компонент має функціональне навантаження та впливає на результативність діяльності організації в цілому.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства має вплив на формування системи обмежень та можливостей, у межах яких здійснюється побудова кадрової політики. Його вплив не має стабільного характеру, оскільки поєднує економічні коливання, зміни нормативного регулювання та трансформацію соціальних процесів, що безпосередньо визначають умови залучення і використання трудових ресурсів. У таких умовах кадрова політика набуває ознак адаптивної системи управління, яка повинна реагувати на зміни зовнішніх факторів без втрати внутрішньої узгодженості управлінських рішень: (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Зовнішні чинники формування кадрової політики підприємства

Група чинників	Зміст впливу	Характер прояву	Наслідки для кадрової політики
Ринок праці	Співвідношення попиту і пропозиції робочої сили, рівень безробіття, дефіцит окремих спеціальностей	Динамічний, нерівномірний	Коригування системи добору персоналу та підвищення конкурентності роботодавця
Законодавче середовище	Трудове законодавство, соціальні гарантії, норми охорони праці	Регламентований, обов'язковий	Формування політики відповідності правовим вимогам
Економічна ситуація	Рівень інфляції, економічна стабільність, інвестиційна активність	Циклічний	Зміна політики зайнятості та оплати праці
Технологічні зміни	Автоматизація, цифровізація, впровадження нових технологій	Прискорений розвиток	Перегляд вимог до кваліфікації персоналу
Соціальні процеси	Демографічна структура, міграція робочої сили, рівень освіти	Довгостроковий	Формування кадрової стратегії на перспективу

Джерело: [65, 54]

Ринок праці виражено базовим регулятором кадрових процесів, оскільки визначає доступність робочої сили та рівень конкуренції за кваліфікованих працівників. Законодавче середовище формує обов'язкові рамки кадрової діяльності через трудові норми та соціальні гарантії, що

встановлюють мінімальні стандарти регулювання трудових відносин. Економічна ситуація впливає на фінансові можливості підприємства щодо формування фонду оплати праці та реалізації програм розвитку персоналу. Технологічні зміни змінюють структуру професійних вимог, що змушує переглядати підходи до підбору та навчання працівників. Соціальні процеси відображають довгострокові тенденції у демографічній структурі та рівні освіти населення, щоб визначити перспективу формування кадрового потенціалу.

Узагальнення впливу зовнішніх чинників підтвердило їх системний характер, оскільки кожен із них не діє ізольовано, а формує взаємопов'язані умови функціонування підприємства. Найбільш відчутний ефект виникає на перетині ринку праці та технологічних змін, де відбувається одночасна трансформація попиту на професії та вимог до компетентностей працівників. У таких умовах у кадровій політиці потрібно враховувати не лише поточний стан забезпеченості персоналом, але й прогностичні зміни структури зайнятості.

Законодавчі та економічні чинники визначають ступінь свободи підприємства у формуванні кадрових рішень [23, с. 192]. Жорстке правове регулювання обмежує варіативність управлінських підходів, тоді як економічна нестабільність змушує переглядати моделі зайнятості та витрат на персонал. У сукупності ці фактори формують поле обов'язкових умов, у межах якого підприємство здійснює кадрове планування.

Соціальні процеси завершують систему зовнішніх впливів, оскільки вони задають довгострокову траєкторію розвитку трудового потенціалу. Зміни у демографічній структурі, рівні освіти та міграційних потоках безпосередньо визначають якість майбутньої робочої сили. У результаті кадрова політика набуває стратегічного характеру, оскільки її ефективність залежить від здатності враховувати не лише поточні потреби підприємства, але й перспективні зміни зовнішнього середовища.

Формування внутрішнього середовища кадрової політики підприємства відбувається через систему управлінських, організаційних та ресурсних

параметрів, які визначають реальні можливості роботи з персоналом. На відміну від зовнішніх умов, внутрішні чинники мають контрольований характер, однак їх вплив не менш визначальний, оскільки саме вони формують фактичну модель управління людськими ресурсами. У межах підприємства ці чинники відображають рівень стратегічного мислення керівництва та здатність трансформувати загальні цілі розвитку у конкретні кадрові рішення: (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Внутрішні чинники формування кадрової політики

Чинник	Зміст	Вплив на підприємство	Управлінський результат
Стратегія підприємства	Довгострокові цілі розвитку	Визначає потребу в персоналі	Формування кадрової стратегії
Організаційна структура	Рівень централізації та ієрархії	Впливає на розподіл функцій	Побудова системи управління персоналом
Фінансові ресурси	Обсяг витрат на персонал	Обмежує або розширює кадрові програми	Визначення рівня мотивації
Корпоративна культура	Система цінностей і норм поведінки	Формує поведінкові моделі працівників	Стабілізація колективу
Технологічний рівень	Стан виробничих і управлінських технологій	Визначає вимоги до кваліфікації	Адаптація персоналу

Джерело: [22, 3]

Узагальнення внутрішніх чинників підтвердило їх взаємозалежність, оскільки жоден із них не функціонує автономно. Стратегією підприємства визначається загальний вектор розвитку персоналу та задаються параметри кадрового планування. Організаційною структурою встановлюється порядок розподілу управлінських функцій, що безпосередньо впливає на рівень централізації рішень у сфері персоналу. Фінансові ресурси формують межі можливого фінансування кадрових програм, включаючи оплату праці та розвиток персоналу. Корпоративна культура задає систему ціннісних орієнтирів, яка регулює поведінку працівників у межах організації. На технологічному рівні визначає зміст професійних вимог до персоналу та обумовлюється необхідність постійного оновлення компетентностей.

Кадрова політика підприємства формується як результат поєднання стратегічних орієнтирів і ресурсних можливостей. Найбільш визначальним елементом виражена стратегія розвитку, оскільки вона задає логіку формування потреби у персоналі та визначає довгострокові кадрові пріоритети. Організаційна структура виступає механізмом реалізації цієї стратегії, забезпечуючи розподіл відповідальності між управлінськими рівнями та визначивши канали прийняття рішень.

Фінансові ресурси підприємства формують реальний рівень забезпечення кадрових процесів, оскільки обмеження бюджету безпосередньо впливають на можливості мотивації, навчання та розвитку персоналу [1]. У практичному вимірі саме цей чинник визначає інтенсивність кадрових програм та глибину їх реалізації. Недостатність ресурсів призводить до звуження інструментів управління персоналом, тоді як достатній рівень фінансування створює умови для розширення кадрових ініціатив.

Корпоративна культура та технологічний рівень завершують систему внутрішніх чинників, формуючи соціально-організаційний та виробничо-технологічний контекст кадрової політики. Корпоративна культура впливає на стабільність колективу через закріплення норм поведінки та формування внутрішньої ідентичності працівників. Технологічний рівень визначає ступінь складності професійних завдань, що вимагає відповідного оновлення компетентностей персоналу. У сукупності ці чинники забезпечують адаптацію кадрової політики до внутрішніх змін підприємства та підтримують її функціональну цілісність.

Кадрова політика підприємства формується як послідовна система взаємопов'язаних управлінських дій, що охоплюють увесь життєвий цикл працівника в організації. Її структурні складові відображають логіку руху персоналу від моменту визначення потреби у працівниках до формування та розвитку їх професійного потенціалу. У науковому розумінні така система представлена інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства через

управління людськими ресурсами, де кожен елемент має чітко визначене функціональне навантаження та впливає на загальну результативність діяльності організації: (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Структурні складові кадрової політики підприємства

Складова	Зміст	Основна функція	Результат реалізації
Планування персоналу	Визначення потреб у працівниках	Забезпечення ресурсної бази	Баланс чисельності
Добір кадрів	Відбір працівників за критеріями	Формування якісного складу	Підвищення продуктивності
Адаптація	Введення працівника в систему	Зменшення плинності	Швидке включення в роботу
Оцінювання праці	Аналіз результатів діяльності	Контроль ефективності	Обґрунтовані управлінські рішення
Розвиток персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації	Зростання компетентностей	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: [6, 30]

Планування персоналу формує вихідну основу всієї системи, оскільки визначає кількісні та якісні параметри майбутньої потреби у працівниках. Добір кадрів забезпечує реалізацію цих параметрів через відбір працівників за професійними та кваліфікаційними критеріями, що безпосередньо впливає на рівень якості трудового потенціалу підприємства. Адаптація працівників виконує функцію інтеграції нового персоналу в організаційну систему, що знижує ризики дестабілізації колективу та скорочує період входження у виробничий процес.

Оцінювання праці формує інформаційну основу управлінських рішень, оскільки дозволяє визначити реальний рівень ефективності виконання функціональних обов'язків працівниками. Результати такої оцінки використовуються для коригування системи стимулювання, розподілу завдань та визначення напрямів професійного розвитку. Розвиток персоналу виступає завершальною складовою базового циклу кадрової політики,

оскільки забезпечує постійне оновлення компетентностей працівників відповідно до змін технологічного середовища та вимог виробництва.

Узагальнення взаємодії структурних складових підтвердило їх системний характер, де кожен елемент виконує функцію, що логічно переходить у наступний управлінський етап. Загальна структура кадрової політики відобразила рівень організаційної зрілості підприємства та його здатність управляти людськими ресурсами як стратегічним активом. Ефективність кожної складової визначається не ізольовано, а через її вплив на загальний результат діяльності організації. У практичному вимірі це означає, що слабкість будь-якого елемента кадрової політики призводить до порушення балансу всієї системи управління персоналом та зниження її результативності.

Реалізація кадрової політики підприємства здійснюється через багаторівневу систему управління, яка відображає різні горизонти прийняття рішень щодо персоналу. Така система формується відповідно до логіки управлінських процесів, де кожен рівень визначає окремий масштаб впливу на трудові ресурси. У науковому підході рівнева структура кадрової політики розглядається як механізм узгодження довгострокових цілей підприємства з поточними управлінськими діями, що забезпечує безперервність кадрових процесів та їх відповідність загальній стратегії розвитку організації: (табл. 1.6)

Таблиця 1.6

Рівні реалізації кадрової політики

Рівень	Характеристика	Основний зміст	Інструменти реалізації
Стратегічний	Довгострокове управління персоналом	Формування кадрової стратегії	Програми розвитку, кадрове планування
Тактичний	Середньострокові рішення	Реалізація кадрових програм	Підбір, навчання, мотивація
Оперативний	Поточне управління персоналом	Щоденна кадрова робота	Облік, контроль, дисципліна

Джерело: [42]

Проведене узагальнення рівнів реалізації кадрової політики дозволяє визначити її як структуровану систему управління персоналом, у якій стратегічний рівень виражено базовою основою довгострокового розвитку трудових ресурсів підприємства. На цьому рівні кадрові рішення пов'язані з формуванням загальної кадрової стратегії, яка узгоджується з економічними цілями підприємства та визначаються перспективні параметри забезпечення персоналом.

На тактичному рівні відображається механізм перетворення стратегічних орієнтирів у практичні управлінські програми. Саме тут відбувається реалізація кадрових заходів, пов'язаних із добором працівників, їх навчанням та формуванням системи мотивації. У межах цього рівня забезпечується адаптація кадрових ресурсів до змін виробничих завдань, що дозволяє підтримувати функціональну стабільність організаційної структури.

Оперативний рівень характеризується безпосереднім управлінням поточною кадровою діяльністю, у межах якої здійснюється контроль трудової дисципліни, ведення кадрового обліку та регулювання щоденних процесів використання персоналу. Саме цим рівнем забезпечується практична реалізацію управлінських рішень та підтримується безперервність функціонування кадрової системи підприємства.

Інструментальний вимір кадрової політики відображає рівень її практичної реалізації в межах підприємства, оскільки саме через сукупність управлінських засобів забезпечується вплив на поведінку персоналу та результативність його діяльності. Формування інструментів кадрової політики пов'язане з необхідністю узгодження інтересів працівників і стратегічних завдань організації, що визначають їхню роль як регуляторів внутрішніх соціально-трудова процесів: (табл. 1.7)

Таблиця 1.7

Інструменти реалізації кадрової політики

Інструмент	Зміст застосування	Мета використання	Результат
Мотиваційна система	Матеріальні та нематеріальні стимули	Підвищення продуктивності	Зростання ефективності праці
Атестація персоналу	Періодична оцінка працівників	Визначення рівня кваліфікації	Оптимізація кадрового складу
Навчальні програми	Підготовка і перепідготовка	Розвиток компетентностей	Підвищення професійного рівня
Кадровий резерв	Формування потенційних керівників	Забезпечення наступності	Стабільність управління
Корпоративні стандарти	Норми поведінки та роботи	Регулювання внутрішніх процесів	Узгодженість діяльності

Джерело: [17]

Мотиваційна система виконує базову функцію формування поведінкових орієнтирів працівників через поєднання матеріальних стимулів і нематеріальних чинників впливу. У результаті її застосування забезпечується підвищення продуктивності праці, оскільки працівники отримують чітко визначені критерії оцінювання власної результативності та можливості її підвищення через систему винагород.

Атестація персоналу розглядається як інструмент контролю кваліфікаційного рівня працівників, що дозволяє здійснювати об'єктивне оцінювання відповідності займаних посад. Її реалізація формує підґрунтя для управлінських рішень щодо кадрових переміщень, підвищення або коригування професійної підготовки працівників, що безпосередньо впливає на оптимізацію структури персоналу підприємства.

Навчальні програми та система підвищення кваліфікації виступають механізмом довгострокового розвитку людського капіталу, оскільки забезпечують оновлення знань і формування нових професійних компетентностей. Їх функціонуванням визначається рівень адаптивності

працівників до змін технологічного середовища, що мають критичне значення для збереження конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий резерв і корпоративні стандарти формують інституційну основу стабільності управління персоналом [63, с. 428]. Формування резерву забезпечує безперервність управлінських процесів через підготовку потенційних керівників, тоді як корпоративні стандарти регулюють поведінкові та організаційні аспекти діяльності працівників.

Тож, узагальнення чинників формування та складових кадрової політики підприємства дає підстави для визначення її як багаторівневої системи управлінських впливів, у якій зовнішнє середовище формує обмеження і можливості розвитку персоналу через ринок праці, законодавчі вимоги, економічні умови, технологічні зміни та соціально-демографічні процеси, тоді як внутрішні чинники визначають стратегічну спрямованість кадрових рішень через обрану стратегію розвитку, організаційну структуру, фінансові ресурси, корпоративну культуру та технологічний рівень виробництва.

У межах такої взаємодії формується система кадрової політики, яка охоплює планування потреб у персоналі, добір кадрів, адаптаційні механізми, оцінювання результатів праці та розвиток професійних компетентностей, що забезпечують узгодженість між ресурсними можливостями підприємства та вимогами його стратегічного розвитку.

1.3. Виклики та напрями формування кадрової політики в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку кадрової політики підприємств характеризується суттєвим ускладненням умов функціонування системи управління персоналом. Трансформація ринку праці, зміна професійної структури зайнятості та посилення нестабільності економічного середовища формують нові вимоги до кадрових рішень, у межах яких підприємство

змушене одночасно забезпечувати виробничу ефективність і підтримувати стабільність трудового колективу. За таких умов кадрова політика перестала виконувати виключно адміністративну функцію та набуває стратегічного значення, оскільки саме кадровий потенціал визначив можливість адаптації підприємства до кризових процесів і довгострокового збереження конкурентних позицій.

Особливої складності процес формування кадрової політики набув в умовах воєнного стану, який спричинив глибокі структурні зміни у сфері зайнятості та використання трудових ресурсів. Війна призвела до переміщення значної частини працездатного населення, скорочення чисельності кваліфікованих працівників у виробничих сферах та загострення дефіциту кадрів. У таких умовах керівництво підприємств були змушені змінювати підходи до організації праці, професійного навчання та утримання персоналу. Водночас зросло значення соціальної складової кадрової політики, оскільки психологічна стійкість працівників, рівень їх соціального захисту та впевненість у стабільності трудових відносин безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства: (табл. 1.8)

Таблиця 1.8

Сучасні виклики формування кадрової політики підприємства

Виклик	Характеристика проблеми	Вплив на кадрову політику	Наслідки для підприємства
Дефіцит кваліфікованого персоналу	Скорочення кількості працівників із належним рівнем професійної підготовки формує дисбаланс між потребою підприємства у трудових ресурсах та реальними можливостями ринку праці. Особливо гостро проблема проявляється у сферах, де виробничі процеси потребують вузькоспеціалізованих знань та практичного досвіду	У кадровій політиці посилюється орієнтація на внутрішню підготовку персоналу, формування кадрового резерву та розвиток системи професійного навчання	Зростання витрат на пошук працівників, уповільнення виробничих процесів та зниження стабільності кадрового забезпечення
Трудова міграція	Переміщення працездатного населення	Формується потреба у створенні	Посилення кадрової

	до інших регіонів або країн призводить до втрати професійного потенціалу підприємств. Найбільшого впливу зазнають підприємства, діяльність яких залежить від кваліфікованих робітничих професій	конкурентної системи оплати праці та довгострокових механізмів утримання персоналу	нестабільності та збільшення ризику втрати професійного досвіду
Цифровізація економіки	Впровадження цифрових технологій змінює структуру зайнятості та підвищує вимоги до професійних компетентностей працівників	Кадрова політика орієнтується на розвиток цифрових навичок персоналу та адаптацію системи навчання до нових технологічних умов	Потреба у постійному оновленні професійних знань та зміні підходів до організації праці
Нестабільність економічного середовища	Коливання економічної ситуації впливають на фінансові можливості підприємств та обмежують ресурси кадрового забезпечення	У кадровій політиці посилюється контроль за витратами на персонал та оптимізація чисельності працівників	Скорочення кадрових програм та зниження рівня соціальної стабільності колективу
Зміна трудових цінностей працівників	Сучасні працівники орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на умови професійного розвитку та баланс між працею і особистим життям	Підприємства змушені переглядати підходи до мотивації та організації трудових відносин	Підвищення ролі нематеріальної мотивації та корпоративної культури

Джерело: [49, 8]

Проведений аналіз сучасних викликів формування кадрової політики дозволяє визначити дефіцит кваліфікованого персоналу як одну з найбільш загрозливих проблем функціонування підприємств. Зменшення кількості працівників із належним рівнем професійної підготовки суттєво ускладнює забезпечення виробничих процесів необхідними трудовими ресурсами, особливо у сферах, де виробництво залежить від вузькопрофільних спеціалістів. Така ситуація сформувала необхідність перегляду підходів до кадрового забезпечення через посилення внутрішньої підготовки персоналу та розвиток системи професійного навчання. В умовах війни проблема кадрового дефіциту набула особливої гостроти через мобілізаційні процеси

та втрату частини трудового потенціалу, що призвело до додаткового навантаження на підприємства у сфері кадрового планування.

Суттєвий вплив на формування кадрової політики здійснює трудова міграція, яка призводить до скорочення чисельності працездатного населення та втрати професійного досвіду у багатьох галузях економіки. Для українських підприємств проблема міграції ускладнилась воєнними ризиками та нестабільністю економічного середовища, через що значна частина працівників орієнтується на працевлаштування за межами країни. За таких умов кадрова політика повинна враховувати не лише економічні механізми утримання персоналу, а й формування довгострокової довіри працівників до підприємства. Особливого значення набуло створення стабільних умов праці та розвиток внутрішньої корпоративної системи підтримки персоналу.

Впровадження цифрових технологій формує новий етап трансформації кадрової політики, у межах якого традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність [39]. Автоматизація виробничих процесів змінює структуру професійних вимог та посилює потребу у працівниках із високим рівнем цифрової компетентності. У результаті кадрова політика орієнтується на постійне оновлення професійних знань персоналу та розвиток адаптивних навичок. Для підприємств проблема цифрової трансформації полягає не лише у впровадженні технологій, а у здатності персоналу ефективно функціонувати в умовах швидких організаційних змін. Саме тому розвиток системи професійного навчання набула стратегічного характеру.

Нестабільність економічного середовища також суттєво впливає на кадрову політику підприємств, оскільки обмежені фінансові ресурси ускладнюють реалізацію довгострокових кадрових програм. В умовах інфляційного тиску та зростання витрат підприємства змушені переглядати підходи до формування фонду оплати праці та оптимізації чисельності персоналу. Водночас надмірне скорочення кадрових витрат сформувало

ризик втрати професійного потенціалу та погіршення внутрішнього соціального клімату. У таких умовах ефективна кадрова політика повинна забезпечувати баланс між економічною доцільністю та необхідністю збереження кадрової стабільності підприємства.

Формування сучасної кадрової політики потребує переосмислення підходів до управління персоналом, оскільки підприємства функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції за трудові ресурси та постійної зміни вимог до професійних компетентностей працівників. Традиційні методи кадрового управління, орієнтовані лише на забезпечення поточної потреби у працівниках, втрачають результативність, адже не забезпечують довгострокової кадрової стійкості. За таких умов кадрова політика набуває стратегічного значення, оскільки саме від її якості залежить рівень професійного потенціалу підприємства, стабільність трудового колективу та здатність організації адаптуватися до трансформацій ринку. Особливої актуальності це питання набуло в умовах воєнного стану, коли підприємства стикнулись з дефіцитом трудових ресурсів і необхідністю швидкого перегляду організаційних механізмів управління персоналом: (табл. 1.9)

Таблиця 1.9

Напрями удосконалення кадрової політики підприємства

Напрямок	Зміст реалізації	Очікуваний результат	Значення для підприємства
Розвиток системи професійного навчання	Формування програм підвищення кваліфікації відповідно до технологічних змін та потреб підприємства	Зростання рівня професійної компетентності персоналу	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Впровадження цифрових HR-технологій	Автоматизація кадрових процесів та використання систем електронних систем управління персоналом	Скорочення часу кадрових процедур та підвищення точності управлінських рішень	Підвищення оперативності кадрового управління
Удосконалення мотиваційної політики	Формування системи стимулювання з урахуванням професійних потреб працівників	Підвищення зацікавленості персоналу у результатах праці	Зменшення плинності кадрів

Формування кадрового резерву	Підготовка працівників до виконання управлінських функцій та заміщення ключових посад	Забезпечення безперервності управління	Стабільність організаційної структури
Розвиток корпоративної культури	Формування єдиної системи цінностей та внутрішніх норм поведінки	Посилення згуртованості колективу	Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій

Джерело: [11]

Розвиток системи професійного навчання виступає ключовою умовою збереження кадрового потенціалу підприємства в умовах технологічних змін. Потреба у нових професійних компетентностях зростає значно швидше, ніж можливості ринку праці забезпечити підприємства підготовленими фахівцями. Саме тому внутрішня система підвищення кваліфікації набула не допоміжного, а стратегічного характеру. Підприємство, яке інвестує у професійний розвиток працівників, отримує можливість скоротити витрати на зовнішній пошук персоналу та забезпечити стабільність виробничих процесів. Водночас професійне навчання формує у працівників відчуття перспективи професійного зростання, що позитивно впливає на рівень трудової мотивації та знижує ризик втрати кваліфікованих кадрів.

Суттєвий вплив на ефективність кадрової політики здійснює впровадження цифрових HR-технологій [39]. Автоматизація кадрових процедур змінює підходи до обліку персоналу, оцінювання результатів праці та контролю кадрових процесів. Використання електронних систем управління персоналом дозволяє підвищити точність кадрового аналізу та скоротити часові витрати на прийняття управлінських рішень. Особливого значення цифровізація кадрового управління набула в умовах великої кількості інформаційних потоків, коли ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від швидкості обробки кадрової інформації. Поряд із цим цифрові інструменти створюють можливість для прогнозування кадрових ризиків та підвищення рівня прозорості управлінських процесів.

Сучасний працівник орієнтується не лише на рівень матеріального забезпечення, а й на характер внутрішнього організаційного середовища.

Відсутність довіри між працівником і керівництвом, непрозорість кар'єрного просування або низький рівень внутрішніх комунікацій формують кадрову нестабільність навіть за умов достатнього рівня оплати праці. Саме тому ефективна кадрова політика повинна поєднувати економічні стимули з формуванням сприятливого психологічного клімату в колективі. Корпоративна культура у цьому контексті виконує інтеграційну функцію, оскільки забезпечує єдність трудових цінностей та зміцнює внутрішню згуртованість персоналу.

Окремого значення набуває формування кадрового резерву як механізму забезпечення безперервності управління підприємством. В умовах високого рівня кадрової мобільності ризик втрати ключових працівників суттєво зростає. За таких умов підприємство повинно мати внутрішній резерв працівників, здатних виконувати управлінські функції та підтримувати стабільність організаційної структури. Формування кадрового резерву створює можливість для поступового професійного просування працівників та забезпечує збереження управлінського досвіду всередині підприємства. У довгостроковій перспективі саме системний характер кадрової політики визначатиме здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність, адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечувати стабільний розвиток у складних соціально-економічних умовах.

Більшість традиційних підходів до кадрового управління, орієнтовані переважно на адміністративний контроль, поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують необхідного рівня адаптивності підприємства до швидких змін зовнішнього середовища. За таких умов кадрова політика набула стратегічного характеру та перетворилась на систему довгострокового регулювання трудових відносин, професійного розвитку персоналу й забезпечення кадрової стійкості підприємства.

Особливого значення питання модернізації кадрової політики набуло в умовах цифровізації економіки та нестабільної соціально-економічної ситуації. Поширення дистанційної форми зайнятості, автоматизація кадрових

процедур та підвищення ролі цифрових компетентностей формують нові вимоги до організації праці та механізмів управління персоналом. Одночасно змінились трудові орієнтири працівників, для яких професійний розвиток, соціальна стабільність та гнучкі умови праці набувають не меншого значення, ніж матеріальна винагорода. У таких умовах кадрова політика повинна поєднувати технологічну модернізацію управління персоналом із формуванням стабільного внутрішнього соціального середовища: (табл. 1.10)

Таблиця 1.10

Вплив цифровізації на кадрову політику підприємства

Напрямок впливу	Характер змін	Прояв у кадровій політиці	Результат для підприємства
Автоматизація кадрових процесів	Перехід до електронного документообігу та цифрових систем обліку персоналу	Скорочення адміністративного навантаження на кадрові служби	Підвищення швидкості кадрових процедур
Дистанційна форма зайнятості	Поширення віддаленої роботи та гнучких режимів праці	Перегляд механізмів контролю та оцінювання результатів праці	Підвищення гнучкості організації трудових процесів
Аналітика персоналу	Використання цифрових інструментів для оцінювання кадрових показників	Формування рішень на основі аналітичних даних	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень
Нові вимоги до компетентностей	Зростання потреби у цифрових навичках та аналітичному мисленні	Коригування програм професійного розвитку персоналу	Адаптація працівників до технологічних змін
Інформаційна безпека	Зростання ризиків втрати конфіденційної інформації	Формування стандартів цифрової безпеки персоналу	Захист внутрішніх інформаційних ресурсів

Джерело: [9]

Впровадження електронного документообігу та цифрових систем управління персоналом скорочує часові витрати на кадрові процедури та підвищує точність кадрового обліку. Разом із цим цифрові технології змінюють сам підхід до прийняття кадрових рішень, оскільки основою управлінського аналізу стають не суб'єктивні оцінки, а систематизовані кадрові дані. Й такий спосіб, формується можливість для більш точного прогнозування кадрових ризиків, визначення потреб у персоналі та

оцінювання ефективності праці. Особливого значення цифровізація кадрових процесів набула в поточних умовах великої кількості інформаційних потоків, коли швидкість управлінської реакції безпосередньо впливає на стабільність діяльності підприємства.

Суттєвий вплив на трансформацію кадрової політики здійснює зміна підходів до мотивації персоналу. Сучасний працівник розглядає трудову діяльність не лише як джерело матеріального забезпечення, а як середовище професійної реалізації та соціальної стабільності. Саме тому ефективна кадрова політика повинна поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними механізмами підтримки персоналу. Значної ваги набуває можливість професійного розвитку, участь працівників у внутрішніх управлінських процесах та створення умов для гнучкої організації праці. Такий підхід формує довгострокову лояльність персоналу та сприяє зміцненню кадрової стабільності підприємства. Особливо помітно це проявляється в умовах високої конкуренції за кваліфікованих працівників, коли рівень внутрішнього організаційного середовища стає одним із ключових чинників утримання персоналу.

Результати аналізу напрямів адаптації кадрової політики підтвердили про необхідність переходу до гнучких моделей кадрового управління [38]. Підприємство, яке функціонує в умовах нестабільного ринку, не може використовувати виключно статичні підходи до планування персоналу. Потреба у швидкому коригуванні чисельності працівників, зміні професійних вимог та перегляді внутрішніх кадрових механізмів формує потребу у постійній адаптації кадрової системи. Особливого значення набув безперервний професійний розвиток працівників, оскільки технологічні зміни швидко знижують актуальність попередніх професійних навичок. У цих умовах кадрова політика повинна забезпечувати не лише підтримку поточного рівня кваліфікації персоналу, а й формування здатності працівників до професійної трансформації відповідно до нових вимог ринку.

Організаційне середовище, орієнтоване на підтримку професійної відповідальності та готовності до змін, створить умови для підвищення внутрішньої стійкості підприємства. Саме корпоративною культурою визначається характер взаємодії між працівниками, рівень внутрішньої довіри та здатність колективу зберігати ефективність у кризових умовах. Наразі кадрова політика вже не обмежується функціями добору чи контролю персоналу, адже її змістом охоплено стратегічне забезпечення кадрової безпеки підприємства, підтримку професійного потенціалу працівників та формування організаційної моделі, здатної забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах тривалих економічних і технологічних трансформацій.

Вплив нестабільного економічного середовища, трансформація професійної структури зайнятості та посилення конкуренції за кваліфікований персонал теж внесли нові корективи до змісту кадрової політики. За таких умов на підприємстві потрібна не лише ефективна система забезпечення трудовими ресурсами, а й здатність швидко коригувати управлінські підходи відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме тому адаптація кадрової політики набула стратегічного значення, оскільки визначає рівень організаційної стійкості підприємства та його спроможність підтримувати безперервність діяльності.

Технологічне оновлення виробничих процесів змінило вимоги до професійних компетентностей працівників, що й сформував потребу у безперервному професійному розвитку персоналу. Поряд із цим посилюється значення соціальної складової кадрової політики, оскільки нестабільність трудового середовища безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки підприємства. За таких умов адаптивність кадрової системи перестала бути допоміжною характеристикою управління персоналом та перетворилась на необхідну умову довгострокового функціонування підприємства: (табл. 1.11)

Таблиця 1.11

Напрями адаптації кадрової політики до сучасних умов

Напрямок адаптації	Зміст змін	Управлінська мета	Очікуваний результат
Гнучке кадрове планування	Оперативне коригування чисельності персоналу відповідно до змін ринку	Забезпечення адаптивності підприємства	Оптимізація використання трудових ресурсів
Безперервний професійний розвиток	Постійне оновлення професійних знань працівників	Підтримка конкурентного рівня компетентностей	Підвищення інноваційного потенціалу
Посилення соціальної орієнтації	Урахування соціальних потреб працівників у кадрових рішеннях	Формування стабільного трудового колективу	Зниження соціальної напруги
Інтеграція цифрових технологій	Використання цифрових платформ управління персоналом	Підвищення ефективності кадрових процесів	Прискорення управлінських процедур
Формування адаптивної корпоративної культури	Розвиток культури підтримки змін та професійної відповідальності	Забезпечення готовності персоналу до трансформацій	Посилення стійкості підприємства до зовнішніх викликів

Джерело: [19]

Адаптація кадрової політики ґрунтується на комплексному поєднанні організаційних, соціальних та цифрових механізмів управління персоналом. Гнучке кадрове планування дозволяє підтримувати відповідність між потребами підприємства та наявними трудовими ресурсами. Безперервний професійний розвиток забезпечує оновлення компетентностей працівників відповідно до технологічних змін. Тоді як соціальна орієнтація кадрової політики зміцнює кадрову стабільність через зниження внутрішньої напруги у колективі.

Впровадження цифрових технологій у кадрове управління підвищує швидкість управлінських процедур та обґрунтованість кадрових рішень. Поряд із цим зросло значення адаптивної корпоративної культури, яка формує готовність персоналу до змін та підтримує стійкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, сучасний етап розвитку кадрової політики характеризується не лише загостренням проблем у сфері забезпечення підприємств трудовими ресурсами, а й поступовим формуванням практичних механізмів їх

подолання. Підприємства дедалі активніше орієнтуються на розвиток професійного навчання персоналу, впровадження цифрових HR-технологій та удосконалення мотиваційної політики, що свідчить про трансформацію кадрового управління у напрямі стратегічного підходу. Попри це, нестабільність економічного середовища, структурні зміни ринку праці та високий рівень кадрових ризиків потребують подальшого пошуку ефективних управлінських рішень. Саме тому доцільним буде здійснити перехід від загальнотеоретичного аналізу до дослідження кадрової політики конкретного підприємства, щоб виявити практичні проблеми кадрового забезпечення, оцінити ефективність чинної системи управління персоналом та визначити напрями її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРПРОС - ТРАНС»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «УКРПРОС - ТРАНС»

Базою дослідження було обрано ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС», яке належить до підприємств транспортно-логістичного сектору, діяльність яких пов'язана із забезпеченням вантажних перевезень та супровідних господарських процесів. Підприємство зареєстроване 24 липня 1998 року, що свідчить про тривалий період функціонування на ринку транспортних послуг та наявність сформованої організаційної системи. Основним видом економічної діяльності виступає вантажний автомобільний транспорт за КВЕД 49.41, який охоплює процеси перевезення вантажів автомобільними транспортними засобами в межах внутрішнього та зовнішнього сполучення. Специфіка даного виду діяльності потребує високого рівня координації виробничих процесів, безперервності логістичних операцій та стабільного кадрового забезпечення, оскільки ефективність транспортного підприємства безпосередньо залежить від професійного рівня працівників і технічного стану транспортної інфраструктури [56].

Організаційно-правова форма підприємства представлена товариством з обмеженою відповідальністю, що створює умови для концентрації фінансових ресурсів та забезпечує гнучкість системи управління. Розмір статутного капіталу становить 4141600 грн, що характеризує підприємство як суб'єкт господарювання із сформованою матеріальною основою діяльності. Структура власності підприємства має змішаний характер, оскільки основна частка статутного капіталу належить іноземному засновнику - компанії «АГРОЛАНД САФ ХОЛДІНГ ГМБХ» з резиденцією в Австрії, частка якої становить 90 %. Така структура власності свідчить про інтеграцію підприємства у міжнародне економічне середовище та орієнтацію на використання зовнішнього інвестиційного капіталу. Частка фізичної особи у

структурі власності становить 10 %, що забезпечує представництво внутрішнього управлінського інтересу у діяльності товариства. (Додаток А)

Система управління підприємством побудована відповідно до корпоративного принципу організації діяльності. Вищим органом управління виступають загальні збори учасників, що відповідає вимогам корпоративного законодавства та забезпечує централізований механізм прийняття стратегічних рішень. Поточне управління діяльністю здійснює керівник підприємства Давидов Андрій Васильович, який перебуває на посаді з 2013 року. Тривалий період перебування керівника у системі управління свідчить про відносну стабільність управлінської структури та послідовність у реалізації організаційної політики підприємства. Функції бухгалтерського супроводу та підписання фінансової звітності покладені на Кручиніну Ірину Олексіївну, що вказує на розмежування управлінських та фінансово-контрольних повноважень у межах підприємства. (Додаток Б)

Основною характеристикою діяльності ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» виступає структура його матеріально-технічної бази. У власності підприємства перебуває 63 транспортні засоби, а ще 24 одиниці транспорту використовуються на правах користування. Такий обсяг транспортного забезпечення підтвердив наявність розвиненої виробничої інфраструктури та здатність підприємства виконувати значний обсяг логістичних операцій. Для транспортної галузі матеріально-технічна база має стратегічне значення, оскільки саме транспортні засоби формують основу виробничого процесу та визначають рівень операційної спроможності підприємства. Наявність власного транспортного парку дозволяє знижувати залежність від зовнішніх перевізників та підтримувати стабільність виконання договірних зобов'язань [59].

Окремого наукового розгляду потребує кадровий потенціал підприємства, оскільки саме рівень професійної забезпеченості трудовими ресурсами визначає стабільність виробничого процесу та здатність підприємства підтримувати безперервність транспортних операцій. Станом

на кінець 2025 року чисельність працівників становила 76 осіб. Для підприємства транспортної сфери такий показник характеризував середній масштаб господарської діяльності та свідчив про функціонування відносно компактною організаційною структури. Наявна чисельність персоналу створювала передумови для більш чіткого розподілу функціональних обов'язків між працівниками, забезпечувала оперативність внутрішньої комунікації та дозволяла підтримувати контроль за виконанням виробничих завдань без надмірного ускладнення системи управління. У межах транспортної діяльності це мало особливе значення, оскільки ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від узгодженості дій персоналу та здатності працівників дотримуватися встановлених регламентів перевезень.

Водночас специфіка транспортної сфери формує підвищений рівень вимог до кадрового складу, оскільки діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з експлуатацією транспортних засобів, дотриманням графіків доставки вантажів та забезпеченням належного рівня безпеки під час виконання транспортних операцій [58].

Фінансово-правовий статус підприємства характеризується наявністю дійсного свідоцтва платника податку на додану вартість та перебуванням на обліку в органах державної податкової служби. Інформація щодо перебування підприємства у санкційних списках або участі у резонансних розслідуваннях відсутня, що позитивно впливає на ділову репутацію товариства. Водночас в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища транспортні підприємства зазнають суттєвого впливу зовнішніх ризиків, пов'язаних із порушенням логістичних маршрутів, зміною вартості паливних ресурсів та дефіцитом кваліфікованого персоналу. Саме тому ефективність функціонування ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» значною мірою залежить від здатності управлінської системи адаптувати кадрову політику до сучасних умов господарювання.

В організаційній структурі ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» (Додаток В) відображено функціонально-лінійний тип побудови управління, де ключові управлінські рішення концентруються на рівні генерального директора. Така модель забезпечила централізацію стратегічних повноважень та одночасно дозволяє делегування операційних функцій спеціалізованим підрозділам. У верхньому контурі управління перебувають генеральний директор та головний бухгалтер, що формують основу фінансово-адміністративного контролю. Підпорядкування структурних елементів побудовано таким чином, щоб забезпечити чітку вертикаль відповідальності та контроль виконання виробничо-господарських процесів.

Функціональне ядро підприємства сформоване через взаємодію фінансово-економічного управління, підрозділів автомобільних перевезень, залізничних перевезень та експлуатації рухомого складу. Кожен із цих блоків виконує окрему виробничу функцію, однак їх діяльність взаємопов'язана через логістичні та комерційні процеси. Комерційний відділ забезпечує формування договірної бази та супровід клієнтських операцій, тоді як операційний блок відповідає за планування перевезень та диспетчеризацію руху. Окреме місце займають підрозділи ремонту рухомого складу, які підтримують технічну готовність транспортної системи та впливають на безперервність виробничого циклу.

Нижній рівень організаційної структури представлений виробничими та забезпечувальними підрозділами, серед яких технологічна база, служба охорони праці, внутрішній контроль та аудиторська функція, а також структурний підрозділ «Знам'янка». Ці елементи формують інфраструктурну основу діяльності підприємства та забезпечують дотримання технічних стандартів і нормативних вимог. Система внутрішнього контролю виконує функцію оцінювання ефективності процесів та виявлення відхилень у роботі підрозділів. Загальна конфігурація організаційної структури демонструє орієнтацію підприємства на поєднання централізованого управління з розгалуженою виробничою системою, що дозволяє підтримувати

стабільність перевізної діяльності та забезпечувати координацію між різними видами транспорту.

У динаміці активів ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 рр. відображено не механічне скорочення балансових показників, а зміну внутрішньої структури майнової бази підприємства. У межах аналізу виділено необоротні та оборотні активи, оскільки саме їх співвідношення визначило характер формування ресурсного потенціалу, рівень капіталомісткості та здатність підприємства підтримувати безперервність господарського процесу: (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка активів ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 рр.

Показник	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн	Відносне відхилення 2025/2023, %
Необоротні активи	1063394	854063	800482	-262912	-24,7
Оборотні активи	47353	42489	68799	21446	45,3
Усього активів	1110802	896552	869281	-241521	-21,7

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Г та Додатку Д

Упродовж досліджуваного періоду необоротні активи зменшуються на 262912 тис. грн або 24,7 %. Така динаміка сформувалась під впливом скорочення матеріальної основи довгострокового використання, яка включає виробничі засоби та інфраструктурні елементи. Зниження їх вартості відобразило як вибуття частини об'єктів, так і їх переоцінку з урахуванням фізичного та економічного зношення. У результаті зменшилась частка активів, що забезпечують стабільність виробничого циклу, що вказувало на поступове послаблення капітальної складової підприємства.

Оборотні активи демонстрували протилежний напрям змін і зросли на 21446 тис. грн або 45,3 % - це свідчить про посилення ролі ресурсів короткострокового обігу, які безпосередньо впливають на поточну ліквідність. Зміщення структури активів у бік оборотної частини вказує на переорієнтацію управління ресурсами на забезпечення оперативної платоспроможності та підтримання поточних господарських розрахунків.

Загальна вартість активів зменшилась на 241521 тис. грн або 21,7 %. Представлений результат сформовано не рівномірним скороченням усіх складових, а переважанням зменшення необоротних активів над приростом оборотних. Інакше кажучи, на підприємстві не було компенсоване вибуття довгострокового майна еквівалентним нарощенням ресурсної бази, що призвело до звуження масштабів його майнового потенціалу.

Основа перелічених змін пов'язана з переглядом моделі використання ресурсів у напрямі зниження частки довгостроково іммобілізованого капіталу. Підприємство фактично перейшло до більш гнучкої структури активів, де домінує ліквідна складова, однак цей процес супроводжується скороченням загального обсягу майна. У підсумку сформувалась ситуація, коли підвищення мобільності активів не компенсує втрату їх довгострокового виробничого потенціалу, що лиш змінило баланс між стабільністю та оперативністю фінансово-господарської діяльності.

Динаміка власного капіталу та зобов'язань ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 рр. відобразила зміну структури джерел формування майна підприємства, що визначає рівень його фінансової стійкості та залежності від зовнішнього фінансування. Аналіз охопив власний капітал, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання, оскільки саме ці елементи формують баланс пасивів і характеризують трансформацію фінансової архітектури підприємства у динаміці: (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Динаміка власного капіталу та зобов'язань
ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 рр.

Показник	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн		Відносне відхилення 2025/2023, %	
Власний капітал	890026	671875	633992	-256034		-28,8	
Довгострокові зобов'язання			188783	0	0	-188783	-100,0
Поточні зобов'язання			31993	224677	235289	203296	635,5
Усього пасивів			1110802	896552	869281	-241521	-21,7

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Г та Додатку Д

У період 2023–2025 рр. власний капітал зменшився на 256034 тис. грн або 28,8 %. Представлена тенденція пов'язана зі зниженням накопиченого фінансового результату та частковим покриттям збиткових показників попередніх періодів. Зменшення власного капіталу означало послаблення внутрішнього джерела фінансування, що безпосередньо вплинуло на рівень фінансової автономії підприємства та його здатність формувати інвестиційні ресурси без залучення зовнішніх коштів.

Довгострокові зобов'язання у 2024–2025 рр. повністю відсутні, оскільки їх обсяг у 2023 р. становив 188783 тис. грн. Повне їх погашення змінило строкову структуру боргу та формує відсутність довгострокового кредитного навантаження. Така ситуація стала наслідком їх трансформації у короткострокову форму, що змінила характер боргового тиску з довгострокового на поточний.

Поточні зобов'язання зросли на 203296 тис. грн або 635,5 %, що сформувало різке збільшення короткострокових фінансових зобов'язань підприємства. Така динаміка підтвердила активне використання кредиторської заборгованості як джерела покриття операційних потреб. Зміщення боргового навантаження у короткий горизонт підвищило

залежність підприємства від своєчасності розрахунків з контрагентами та впливає на його ліквідність.

Узагальнений показник пасивів зменшився на 241521 тис. грн або 21,7 %, що відобразило загальне скорочення фінансової бази підприємства. Зазначена тенденція сформована на тлі зменшення власного капіталу та відсутності довгострокових зобов'язань, яке не компенсується еквівалентним збільшенням інших джерел фінансування.

Ряд негативних моментів пов'язано з переглядом фінансової політики підприємства у напрямі зменшення довгострокових боргових інструментів та одночасного підвищення ролі короткострокових зобов'язань у структурі фінансування. Така модель сформувала більш напружену систему розрахунків, оскільки значна частка зобов'язань концентрувалась у поточному періоді, що підвищує чутливість підприємства до коливань грошових потоків. У результаті відбулось одночасне зниження фінансової автономії та зростання короткострокового боргового навантаження, що змінило баланс між стабільністю капіталу і гнучкістю фінансування.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 рр. відобразила погіршення результативності господарської діяльності та зміну співвідношення доходів і витрат, що сформувало кінцевий фінансовий результат підприємства. Аналізом охоплено чистий дохід, собівартість, валовий прибуток, операційний прибуток і чистий прибуток, оскільки саме ці показники визначали ефективність основної діяльності та рівень здатності підприємства генерувати фінансовий результат: (табл. 2.3)

У 2023–2025 рр. чистий дохід зменшився на 122449 тис. грн або 37,9 %. Зазначена динаміка сформувалася внаслідок скорочення обсягів реалізації продукції та зниження ринкової активності підприємства. Зменшення доходу безпосередньо вплинуло на формування нижчих результатів на всіх наступних етапах фінансового циклу, оскільки саме виручка визначала базу покриття витрат і формування прибутку.

Динаміка фінансових результатів діяльності
ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 рр.

Показник	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн	Відносне відхилення 2025/2023, %
Чистий дохід	323238	346556	200789	-122449	-37,9
Собівартість	146128	198442	148694	2566	1,8
Валовий прибуток	177110	148114	52095	-125015	-70,6
Операційний прибуток	132389	93973	2268	-130121	-98,3
Чистий прибуток	124477	17440	-17034	-141511	-113,7

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Г та Додатку Д

Собівартість у цей період зросла на 2566 тис. грн або 1,8 %. Така ситуація відбулась через збереження витратної структури виробництва при одночасному зниженні обсягів доходу. Унаслідок цього відбулося звуження маржинального простору між доходами і витратами, що створило тиск на прибутковість операційної діяльності.

Валовий прибуток зменшився на 125015 тис. грн або 70,6 %, що відображало різке погіршення ефективності основної діяльності - це стало прямим наслідком одночасного зниження доходу та відносної стабільності витратної частини. Скорочення валового результату сформувало негативний вплив на подальші рівні фінансового результату.

Операційний прибуток знизився на 130121 тис. грн або 98,3 %. Така динаміка відображала практичне вичерпання операційної ефективності, оскільки витрати операційного характеру залишались значними при різкому падінні доходної бази. У результаті підприємство втратило здатність формувати стабільний операційний фінансовий результат.

Чистий прибуток змінився з позитивного значення у 2023 р. до від'ємного у 2025 р. зі зниженням на 141511 тис. грн або 113,7 %. Такий результат засвідчив перехід підприємства до збиткової моделі функціонування, що сформувалась під впливом одночасного зниження доходів і недостатньої адаптації витратної структури до умов діяльності.

Вище окреслені зміни відбулись внаслідок зниження ринкової активності підприємства при збереженні відносно інерційної структури витрат. Доходна база скорочувалась швидше ніж відбувалась оптимізація витрат, що призвело до руйнування прибуткової моделі на всіх рівнях формування фінансового результату. У підсумку підприємство перейшло від прибуткової до збиткової траєкторії діяльності, що підтверджувалось негативним значенням результату і різким падінням ефективності.

Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 рр. відобразила зміну фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства, що визначало загальний характер його фінансового стану: (рис. 2.1)

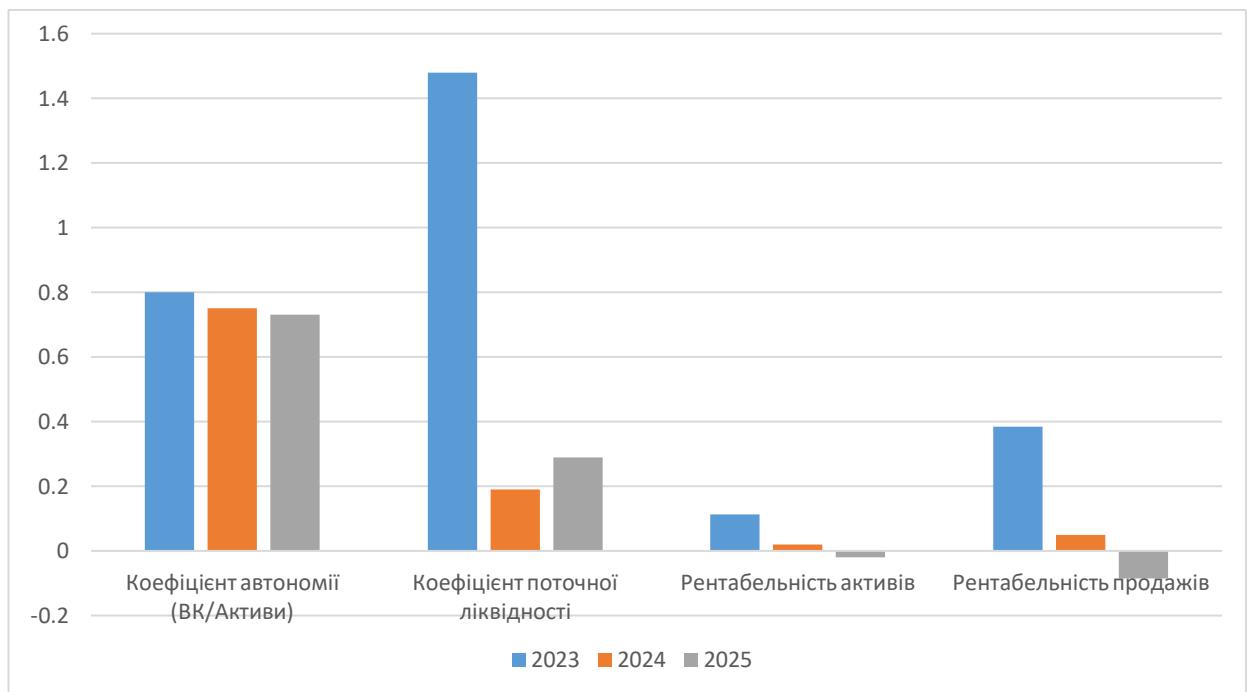


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Додатку Г та Додатку Д

Коефіцієнт автономії знизився з 0,80 до 0,73. Представлена зміна відобразила посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування на тлі скорочення власного капіталу. Зменшення показника сформувало послаблення фінансової незалежності, оскільки частка власних ресурсів у структурі капіталу поступово скорочувалась при збереженні загального обсягу зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 1,48 до 0,29. Такий результат засвідчив втрату здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Різке погіршення показника сформувалось під впливом зростання поточних зобов'язань при одночасній недостатності ліквідних активів, що призвело до дисбалансу між зобов'язаннями і платіжними ресурсами.

Рентабельність активів знизилась з 11,2 % до -2,0 %. Визначена динаміка відображала перехід від ефективного використання активів до їх збиткового залучення у господарський процес. Причиною виступило скорочення прибутку при збереженні значного обсягу активів, що зменшило здатність майна генерувати фінансовий результат.

Рентабельність продажів зменшилась з 38,5 % до -8,5 %. Це означало втрату ефективності реалізаційної діяльності, оскільки доходи скорочувались швидше ніж формувалась можливість оптимізації витрат. У результаті кожна одиниця реалізованої продукції почала формувати збиток замість прибутку.

Загальна тенденція зміни фінансових коефіцієнтів була обумовлена структурним дисбалансом між доходами, витратами та джерелами фінансування. Скорочення власного капіталу одночасно з нарощуванням поточних зобов'язань сформувало напружену фінансову структуру, що вплинуло на ліквідність і автономію. У той же час падіння доходів при відносно жорсткій витратній базі призвело до втрати прибутковості, що трансформувало загальний фінансовий результат у негативний. У підсумку підприємство перейшло до моделі функціонування з високим борговим навантаженням і низькою здатністю до самофінансування.

2.2. Аналіз кадрової політики підприємства

В ході проведеного аналізу кадрової політики підприємства, ми відобразили на рис. 2.2 її структурно-логічну модель, яка демонструє послідовність формування управлінських рішень у сфері роботи з персоналом, а також взаємозв'язок між її ключовими елементами. Схема має ієрархічний характер і відображає системний підхід до управління людськими ресурсами, де кожен рівень виконує визначену функціональну роль у забезпеченні загальної ефективності діяльності підприємства.

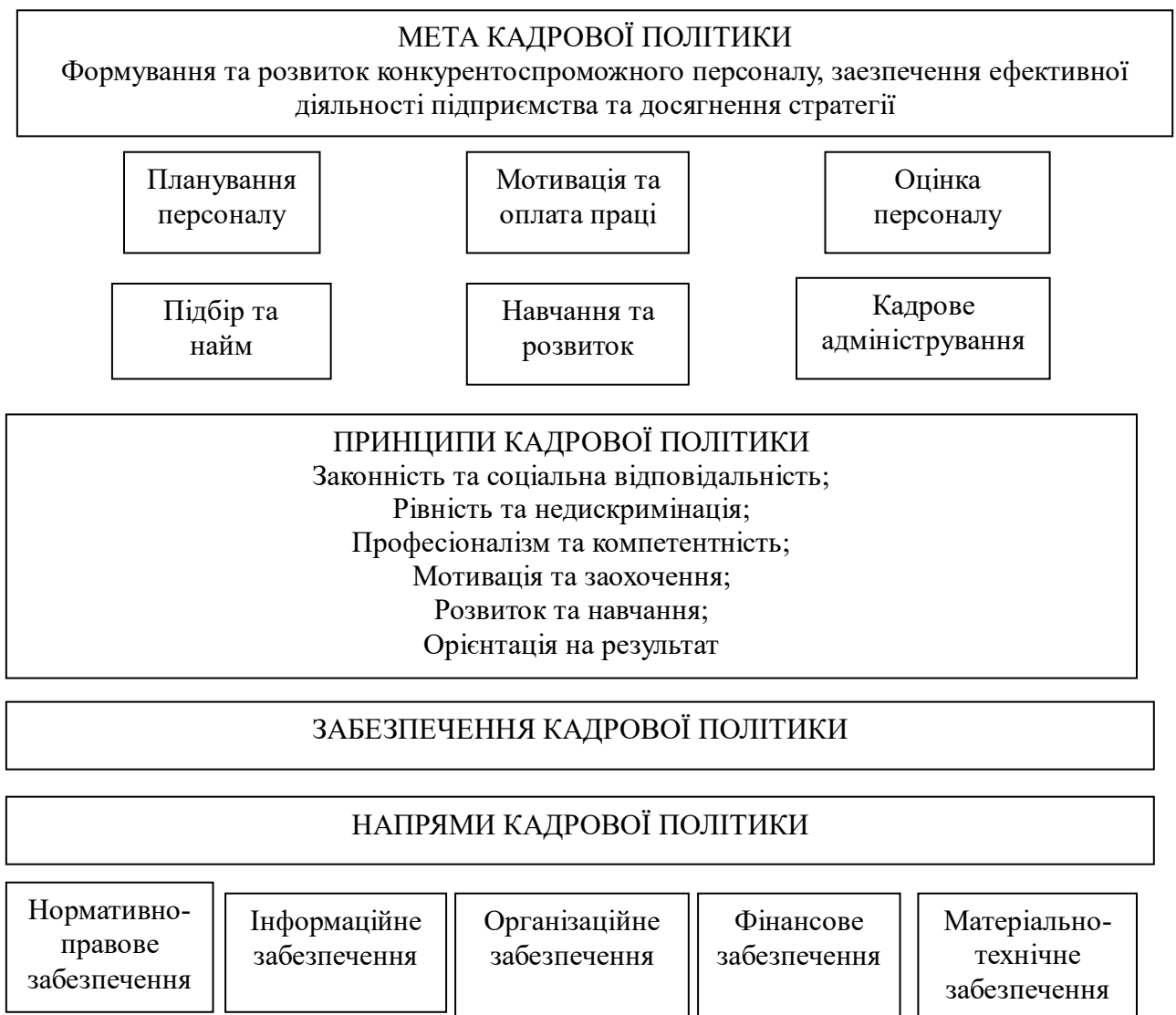


Рис. 2.2 Організація кадрової політики на ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Джерело: дані ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Кадрова політика підприємства розглядається як цілісна управлінська система, що визначає логіку формування, розвитку та використання трудового потенціалу. Її сутність полягає не лише в підборі та розміщенні персоналу, а насамперед у забезпеченні довгострокової відповідності між можливостями працівників і стратегічними потребами підприємства. Завдяки цьому досягається стабільність виробничих процесів і створюються передумови для підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Основу функціонування кадрової політики становлять загальні управлінські орієнтири, які визначають характер прийняття рішень у сфері персоналу. Вони формують єдину систему підходів до роботи з кадрами, забезпечуючи узгодженість між стратегічними цілями підприємства та практичними управлінськими діями. Ключовим аспектом представлено дотримання збалансованості інтересів працівників і роботодавця, що дозволяє підтримувати соціальну стабільність у колективі та підвищує рівень залученості персоналу до досягнення спільних результатів.

Реалізація кадрової політики відбувається через комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на різні аспекти роботи з персоналом. Йдеться про процеси залучення працівників, їх професійного становлення, оцінювання результатів діяльності та формування мотиваційних механізмів. Окрему роль відіграє адаптація персоналу до змінних умов виробничого середовища, оскільки саме цей процес забезпечує швидке включення працівників у трудову діяльність і підвищує ефективність їх роботи.

Важливою складовою функціонування кадрової системи є сукупність умов і ресурсів, які забезпечують можливість реалізації управлінських рішень. Вони охоплюють нормативне регулювання, організаційну структуру управління, інформаційні потоки, фінансові ресурси та матеріально-технічне забезпечення. Саме наявність цих елементів дозволяє перетворювати стратегічні наміри у практичні результати та забезпечує стабільність функціонування всієї системи управління персоналом.

Результативність кадрової політики проявляється у загальних показниках діяльності підприємства, зокрема у зростанні продуктивності праці, оптимальному використанні трудових ресурсів та стабілізації кадрового складу. У сукупності ці результати свідчать про ефективність обраних підходів до управління персоналом і рівень узгодженості між усіма елементами кадрової системи.

При цьому система кадрової політики характеризується наявністю постійних зворотних зв'язків, що забезпечують її гнучкість і здатність до адаптації. Отримані результати впливають на подальше вдосконалення управлінських підходів, коригування пріоритетів і методів роботи з персоналом. Завдяки цьому кадрова політика функціонує як динамічний механізм, здатний реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і підтримувати його стратегічний розвиток.

Розподіл управлінських повноважень у межах кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» відобразив зміну організаційної логіки управління персоналом під впливом трансформацій чисельності та функціональної структури підприємства. Аналізом охоплено три послідовні періоди, у межах яких простежується еволюція управлінської моделі від жорстко централізованої системи до більш диференційованої конфігурації з елементами делегування та подальшої оптимізації: (табл. 2.4)

Підкреслено послідовну трансформацію управлінської моделі персоналу, що була зумовлена змінами чисельності працівників та навантаження на функціональні підрозділи. На початковому етапі управління персоналом базувалося на концентрації ключових рішень у межах керівної ланки підприємства, що забезпечувало оперативність контролю та уніфікований підхід до кадрових процедур, однак обмежувало гнучкість реагування на внутрішні потреби структурних підрозділів.

Розподіл повноважень і обов'язків у межах кадрової політики ТОВ
«УКПРОС-ТРАНС»

Рівень (етап)	Рік	Суб'єкти управління	Основні повноваження та функції
Централізована модель управління персоналом	2023	Генеральний директор, фінансово-економічне управління, управління перевезень, адміністративний блок	Прийняття кадрових рішень у централізованому порядку; формування кадрового складу; контроль найму та звільнення; базове планування потреб у персоналі
Розширення функцій та децентралізація управління	2024	Генеральний директор, управління по роботі з персоналом, управління експлуатації, комерційний відділ, служба персоналу	Делегування частини кадрових функцій підрозділам; активізація процесів підбору, адаптації та оцінювання персоналу; посилення ролі службових керівників у формуванні кадрового складу
Оптимізована модель управління персоналом	2025	Управління по роботі з персоналом, служба внутрішнього контролю, адміністративний відділ, керівники функціональних управлінь	Часткова централізація кадрових функцій; оптимізація чисельності персоналу; контроль ефективності використання трудових ресурсів; посилення внутрішнього аудиту кадрових процесів

Джерело: дані ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Подальше збільшення чисельності персоналу сформувало потребу у частковій децентралізації управлінських функцій, що проявилось у розширенні участі профільних підрозділів у процесах підбору, адаптації та оцінювання працівників. Така модель посилила роль функціональних керівників у формуванні кадрового складу та забезпечила більш тісний зв'язок між виробничими завданнями і кадровими рішеннями, що підвищило рівень узгодженості управлінських процесів.

На завершальному етапі відбулася корекція організаційної структури з орієнтацією на оптимізацію кадрових функцій та посилення контролю за ефективністю використання трудових ресурсів. Централізація окремих управлінських процесів у межах спеціалізованих служб створила умови для

підвищення прозорості кадрових рішень та посилення внутрішнього аудиту. У підсумку сформовано модель управління персоналом, яка поєднує елементи централізації та функціонального розподілу повноважень, що забезпечило адаптивність кадрової політики до змін економічних та організаційних умов діяльності підприємства.

Чисельність та структурний склад персоналу (Додаток Ж) виражені базовою характеристикою кадрової політики підприємства, оскільки відображають баланс між управлінськими, виробничими та допоміжними функціями в системі господарської діяльності. У межах ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» аналіз динаміки персоналу за 2023–2025 роки дозволив встановити зміни у співвідношенні категорій працівників та оцінити, наскільки кадрові рішення відповідають потребам операційної діяльності та загальній економічній ситуації підприємства. Особлива увага зосереджувалась на трансформації структури персоналу, яка відобразила внутрішні пріоритети розвитку кадрової системи: (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності та структури персоналу
ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023, (+/-)	Відносне відхилення 2025/2023, %
Загальна чисельність персоналу, осіб	66	80	76	10	15,2
Управлінський персонал	14	16	15	1	7,1
Виробничий персонал	38	48	46	8	21,1
Адміністративний персонал	14	16	15	1	7,1
Частка виробничого персоналу, %	57,6	60,0	60,5	2,9	5,0

Джерело: дані ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Аналіз динаміки чисельності та структури персоналу ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» засвідчив помірне зростання загальної кількості працівників у 2024 році з подальшим незначним скороченням у 2025 році, що сформувало тенденцію стабілізації кадрового потенціалу на рівні, вищому за базовий 2023 рік. Такі зміни відобразили реакцію підприємства на коливання обсягів господарської діяльності та коригування потреб у трудових ресурсах.

Структурний аналіз демонстрував посилення частки виробничого персоналу протягом усього періоду дослідження, що свідчило про орієнтацію кадрової політики на підтримку основних операційних процесів підприємства. Зростання питомої ваги цієї категорії працівників супроводжується відносною стабільністю управлінського та адміністративного складу, вказувало на збереження управлінської рівноваги без надмірного розширення апарату управління.

Отримані результати підтвердили поступове формування більш виробничо орієнтованої структури персоналу, у якій кадрові рішення спрямовані на забезпечення функціональної достатності виконавчих підрозділів. Така конфігурація вказувала на прагнення підприємства до оптимізації кадрового балансу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів у межах наявної організаційної структури.

Рух персоналу представлено індикатором стану кадрової політики підприємства, оскільки відображає не лише інтенсивність оновлення трудових ресурсів, а й стабільність внутрішнього кадрового середовища. У межах ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» аналіз показників прийому та вибуття працівників за 2023–2025 роки дозволив оцінити характер змін у кадровій структурі, а також визначити рівень закріплення персоналу в системі виробничих відносин. Дослідженням охоплено як абсолютні значення руху кадрів, так і відносні коефіцієнти, що формують цілісне уявлення про якість управління персоналом: (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023, (+/-)
Прийнято працівників, осіб	12	20	9	-3
Звільнено працівників, осіб	8	6	13	5
Середньооблікова чисельність, осіб	66	80	76	10
Коефіцієнт обороту з прийому	0,18	0,25	0,12	-0,06
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,12	0,08	0,17	0,05
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,30	0,33	0,29	-0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,08	0,17	0,05

Джерело: дані ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Отримані результати аналізу руху персоналу ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 роки вказували на наявність нестійкої динаміки кадрових процесів, у межах якої спостерігається поступове зміщення балансу між прийомом і вибуттям працівників у бік посилення звільнень. Така тенденція сформувала структурну нерівновагу в системі відтворення трудових ресурсів і безпосередньо вплинула на стабільність функціонування підприємства.

Зміни у показниках прийому персоналу демонстрували хвилеподібний характер, адже зростання у 2024 році відобразило розширення кадрових потреб у період активізації господарської діяльності, тоді як зниження у 2025 році вказувало на обмеження можливостей залучення нових працівників. Одночасно з цим показник звільнення працівників формує протилежну тенденцію, оскільки його зростання у 2025 році свідчило про посилення внутрішніх та зовнішніх факторів, що зумовлюють вибуття персоналу.

Коефіцієнти руху кадрів підтвердили наявність диспропорцій у кадровій системі. Зменшення коефіцієнта прийому персоналу за умов зростання коефіцієнта вибуття сформувало ознаки поступового виснаження

стабільного кадрового ядра. Загальний коефіцієнт обороту кадрів зберігся відносно стабільним, однак його внутрішня структура змінилась, через трансформацію характеру кадрових процесів у бік підвищення інтенсивності заміщення працівників.

Найбільш критичним елементом було зростання коефіцієнта плинності кадрів, яке вказувало на зниження рівня закріплення працівників у підприємстві та ослаблення мотиваційних механізмів утримання персоналу. Така ситуація сформувала ризики втрати накопиченого професійного досвіду, зниження стабільності виробничих процесів та збільшення витрат на адаптацію нових працівників.

Стабільність та забезпеченість персоналом формують якісну основу кадрової політики підприємства, оскільки визначають рівень збереження трудового потенціалу та здатність організації підтримувати безперервність виробничих процесів. У ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» аналіз відповідних показників за 2023–2025 роки було проведено з метою оцінки внутрішньої стійкості кадрової системи, а також встановлення ступеню збалансованості між залученням працівників та їх закріпленням у структурі підприємства: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Показники стабільності та забезпеченості персоналом
ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023, (+/-)
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,88	0,92	0,83	-0,05
Коефіцієнт постійності кадрів	0,81	0,85	0,76	-0,05
Коефіцієнт заміщення кадрів	0,18	0,15	0,21	0,03
Коефіцієнт укомплектованості персоналу	0,95	0,98	0,93	-0,02
Рівень закріплення персоналу, %	88	92	83	-5

Джерело: дані ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Результати аналізу показників стабільності та забезпеченості персоналом ТОВ «УКРРОС-ТРАНС» за 2023–2025 роки відображають поступове погіршення якісних характеристик кадрової системи, яке проявляється у зниженні здатності підприємства утримувати сформований трудовий потенціал. Динаміка коефіцієнта стабільності кадрів вказувала на ослаблення внутрішньої стійкості персоналу, що сформувало ризики втрати накопиченого професійного досвіду та порушення безперервності виконання виробничих функцій.

Зниження коефіцієнта постійності кадрів підтвердило скорочення частки працівників, які тривалий час залишаються у структурі підприємства. Представлена динаміка вказувала на зміну характеру трудових відносин, у межах якого посилилась рухливість персоналу та зменшився рівень довгострокової прив'язаності працівників до організації. Така тенденція безпосередньо вплинула на якість кадрового ядра, оскільки зменшилась частка досвідчених працівників, які забезпечують стабільність виробничих процесів.

Коефіцієнт заміщення кадрів демонстрував зростання, що свідчило про збільшення обсягів заміни персоналу у структурі підприємства. Представлене явище сформувало додаткове навантаження на систему управління персоналом, оскільки кожна заміна супроводжувалась витратами на адаптацію, навчання та інтеграцію нових працівників у виробниче середовище. У сукупності було знижено ефективність використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт укомплектованості персоналу знизився відобразивши часткове недосягнення оптимального рівня забезпечення робочими місцями. Така ситуація свідчила про наявність дисбалансу між кадровими потребами підприємства та фактичним станом укомплектування штату, що теж негативно вплинуло на ритмічність виконання виробничих завдань.

Найбільш узагальнюючим індикатором був рівень закріплення персоналу, який демонстрував тенденцію до зниження і підтвердив

ослаблення механізмів утримання працівників та недостатню ефективність інструментів кадрової політики (спрямованих на формування стабільного трудового колективу).

У продуктивності персоналу відображено результативність кадрової політики підприємства у частині використання трудових ресурсів та трансформації кадрового потенціалу в економічний результат. У ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» аналіз показників продуктивності за 2023–2025 роки дозволив нам оцінити ефективність залучення персоналу до виробничих процесів, а також встановити рівень віддачі від використання людських ресурсів у динаміці: (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Показники продуктивності персоналу ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023, (+/-)
Дохід на 1 працівника, тис. грн	4897,5	4331,9	2641,9	-2255,6
Виручка на 1 працівника, тис. грн	4897,5	4331,9	2641,9	-2255,6
Продуктивність праці (індекс), %	100	88,4	54,0	-46,0
Коефіцієнт ефективності праці	1,00	0,88	0,54	-0,46
Виробіток одного працівника, од.	100	92	55	-45

Джерело: дані ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Отримані результати аналізу продуктивності персоналу ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 роки підтвердили стійку негативну динаміку ефективності використання трудових ресурсів, яка проявлялась у зниженні ключових економічних показників на одного працівника. Зменшення доходу та виручки на одного працівника протягом

досліджуваного періоду відобразило послаблення зв'язку між кадровим потенціалом та результатами господарської діяльності підприємства.

Індекс продуктивності праці демонстрував суттєве падіння, що свідчило про зниження загальної результативності персоналу у процесі виконання виробничих завдань. Така тенденція сформувалась не як одноразове відхилення, а як послідовний процес, який охопив увесь період дослідження і вказував на системний характер змін у використанні трудових ресурсів.

Коефіцієнт ефективності праці підтвердив зменшення віддачі від кожної одиниці залученого персоналу - це означало, що збільшення або стабілізація чисельності працівників не супроводжується пропорційним зростанням результатів діяльності, що лиш порушило баланс між кадровими витратами та економічним ефектом.

Показник виробітку одного працівника також демонстрував зниження, що відобразило скорочення обсягу результатів, які забезпечуються окремим працівником у межах виробничого процесу. Отримані результати підтвердили зниження інтенсивності використання трудового потенціалу та недостатню узгодженість між організацією праці та фактичним навантаженням персоналу.

Узагальнення результатів дозволило зробити висновок про наявність дисбалансу в кадровій політиці підприємства, який проявляється у розриві між чисельністю персоналу та рівнем його продуктивності. Поточна ситуація вказувала на недостатню ефективність механізмів управління результативністю праці, що призвела до зниження економічної віддачі від використання кадрового потенціалу. Такий стан потребує перегляду підходів до організації праці, посилення контролю за ефективністю використання персоналу та формування більш збалансованої системи управління продуктивністю в межах кадрової політики підприємства.

Кадрові витрати та мотиваційні показники відображають внутрішню логіку функціонування кадрової політики підприємства та її здатність забезпечувати економічно обґрунтоване відтворення трудових ресурсів. У

ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» аналіз цих показників за 2023–2025 роки дозволяє встановити взаємозв’язок між витратами на персонал, рівнем оплати праці та ефективністю мотиваційних механізмів. Дослідження охоплює як динаміку витрат у розрахунку на одного працівника, так і структурні зміни у загальних витратах підприємства, що формує основу для оцінювання якості управління персоналом.

Таблиця 2.9

Кадрові витрати та мотиваційні показники
ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023, (+/-)
Витрати на персонал на 1 працівника, тис. грн	145,2	158,6	162,1	16,9
Частка витрат на персонал у загальних витратах, %	18,4	20,7	26,3	7,9
Середня заробітна плата, тис. грн	12,1	13,3	13,5	1,4
Індекс зростання зарплати	1,00	1,10	1,12	0,12
Коефіцієнт мотиваційної ефективності	1,00	0,94	0,78	-0,22

Джерело: дані ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Підкреслено поступове зростання фінансового навантаження на систему управління персоналом при одночасному зниженні її мотиваційної результативності. Збільшення витрат на одного працівника відобразило розширення фінансової участі підприємства у забезпеченні трудових ресурсів, однак цей процес не супроводжується пропорційним підвищенням ефективності використання персоналу.

Зростання частки витрат на персонал у загальній структурі витрат підприємства сформувало тенденцію посилення ролі кадрового фактора у формуванні собівартості діяльності - це свідчило про зміну внутрішніх пріоритетів фінансового управління, де людський ресурс займав дедалі

більшу частку у витратній частині, однак ефективність його використання не демонструвала відповідного підвищення.

Динаміка середньої заробітної плати характеризувалась помірним зростанням, що відобразило часткову адаптацію системи оплати праці до економічних умов. Водночас індекс зростання заробітної плати не забезпечив достатнього компенсаторного ефекту для підтримання високого рівня мотивації працівників, через обмежену результативність матеріальних стимулів у системі управління персоналом.

Найбільш суттєвим індикатором було зниження коефіцієнта мотиваційної ефективності, яке свідчило про ослаблення зв'язку між витратами на персонал та фактичними результатами його діяльності. Така тенденція відобразила розбалансування мотиваційної системи, коли зростання фінансових вкладень не трансформується у відповідне підвищення продуктивності праці або стабільності кадрового складу.

Узагальнення отриманих результатів дозволило нам констатувати наявність структурного дисбалансу в системі кадрової політики підприємства, який проявляється у збільшенні витрат на персонал без належного зростання його ефективності. Поточний стан мотиваційної системи характеризується недостатньою узгодженістю між економічними ресурсами та результатами праці, що й сформувало потребу у перегляді підходів до формування стимулюючих механізмів, підвищенні їх адресності та орієнтації на результативність трудової діяльності.

Тож, в ході аналізу кадрової політики ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2023–2025 роки було виявлено поступове зниження стабільності персоналу, продуктивності праці та ефективності мотиваційної системи при одночасному зростанні кадрових витрат. Сформована ситуація підтвердила розбалансування між ресурсним забезпеченням персоналу та результатами його використання, що наразі потребує коригування управлінських підходів до формування та утримання трудового потенціалу.

2.3. Діагностика проблем та загроз у кадровій політиці ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Проведений аналіз кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за досліджуваний період дозволив встановити наявність комплексних змін у функціонуванні системи управління персоналом. Отримані результати не мають локального характеру і охоплюють одразу декілька взаємопов'язаних сфер, зокрема структуру персоналу, ефективність його використання, стабільність кадрового складу та результативність мотиваційних механізмів. Сукупність таких змін сформувала підстави для більш глибокого аналітичного узагальнення.

Окремі показники демонструють розрив між ресурсним забезпеченням підприємства та фактичними результатами діяльності персоналу. Зміна чисельності працівників не супроводжується пропорційним зростанням продуктивності, а збільшення витрат на персонал не трансформується у підвищення економічної віддачі - все це свідчить про поступове накопичення внутрішніх дисбалансів у системі управління людськими ресурсами.

Виявлені тенденції формують необхідність переходу від загального опису стану кадрової політики до її структурованої діагностики. Доцільним було виокремлення ключових проблемних блоків, які відображають різні рівні функціонування системи управління персоналом і дозволяють встановити джерела виникнення негативних процесів. Такий підхід забезпечив логічне розмежування управлінських, організаційних, мотиваційних та результативних аспектів кадрової політики підприємства.

У зв'язку з цим подальший аналіз орієнтований на групування виявлених недоліків і загроз за функціональними напрямками, щоб сформувати цілісне уявлення про характер дисбалансів у кадровій системі ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» та визначити зони найбільшого управлінського ризику.

Поглиблений аналіз кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» дозволив встановити наявність структурних диспропорцій у системі управління персоналом, які мають прямий вплив на результативність діяльності підприємства. Виявлені тенденції підтвердили поступове порушення внутрішньої збалансованості кадрової системи, де зміни у чисельності працівників не супроводжуються відповідним посиленням управлінського та координаційного компонентів. За таких умов доцільним буде виокремлення структурних проблем кадрової політики, що формують довгострокові ризики для функціонування підприємства: (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Структурні проблеми кадрової політики
ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Проблемна зона	Прояв	Підтвердження	Характер загрози
Дисбаланс структури персоналу	перевага виробничого блоку над управлінським	частка виробничого персоналу перевищує 60%	ризик перевантаження управління
Ослаблення управлінського ядра	зменшення впливу управлінських підрозділів	скорочення управлінського персоналу до 15 осіб	зниження якості рішень
Недостатня гнучкість структури	повільна адаптація організаційної моделі	адміністративний блок не змінюється пропорційно навантаженню	інституційна інертність
Фрагментація функцій	розподіл функцій без єдиної логіки	кадрові функції розпорошені між підрозділами	управлінська неузгодженість

Джерело: дані ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Зауважено про наявність структурного перекосу в кадровій системі ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС», який проявляється у домінуванні виробничого персоналу при поступовому ослабленні управлінського сегмента. Частка виробничих працівників у структурі персоналу перевищила 60%, тоді як управлінський персонал у 2025 році скоротився до 15 осіб. Така зміна

внутрішньої структури персоналу сформувала підвищене навантаження на управлінські ланки, оскільки зростання чисельності виконавчого персоналу не супроводжується відповідним розширенням управлінського ресурсу. У межах транспортно-логістичного підприємства подібний дисбаланс створив ризик послаблення координації між структурними підрозділами та ускладнив контроль виробничих процесів.

Окремою проблемою була недостатня адаптивність організаційної структури до змін кадрового навантаження. Упродовж досліджуваного періоду чисельність персоналу зросла з 66 до 80 осіб, після чого скоротилася до 76 осіб, проте адміністративний блок не зазнав суттєвих структурних змін. Така ситуація підтвердила інституційну інертність кадрової системи, де внутрішня організація не реагувала належним чином на зміну масштабів діяльності підприємства. Наслідком цього стало накопичення організаційних перевантажень та послаблення ефективності внутрішньої взаємодії між підрозділами.

Суттєвим фактором ризику також виступила фрагментація кадрових функцій між окремими структурними одиницями підприємства. Частина кадрових рішень концентрується в управлінні по роботі з персоналом, інша - у функціональних управліннях та адміністративному блоці. Такий підхід не сформував цілісної системи кадрового управління і лиш створив розмитість відповідальності у процесі реалізації кадрової політики. В умовах зниження продуктивності праці, де індекс ефективності персоналу скоротився до 54%, подібна неузгодженість управлінських функцій посилила загальну нестабільність кадрової системи та погіршила здатність підприємства до ефективного використання трудового потенціалу.

Стан руху та утримання персоналу виражено основним індикатором ефективності кадрової політики підприємства, оскільки саме стабільність кадрового складу визначає рівень збереження професійного потенціалу та безперервність виробничих процесів. Проведений аналіз ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» дозволив встановити наявність негативних тенденцій у сфері

кадрового руху, які проявляються у зростанні плинності кадрів, посиленні відтоку працівників та ослабленні механізмів їх закріплення в межах підприємства: (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

Проблеми руху та утримання персоналу
ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Проблемна зона	Прояв	Підтвердження	Характер загрози
Висока плинність кадрів	нестабільність персоналу	коефіцієнт плинності зростає до 0,17	втрата досвідчених працівників
Нерівномірний прийом персоналу	відсутність плановості найму	прийом коливається від 12 до 9 осіб	кадрові розриви
Зростання звільнень	посилення відтоку	кількість звільнень зростає до 13 осіб	деградація кадрового ядра
Слабке закріплення персоналу	короткий життєвий цикл працівника	рівень закріплення падає до 83%	нестабільність колективу

Джерело: дані ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Результати проведеної діагностики свідчили про поступове погіршення стабільності кадрового складу ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС», що проявилось у зростанні інтенсивності кадрового руху та посиленні нестійкості трудових відносин. Найбільш показовим індикатором був коефіцієнт плинності кадрів, який зріс до 0,17, тоді як у попередньому періоді його значення становило 0,08. Така зміна відобразила суттєве послаблення здатності підприємства утримувати працівників у межах сформованої кадрової системи. Одночасно кількість звільнених працівників збільшилася до 13 осіб, що свідчило про посилення процесів вибуття персоналу та втрату частини трудового потенціалу.

Негативний вплив на стабільність кадрової системи сформувало також нерівномірний характер прийому працівників. У межах досліджуваного періоду кількість прийнятого персоналу змінювалася від 20 до 9 осіб, через відсутність послідовного кадрового планування та нестійкість механізмів формування персоналу. За таких умов підприємство функціонувало в режимі

ситуативного реагування на кадрові потреби, що теж ускладнило формування стабільного трудового колективу. Особливо критичним такий підхід виступив для транспортно-логістичної діяльності, де професійний досвід працівників безпосередньо впливає на координацію виробничих процесів та рівень операційної ефективності.

Ознаки кадрової нестабільності підтвердили зниження рівня закріплення персоналу до 83%, що свідчило про скорочення тривалості перебування працівників у межах підприємства. Одночасно коефіцієнт стабільності кадрів скоротився з 0,92 до 0,83, а коефіцієнт постійності персоналу знизився до 0,76. Представлена динаміка відобразила ослаблення внутрішньої стійкості трудового колективу та поступове руйнування кадрового ядра підприємства. За таких умов кадрова політика втратила здатність забезпечувати довгострокове закріплення персоналу, що й сформувало загрозу накопичення професійних втрат та подальшого зниження ефективності діяльності ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС».

Рівень продуктивності праці виступає одним із ключових критеріїв оцінки результативності кадрової політики підприємства, оскільки саме через ефективність використання трудових ресурсів формується економічний результат діяльності. Аналіз показників ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» дозволив встановити наявність негативних тенденцій у сфері використання персоналу, які проявляються у зниженні виробітку, скороченні економічної віддачі праці та послабленні ефективності кадрової системи: (табл. 2.12)

Суттєве погіршення результативності використання персоналу ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» у межах досліджуваного періоду було представлено скороченням доходу на одного працівника з 4897,5 тис. грн до 2641,9 тис. грн, що фактично означало втрату понад половини економічної віддачі трудового ресурсу. Отримана динаміка вказувала на ослаблення зв'язку між кадровим потенціалом підприємства та фінансовими результатами його діяльності. За умов збереження відносно стабільної чисельності персоналу така тенденція

відобразила не кількісну нестачу працівників, а погіршення ефективності організації праці.

Таблиця 2.12

Проблеми продуктивності праці ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Проблемна зона	Прояв	Підтвердження	Характер загрози
Падіння доходу на працівника	зниження економічної віддачі	скорочення більш ніж на половину від базового рівня	неефективне використання персоналу
Зниження виробітку	падіння результативності праці	зниження виробітку до 55 одиниць	зменшення продуктивності
Деградація ефективності праці	зниження коефіцієнтів ефективності	падіння до 0,54	системна неефективність
Відрив між чисельністю і результатом	зростання персоналу без ефекту	чисельність стабільна при падінні результатів	структурна неузгодженість

Джерело: дані ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Ознаки системного зниження продуктивності підтвердила також динаміка індексу продуктивності праці, який скоротився зі 100% до 54%. Одночасно коефіцієнт ефективності праці знизився до 0,54, а виробіток одного працівника скоротився зі 100 до 55 одиниць. Такі зміни свідчили про поступову деградацію результативності кадрової системи, де витрати трудових ресурсів не забезпечують відповідного економічного результату. Для транспортно-логістичного підприємства подібна ситуація сформувала критичний ризик втрати операційної ефективності, оскільки значна частина виробничих процесів безпосередньо залежить від рівня професійної віддачі персоналу.

Суттєвою проблемою виступила також структурна неузгодженість між чисельністю персоналу та фактичними результатами діяльності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду чисельність працівників зросла з 66 до 76 осіб, проте така зміна не супроводжувалася підвищенням результативності

праці. Навпаки, одночасно зі зростанням кадрового навантаження чистий дохід підприємства скоротився на 122449 тис. грн, а операційний прибуток знизився з 132389 тис. грн до 2268 тис. грн. Представлена негативна динаміка підкреслила формування системного дисбалансу у кадровій політиці, де збільшення або утримання чисельності персоналу не забезпечило відповідного економічного ефекту та посилило ознаки неефективного використання трудового потенціалу ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС».

Мотиваційний механізм кадрової політики сформував базові умови для забезпечення результативності праці, рівня професійної віддачі персоналу та стабільності трудових відносин у межах підприємства. Аналіз кадрової системи ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» дозволив встановити поступове послаблення стимулюючої функції мотиваційної політики, що проявляється у зниженні ефективності матеріального заохочення та ослабленні зв'язку між трудовими результатами працівників і системою винагороди: (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

Мотиваційні проблеми персоналу ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Проблемна зона	Прояв	Підтвердження	Характер загрози
Зниження мотиваційної ефективності	слабкий вплив стимулів	коефіцієнт падає до 0,78	демотивація персоналу
Неефективна система оплати праці	слабкий стимул до результату	зарплата зростає незначно	втрата зв'язку «результат– винагорода»
Зростання витрат без ефекту	збільшення витрат на персонал	частка витрат перевищує 26%	фінансове навантаження
Обмежена роль нематеріальної мотивації	орієнтація лише на оплату праці	відсутність розвитку стимулів	зниження залученості

Джерело: дані ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Зниження ефективності мотиваційної системи ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» проявилось у втраті стимулюючого впливу матеріального забезпечення на

результативність праці персоналу. Найбільш показовим індикатором було скорочення коефіцієнта мотиваційної ефективності до 0,78, що відобразило ослаблення взаємозв'язку між витратами на персонал та фактичним рівнем трудової віддачі. За умов транспортно-логістичної діяльності така тенденція сформувала ризик поступового зниження професійної активності працівників, оскільки система винагороди не забезпечила достатнього стимулу до підвищення результативності праці.

Ознаки неефективності мотиваційної політики підтвердили також характер змін у системі оплати праці. Упродовж досліджуваного періоду середня заробітна плата зросла з 12,1 тис. грн до 13,5 тис. грн, проте таке підвищення не супроводжувалося покращенням показників продуктивності. Навпаки, індекс продуктивності праці скоротився до 54%, а дохід на одного працівника знизився з 4897,5 тис. грн до 2641,9 тис. грн. Отримана динаміка підкреслила поступову втрату функціонального зв'язку між результатами праці та механізмом матеріального стимулювання. За таких умов система оплати праці не сформувала достатньої зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності виробничої діяльності підприємства.

Суттєвою проблемою виступило також зростання кадрових витрат без відповідного економічного ефекту. Частка витрат на персонал у структурі загальних витрат підприємства перевищила 26%, а витрати на одного працівника зросли до 162,1 тис. грн. Одночасно чистий прибуток підприємства змінився від позитивного значення 124477 тис. грн до збитку на рівні -17034 тис. грн. Подібна тенденція вказувала на формування фінансового навантаження на підприємство внаслідок недостатньої результативності кадрової політики. Додатковим фактором ризику виступив обмежений розвиток нематеріальної мотивації, оскільки система стимулювання персоналу фактично концентрується лише на оплаті праці без формування довгострокових механізмів професійного закріплення та підвищення залученості працівників у результати діяльності ТОВ «УКПРОС-ТРАНС».

Узагальнення результатів проведеного аналізу кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» дозволило встановити не окремі локальні недоліки, а наявність взаємопов'язаних системних загроз, які охоплюють основні функціональні елементи кадрової системи підприємства. Виявлені проблеми стосуються не лише руху персоналу або ефективності праці, а й загального стану внутрішньої організації кадрового управління: (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Системні кадрові загрози підприємства
ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2023 – 2025 рр.

Проблемна зона	Прояв	Підтвердження	Рівень загрози
Розбалансованість кадрової системи	порушення зв'язку між підсистемами	одночасне падіння продуктивності і стабільності	Критичний
Зниження ефективності управління персоналом	слабка координація функцій	фрагментація кадрових рішень	Високий
Втрата кадрового потенціалу	відтік кваліфікованих працівників	зростання звільнень і плинності	Високий
Деградація результативності праці	падіння економічних показників	скорочення доходу на працівника	Критичний
Мотиваційна криза	відсутність стимулів розвитку	зниження мотиваційної ефективності	Високий

Джерело: дані ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Проведена діагностика вказувала на формування у межах ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» системної розбалансованості кадрової політики, де негативні зміни охопили одразу декілька взаємозалежних напрямів функціонування персоналу. Найбільш критичним проявом виступило одночасне погіршення показників продуктивності праці та кадрової стабільності. Індекс продуктивності праці скоротився зі 100% до 54%, тоді як коефіцієнт стабільності кадрів знизився до 0,83. Подібне поєднання

негативних тенденцій свідчило про втрату внутрішньої узгодженості кадрової системи, коли підприємство одночасно стикається зі зменшенням професійної віддачі персоналу та ослабленням здатності утримувати працівників у межах трудового колективу. За таких умов кадрова політика втратила функцію забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Суттєвим фактором ризику виступило погіршення якості управління персоналом, що проявилось у фрагментації кадрових функцій між окремими структурними підрозділами. Частина кадрових рішень концентрується в управлінні по роботі з персоналом, тоді як інші функції розподілені між адміністративним блоком та функціональними управліннями. Такий підхід не формує єдиної системи кадрового контролю та ускладнює координацію управлінських процесів. Ознаки послаблення кадрового управління підтвердили й зростання коефіцієнта плинності кадрів до 0,17 при одночасному збільшенні кількості звільнених працівників до 13 осіб. Подібна динаміка вказувала на поступову втрату кадрового потенціалу підприємства та руйнування професійного ядра трудового колективу.

Окрему загрозу сформувала мотиваційна криза, яка безпосередньо вплинула на результативність праці та економічні показники діяльності підприємства. Незважаючи на збільшення витрат на персонал до 162,1 тис. грн на одного працівника та зростання частки кадрових витрат понад 26% у структурі загальних витрат, коефіцієнт мотиваційної ефективності скоротився до 0,78. Одночасно дохід на одного працівника знизився з 4897,5 тис. грн до 2641,9 тис. грн, а чистий прибуток підприємства трансформувався у збиток на рівні –17034 тис. грн. Подібна ситуація свідчила про формування стійкого розриву між витратами на персонал та фактичним економічним результатом діяльності.

Сукупність виявлених тенденцій підтвердила наявність системної кадрової кризи у межах ТОВ «УКПРОС-ТРАНС», де внутрішні дисбаланси кадрової політики вже безпосередньо впливають на загальний рівень ефективності функціонування підприємства.

Проведена діагностика кадрової політики ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» дозволила встановити наявність системних дисбалансів у сфері управління персоналом, які проявляються у зниженні результативності праці, послабленні кадрової стабільності, зростанні плинності персоналу та погіршенні ефективності мотиваційного механізму. Виявлені проблеми мають взаємопов'язаний характер і безпосередньо впливають на рівень економічної ефективності підприємства, що підтвердило необхідність переходу від діагностичного етапу до формування практичних управлінських рішень.

У зв'язку з цим виникла потреба у детальному обґрунтуванні напрямів удосконалення кадрової політики ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» та прогнозуванні впливу запропонованих заходів на результати діяльності підприємства, що становитиме предмет подальшого дослідження.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Формування заходів щодо подолання структурних проблем кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» ґрунтуватиметься на необхідності відновлення внутрішньої узгодженості кадрової системи підприємства. Проведений аналіз засвідчив наявність диспропорції між виробничими та управлінськими підрозділами, що призвело до надмірного навантаження на окремі функціональні ланки та поступового послаблення координації кадрових процесів. Частка виробничого персоналу у 2025 році перевищила 60 %, тоді як чисельність управлінського персоналу фактично не змінилася порівняно з попередніми роками. Така ситуація сформувала ризик втрати оперативності управлінських рішень у межах кадрової політики та посилила залежність підприємства від вузького кола керівників. За цих умов доцільним стане впровадження комплексу організаційних заходів, орієнтованих на посилення кадрової координації та підвищення гнучкості управлінської структури: (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Заходи щодо подолання структурних проблем кадрової політики ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Проблемна зона	Запропонований захід	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати, тис. грн	Термін реалізації
Дисбаланс структури персоналу	перерозподіл функціонального навантаження між управлінськими та виробничими підрозділами	зниження перевантаження керівників та покращення координації роботи	85	2 місяці

Продовження табл. 3.1

Ослаблення управлінського ядра	впровадження системи внутрішнього кадрового резерву	формування стабільного управлінського складу	120	3 місяці
Фрагментація кадрових функцій	централізація кадрового документообігу в межах HR-підрозділу	підвищення швидкості прийняття кадрових рішень	70	1 місяць
Недостатня гнучкість структури	запровадження щоквартального кадрового аудиту	оперативне реагування на кадрові зміни	45	постійно

Джерело: власна розробка автора

Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати більш збалансовану модель кадрового управління, у межах якої функціональний розподіл навантаження відповідатиме фактичним потребам підприємства. Перерозподіл обов'язків між виробничими та управлінськими підрозділами забезпечить зменшення концентрації кадрових функцій у межах окремих посад, що сприятиме скороченню управлінських затримок та посиленню контролю за кадровими процесами. Впровадження системи внутрішнього кадрового резерву створить умови для формування стабільного управлінського ядра, здатного підтримувати безперервність управління навіть у випадку кадрових змін або втрати окремих спеціалістів. Такий підхід знизить залежність підприємства від ситуативних кадрових рішень та забезпечить поступове накопичення внутрішнього професійного потенціалу.

Централізація кадрового документообігу в межах HR-підрозділу сприятиме скороченню дублювання функцій та посиленню відповідальності за кадрову інформацію. Підприємство отримає можливість швидше реагувати на зміни у чисельності персоналу, рівні плинності кадрів та потребах структурних підрозділів. Запровадження системи кадрового аудиту забезпечить постійний контроль за станом кадрової системи, що дозволить своєчасно виявляти організаційні дисбаланси ще до моменту їх переходу у критичну фазу. Практичне впровадження запропонованих заходів матиме не

лише кадровий ефект, а й економічний результат, оскільки стабілізація управлінської структури безпосередньо вплине на продуктивність праці, якість координації виробничих процесів та загальну результативність діяльності ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС».

Погіршення показників руху персоналу ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» засвідчило наявність внутрішніх проблем у системі утримання працівників та організації кадрової роботи. У 2025 році коефіцієнт плинності кадрів зріс до 0,17, тоді як рівень закріплення персоналу знизився до 83 %, що вказало на послаблення стабільності трудового колективу. Кількість звільнених працівників досягла 13 осіб, при цьому обсяги прийому персоналу скоротилися до 9 осіб. Така тенденція сформувала ризик втрати професійного досвіду та порушення безперервності виробничих процесів. За цих умов підприємство потребує не ситуативного заміщення вакантних посад, а системного підходу до утримання працівників та зміцнення внутрішньої кадрової стабільності: (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Заходи щодо стабілізації руху та утримання персоналу

ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Проблемна зона	Запропонований захід	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати, тис. грн	Термін реалізації
Висока плинність кадрів	запровадження адаптаційної програми для нових працівників	скорочення звільнень у перші місяці роботи	90	2 місяці
Слабке закріплення персоналу	введення системи наставництва	підвищення рівня кадрової стабільності	65	3 місяці
Нерівномірний прийом персоналу	формування плану кадрових потреб	стабілізація процесу найму	40	1 місяць
Втрата кадрового потенціалу	внутрішнє професійне навчання працівників	збереження кваліфікованих кадрів	110	4 місяці

Джерело: власна розробка автора

Запровадження адаптаційної програми для нових працівників дозволить скоротити втрати персоналу на початковому етапі трудової

діяльності. Значна частина звільнень у межах підприємства пов'язувалася з недостатнім рівнем професійного входження працівника у виробниче середовище та відсутністю чіткого механізму інтеграції у трудовий колектив. Формування структурованої системи адаптації забезпечить швидше професійне включення нового працівника у виробничий процес та зменшить рівень психологічної напруги в період первинного трудового навантаження. Практичний результат таких заходів проявиться у скороченні плинності кадрів, зменшенні витрат на повторний пошук персоналу та підвищенні стабільності кадрового складу.

Введення системи наставництва сприятиме зміцненню внутрішніх професійних зв'язків між працівниками та посиленню передачі практичного досвіду в межах підприємства. Формування постійної взаємодії між досвідченими працівниками та новими співробітниками створить умови для закріплення професійних навичок без тривалого періоду виробничої адаптації. Одночасно внутрішнє професійне навчання забезпечить накопичення кадрового потенціалу без залучення значних зовнішніх ресурсів. Підприємство отримає можливість сформувати більш стійке кадрове ядро, здатне підтримувати виробничу ефективність навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Формування плану кадрових потреб дозволить перейти від хаотичного процесу найму до системного прогнозування потреб у персоналі. Такий підхід забезпечить узгодження кадрових рішень із фактичним виробничим навантаженням підприємства та сприятиме раціональному використанню трудових ресурсів. Реалізація запропонованих заходів матиме довгостроковий ефект, оскільки стабілізація кадрового складу безпосередньо вплине на рівень продуктивності праці, якість виконання виробничих завдань та зниження непродуктивних витрат, пов'язаних із постійною зміною працівників.

Проведений аналіз кадрової політики ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» підтвердив зниження результативності використання трудових ресурсів, що

проявилось у падінні доходу на одного працівника до 2641,9 тис. грн, скороченні індексу продуктивності праці до 54 % та зниженні коефіцієнта ефективності до 0,54. Така динаміка сформувалася під впливом неузгодженості між обсягом виконуваних робіт і структурою персоналу, а також недостатнього рівня контролю за використанням робочого часу. У 2025 році при збереженні відносно стабільної чисельності персоналу на рівні 76 осіб відбулося суттєве зниження економічної віддачі праці, що підтвердило наявність системної проблеми управління продуктивністю. За цих умов підприємство потребуватиме впровадження комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання персоналу та відновлення економічних результатів діяльності: (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Заходи щодо підвищення продуктивності праці ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Проблемна зона	Запропонований захід	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати, тис. грн	Термін реалізації
Падіння доходу на працівника	оптимізація розподілу виробничого навантаження	підвищення ефективності використання персоналу	75	2 місяці
Зниження виробітку	введення системи індивідуальних KPI	зростання результативності праці	130	3 місяці
Деградація ефективності праці	щомісячний контроль продуктивності	оперативне виявлення відхилень	50	постійно
Відрив між чисельністю і результатом	аудит робочого часу та функцій	усунення непродуктивних витрат часу	95	2 місяці

Джерело: власна розробка автора

Оптимізація розподілу виробничого навантаження забезпечить більш раціональне використання трудового потенціалу, оскільки наявна ситуація характеризується нерівномірністю розподілу завдань між працівниками. Перегляд функціональних обов'язків створить передумови для усунення перевантаження окремих працівників та підвищення загальної продуктивності виробничого процесу. Впровадження системи індивідуальних KPI забезпечить прямий зв'язок між результатами праці та оцінкою

ефективності кожного працівника, що сприятиме формуванню відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків. У подальшому це дозволить підвищити рівень виробітку та забезпечити більш стабільну динаміку економічних показників підприємства.

Запровадження щомісячного контролю продуктивності стане інструментом постійного моніторингу ефективності праці, що дасть можливість своєчасно виявляти відхилення від планових показників. Такий підхід забезпечить оперативне управлінське реагування на зміни у результативності персоналу та дозволить уникнути накопичення системних дисбалансів. Проведення аудиту робочого часу та функцій працівників сприятиме усуненню непродуктивних витрат часу, які у 2025 році мали значний вплив на зниження доходу на одного працівника. Реалізація запропонованих заходів забезпечить поступове зростання продуктивності праці, підвищення коефіцієнта ефективності та відновлення відповідності між чисельністю персоналу і фактичними результатами діяльності підприємства.

Аналіз кадрової політики ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» виявив зниження мотиваційної ефективності персоналу, що проявилось у падінні коефіцієнта мотиваційної результативності до 0,78 та зростанні частки витрат на персонал до 26,3 % загальних витрат підприємства. При цьому збільшення середньої заробітної плати до 13,5 тис. грн не сформувало відповідного приросту продуктивності праці, що засвідчило розрив між фінансовими стимулами та реальними результатами діяльності працівників. У 2025 році така ситуація набула системного характеру, оскільки підвищення витрат на персонал на одного працівника до 162,1 тис. грн не забезпечило зростання економічної віддачі - цим обумовлено необхідність перегляду мотиваційної політики підприємства з орієнтацією на результативні стимули: (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Заходи щодо вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Проблемна зона	Запропонований захід	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати, тис. грн	Термін реалізації
Зниження мотиваційної ефективності	впровадження преміювання за результатами роботи	посилення трудової зацікавленості	160	2 місяці
Неефективна система оплати праці	прив'язка частини оплати до КРІ	формування зв'язку між результатом і винагородою	70	1 місяць
Обмежена нематеріальна мотивація	система внутрішнього професійного визнання	підвищення залученості персоналу	35	Постійно
Зростання витрат без ефекту	оптимізація структури стимулюючих виплат	скорочення непродуктивних витрат	45	2 місяці

Джерело: власна розробка автора

Впровадження преміювання за результатами роботи створить умови для безпосереднього зв'язку між трудовим внеском працівника та його винагородою, що у перспективі підвищить рівень залученості персоналу та зменшить прояви пасивної поведінки. Прив'язка частини оплати до КРІ забезпечить формування чітких орієнтирів ефективності, що дозволить скоригувати наявний дисбаланс між оплатою праці та фактичними результатами діяльності. Запровадження системи внутрішнього професійного визнання вплине на нематеріальну складову мотивації, яка у 2025 році залишалася обмеженою, що знижувало загальний рівень зацікавленості персоналу в розвитку. Оптимізація структури стимулюючих виплат сприятиме усуненню неефективного розподілу фінансових ресурсів, оскільки частка витрат на персонал перевищила критичний рівень у 26,3 %.

Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати більш збалансовану систему мотивації, у якій фінансові та нематеріальні стимули будуть взаємодоповнюватися. У подальшому буде забезпечено зростання коефіцієнта мотиваційної ефективності, підвищення продуктивності праці та

зменшення розриву між витратами на персонал і результатами господарської діяльності підприємства.

Проведена діагностика кадрової політики ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» зафіксувала наявність системних диспропорцій у функціонуванні управління персоналом, що підтверджено зниженням продуктивності праці до 54 %, падінням доходу на одного працівника до 2641,9 тис. грн та зростанням коефіцієнта плинності кадрів до 0,17. Одночасно виявлено послаблення управлінського ядра, фрагментацію кадрових функцій та зменшення рівня стабільності персоналу до 83 %, що у сукупності сформувало ризик втрати керованості кадровими процесами. За таких умов подальше функціонування підприємства потребує переходу до комплексної моделі управлінського впливу, орієнтованої на інтеграцію кадрових процесів та підвищення їх узгодженості.

Таблиця 3.5

Комплексні заходи щодо зниження системних кадрових загроз

ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Системна загроза	Запропонований захід	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати, тис. грн	Термін реалізації
Розбалансованість кадрової системи	створення єдиного центру кадрового управління	підвищення координації кадрових процесів	120	3 місяці
Зниження ефективності управління персоналом	цифровізація кадрового обліку	прискорення кадрових процедур	180	4 місяці
Втрата кадрового потенціалу	система професійного розвитку працівників	утримання кваліфікованого персоналу	140	6 місяців
Мотиваційна криза	комплексна програма матеріального і нематеріального стимулювання	стабілізація трудового колективу	160	4 місяці

Джерело: власна розробка автора

У перспективі створення єдиного центру кадрового управління дозволить забезпечити концентрацію функцій планування, добору та

розвитку персоналу в межах єдиної системи прийняття рішень, що зменшить рівень фрагментації, зафіксований у попередньому аналізі. Цифровізація кадрового обліку сприятиме прискоренню обробки управлінської інформації та зменшенню затримок у кадрових процедурах, що буде критичним за умов скорочення обороту персоналу та зростання звільнень до 13 осіб у 2025 році. Запровадження системи професійного розвитку працівників забезпечить утримання кваліфікованого персоналу й стане ключовим фактором стабілізації кадрового потенціалу, який у досліджуваному періоді демонстрував ознаки втрати стійкості. Комплексна програма матеріального і нематеріального стимулювання дозволить сформувати більш збалансовану мотиваційну систему, що безпосередньо вплине на зниження рівня демотивації та підвищення рівня залученості працівників.

Впровадження окреслених заходів забезпечить поступове усунення системних кадрових загроз, зокрема розбалансованості управлінської структури та мотиваційної кризи, що у 2025 році мали критичний характер. У результаті очікується відновлення керованості кадрових процесів, підвищення стабільності персоналу та формування стійкої основи для зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

Попередній аналіз фінансових та кадрових показників ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» за 2025 рік засвідчив наявність негативного фінансового результату на рівні мінус 17034 тис. грн, що сформувало потребу у впровадженні управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання персоналу та зниження кадрових витрат. Одночасно зафіксовано суттєве падіння продуктивності праці до 54 % та зниження доходу на одного працівника до 2641,9 тис. грн, що підтвердило прямий вплив кадрових дисбалансів на фінансовий стан підприємства. У таких умовах оцінка економічної доцільності запропонованих заходів набула визначального значення для обґрунтування подальшої трансформації кадрової політики: (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Оцінка окупності проєкту вдосконалення кадрової політики

ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС»

Показник	Значення
Загальні витрати на реалізацію заходів, тис. грн	1885
Очікуване скорочення витрат від плинності кадрів, тис. грн	620
Очікуване підвищення продуктивності праці, тис. грн	980
Очікуване скорочення непродуктивних витрат, тис. грн	540
Загальний прогнозований економічний ефект, тис. грн	2140
Прогнозований термін окупності	10–12 місяців

Джерело: власна розробка автора

Реалізація комплексу заходів потребуватиме інвестицій у розмірі 1885 тис. грн, однак прогнозований економічний ефект у 2140 тис. грн сформує позитивне фінансове сальдо, яке забезпечить компенсацію витрат у межах розрахункового періоду. Скорочення витрат від плинності кадрів на рівні 620 тис. грн дозволить стабілізувати кадровий склад та зменшити витрати, пов'язані з постійним набором і навчанням персоналу, що у 2025 році характеризувалося зростанням коефіцієнта плинності до 0,17. Підвищення продуктивності праці на 980 тис. грн забезпечить відновлення економічної віддачі персоналу, яка в попередньому періоді знизилася майже вдвічі, що створювало критичне навантаження на фінансовий результат підприємства.

Скорочення непродуктивних витрат на 540 тис. грн дозволить усунути витрати, пов'язані з нераціональним використанням робочого часу та дублюванням функцій, що було зафіксовано у процесі аналізу кадрової структури. Прогнозований термін окупності на рівні 10–12 місяців свідчатиме про достатньо швидке повернення інвестицій та формування фінансової стійкості запропонованих рішень. У результаті впровадження проєкту очікуватиметься зниження кадрових витрат, стабілізація персоналу та поступове відновлення прибутковості підприємства, що створить передумови для подальшого зростання ефективності діяльності ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС».

3.2 Прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства

Передумовою формування прогнозової оцінки кадрових показників ТОВ «УКРРОС-ТРАНС» була виявлена у 2025 році нестабільність кадрового складу, що проявилася у зростанні коефіцієнта плинності до 0,17, зниженні рівня закріплення персоналу до 83 % та падінні коефіцієнта стабільності до 0,83. Одночасно зафіксовано збільшення кількості звільнень до 13 осіб та зниження укомплектованості персоналу до 0,93, що вказувало на наявність системного кадрового дефіциту та недостатню ефективність утримання працівників. Додатковим підтвердженням проблеми стали витрати на підбір персоналу на рівні 410 тис. грн, що свідчило про високу вартість компенсації кадрових втрат. У сукупності ці показники сформували необхідність оцінки впливу управлінських заходів на стабілізацію кадрового середовища підприємства: (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Прогноз впливу заходів щодо стабілізації кадрового складу

ТОВ «УКРРОС-ТРАНС»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Прогнозне відхилення	Очікуваний ефект
Загальна чисельність персоналу, осіб	76	78	+2	стабілізація кадрового складу
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,10	-0,07	скорочення кадрових втрат
Рівень закріплення персоналу, %	83	91	+8	посилення кадрової стійкості
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,83	0,91	+0,08	формування стабільного колективу
Коефіцієнт укомплектованості персоналу	0,93	0,98	+0,05	усунення кадрового дефіциту
Кількість звільнених працівників, осіб	13	7	-6	зниження відтоку персоналу
Витрати на підбір персоналу, тис. грн	410	250	-160	скорочення непродуктивних витрат

Джерело: власна розробка автора

У перспективі впровадження запропонованих заходів забезпечить поступове відновлення кадрової рівноваги, що проявиться у зростанні загальної чисельності персоналу до 78 осіб та підвищенні коефіцієнта укомплектованості до 0,98. Зниження коефіцієнта плинності до 0,10 дозволить зменшити втрати кадрового потенціалу та скоротити потребу у постійному залученні нових працівників, що прямо вплине на зменшення витрат на підбір персоналу до 250 тис. грн. Паралельне підвищення рівня закріплення персоналу до 91 % та коефіцієнта стабільності до 0,91 забезпечить формування більш стійкого трудового колективу, який матиме здатність до довготривалого виконання виробничих завдань без втрати кваліфікаційного рівня.

Очікується зниження кількості звільнених працівників до 7 осіб, що створить умови для зменшення кадрових розривів та підвищення безперервності виробничих процесів. Посилення стабільності персоналу сприятиме зниженню навантаження на систему найму та адаптації працівників, що у 2025 році характеризувалася підвищеними витратами та нестабільністю. Загальний ефект від впровадження заходів полягатиме у формуванні збалансованої кадрової структури, підвищенні рівня утримання працівників та зменшенні фінансових втрат, пов'язаних з рухом персоналу.

В ході аналізу показників діяльності ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2025 рік було виявлено суттєве зниження економічної результативності праці, що проявилось у падінні доходу на одного працівника до 2641,9 тис. грн та зменшенні продуктивності праці до 54 %. Додатково зафіксовано критично низький рівень операційного прибутку на рівні 2268 тис. грн, що свідчить про обмежену здатність підприємства трансформувати трудові ресурси у фінансовий результат. Частка непродуктивних витрат на рівні 18 % підтвердила наявність неефективних процесів використання робочого часу та організації праці. За таких умов постала необхідність прогнозування впливу управлінських заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та відновлення фінансової стійкості підприємства: (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Прогноз впливу заходів щодо підвищення продуктивності праці ТОВ
«УКРПРОС-ТРАНС»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Прогнозне відхилення	Очікуваний ефект
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2641,9	3380,0	+738,1	підвищення економічної віддачі праці
Продуктивність праці, %	54,0	72,0	+18,0	зростання результативності персоналу
Коефіцієнт ефективності праці	0,54	0,73	+0,19	покращення використання трудового потенціалу
Виріток одного працівника, од.	55	74	+19	збільшення обсягів виконаних робіт
Чистий дохід, тис. грн	200789	257000	+56211	відновлення доходності діяльності
Операційний прибуток, тис. грн	2268	28400	+26132	посилення операційної ефективності
Частка непродуктивних витрат, %	18,0	11,5	-6,5	оптимізація трудових процесів

Джерело: власна розробка автора

Втілення запропонованих заходів забезпечить поступове зростання доходу на одного працівника до 3380,0 тис. грн, що формуватиме підвищення економічної віддачі трудових ресурсів та відновлення балансу між витратами і результатами діяльності. Підвищення продуктивності праці до 72 % та зростання коефіцієнта ефективності до 0,73 дозволить посилити результативність використання персоналу, що безпосередньо вплине на збільшення виробітку одного працівника до 74 одиниць. Одночасно очікуване

зростання чистого доходу до 257000 тис. грн створить основу для стабілізації фінансових показників, які у 2025 році перебували на зниженому рівні. Збільшення операційного прибутку до 28400 тис. грн засвідчить відновлення операційної ефективності підприємства та підвищення його здатності генерувати додану вартість.

Скорочення частки непродуктивних витрат до 11,5 % забезпечить оптимізацію внутрішніх процесів та зменшення втрат робочого часу, що у попередньому періоді виступало одним із ключових чинників зниження результативності. Реалізація прогнозованих змін дозволить сформувати більш раціональну модель використання трудового потенціалу, у якій зростання продуктивності буде безпосередньо пов'язане з підвищенням фінансових результатів.

Передумовою формування прогнозу мотиваційних змін у ТОВ «УКРРОС-ТРАНС» виступає стан кадрової системи у 2025 році, який характеризувався зниженням мотиваційної ефективності до 0,78, підвищенням коефіцієнта плинності кадрів до 0,17 та зменшенням рівня закріплення персоналу до 83 %. У цих умовах зростання середньої заробітної плати до 13,5 тис. грн не забезпечило належного впливу на трудову поведінку працівників, а частка витрат на персонал на рівні 26,3 % не трансформувалася у відповідне підвищення залученості, яка залишилася на рівні 61 %. Представлена ситуація сформувала необхідність переорієнтації мотиваційної політики на результативні інструменти впливу, що забезпечують зв'язок між оплатою праці та ефективністю діяльності: (табл. 3.9)

Підвищення середньої заробітної плати до 15,2 тис. грн сприятиме посиленню матеріальної складової мотивації, що дозволить зменшити рівень демотиваційних процесів та стабілізувати поведінкові реакції персоналу. Зростання коефіцієнта мотиваційної ефективності до 0,93 стане відображенням відновлення балансу між вкладом працівника та винагородою, що безпосередньо вплине на якість виконання трудових функцій. Зниження

коефіцієнта плинності до 0,11 та підвищення рівня закріплення до 90 % забезпечить утримання ключових працівників та зменшення витрат, пов'язаних із постійною заміною персоналу. Паралельне зростання внутрішньої залученості до 79 % сформує умови для підвищення відповідальності працівників та їх активнішої участі у виробничих процесах.

Таблиця 3.9

Прогноз впливу мотиваційних заходів на кадрову систему

ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Прогнозне відхилення	Очікуваний ефект
Середня заробітна плата, тис. грн	13,5	15,2	+1,7	посилення матеріальної мотивації
Коефіцієнт мотиваційної ефективності	0,78	0,93	+0,15	підвищення зацікавленості персоналу
Частка витрат на персонал, %	26,3	24,1	-2,2	підвищення ефективності кадрових витрат
Витрати на персонал на 1 працівника, тис. грн	162,1	168,0	+5,9	підтримка конкурентного рівня оплати
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,11	-0,06	скорочення демотиваційного відтоку
Рівень закріплення персоналу, %	83	90	+7	зміцнення кадрового ядра
Рівень внутрішньої залученості персоналу, %	61	79	+18	посилення трудової активності

Джерело: власна розробка автора

Зменшення частки витрат на персонал до 24,1 % за умови зростання витрат на одного працівника до 168,0 тис. грн відображатиме оптимізацію структури мотиваційних виплат та підвищення їх ефективності.

Перед формуванням прогнозних параметрів діяльності підприємства здійснено узагальнення раніше виявлених диспропорцій кадрової системи, зниження результативності праці та погіршення фінансових результатів, що в сукупності відображають обмеження існуючої моделі управління персоналом і потребу у її коригуванні через організаційні та мотиваційні інструменти.

Таблиця 3.10

Прогноз впливу заходів на фінансові результати ТОВ «УКРРОС-ТРАНС»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Прогнозне відхилення	Очікуваний ефект
Чистий дохід, тис. грн	200789	257000	+56211	зростання обсягів діяльності
Валовий прибуток, тис. грн	52095	87300	+35205	підвищення рентабельності роботи
Операційний прибуток, тис. грн	2268	28400	+26132	відновлення операційної стійкості
Чистий прибуток, тис. грн	-17034	12400	+29434	вихід із збиткового стану
Поточні зобов'язання, тис. грн	235289	208000	-27289	зниження фінансового навантаження
Власний капітал, тис. грн	633992	646000	+12008	зміцнення фінансової стійкості
Рентабельність діяльності, %	-8,5	4,8	+13,3	відновлення прибутковості

Джерело: власна розробка автора

Реалізація комплексу запропонованих заходів забезпечить перехід підприємства до стійкішої траєкторії розвитку за рахунок узгодження кадрової структури з виробничими потребами та підвищення керованості трудових процесів. Зростання чистого доходу до рівня понад двісті п'ятдесят сім тисяч тис. грн формуватиметься через підвищення продуктивності праці до 72 відсотків та збільшення виробітку одного працівника до 74 умовних одиниць, що стане наслідком оптимізації розподілу функцій та впровадження системи індивідуальних показників результативності. Одночасне скорочення плинності кадрів до 0,11 та підвищення рівня закріплення персоналу до 90 відсотків створить стабільне кадрове ядро, яке забезпечить безперервність виробничих процесів та зменшення витрат на підбір персоналу.

Фінансовий ефект від запропонованих рішень проявиться у переході підприємства від збиткового стану до формування позитивного результату діяльності з очікуваним чистим прибутком на рівні понад дванадцять тисяч тис. грн. Зменшення поточних зобов'язань до двісті восьми тисяч тис. грн у поєднанні зі зростанням власного капіталу до шістсот сорок шість тисяч тис. грн підсилить фінансову стійкість та знизить залежність від зовнішніх джерел фінансування. Відновлення рентабельності до 4,8 відсотка засвідчить відновлення здатності підприємства генерувати прибуток на основі внутрішніх ресурсів, що стане базою для подальшого розвитку кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Формування прогностичної оцінки ефективності кадрової політики підприємства ґрунтується на узагальненні попередньо встановлених тенденцій функціонування персоналу, фінансових результатів та організаційної структури, що виявили системні дисбаланси у сфері управління трудовими ресурсами. Виявлені проблеми охоплюють нестабільність кадрового складу, низьку результативність праці, ослаблення мотиваційних механізмів та фрагментацію управлінських процесів, що

обумовили необхідність комплексного перегляду підходів до кадрової політики: (табл. 3.11)

Таблиця 3.11

Прогноз комплексного впливу заходів на ефективність кадрової політики

ТОВ «УКРРОС-ТРАНС»

Напрямок впливу	Поточний стан у 2025 р.	Прогнозний стан	Очікуваний результат	Стратегічний ефект
Стабільність персоналу	високий рівень кадрового руху	стабілізація кадрового складу	скорочення втрат персоналу	формування кадрової стійкості
Організація кадрової роботи	фрагментація функцій	централізація кадрових процесів	покращення координації	підвищення керованості системи
Продуктивність у праці	низька результативність у праці	зростання виробітку	підвищення ефективності персоналу	посилення конкурентоспроможності
Мотиваційна політика	слабкий стимулюючий механізм	оновлення системи мотивації	посилення трудової активності	зниження демотивації
Фінансовий результат	збиткова діяльність	відновлення прибутковості	покращення фінансових показників	стабілізація розвитку підприємства
Управління персоналом	ослаблення кадрового контролю	системний кадровий моніторинг	підвищення якості рішень	довгострокова кадрова безпека
Використання трудового потенціалу	неефективне використання персоналу	оптимізація трудова процесів	зростання економічної віддачі	підвищення загальної ефективності діяльності

Джерело: власна розробка автора

Реалізація комплексу прогнозованих змін у кадровій політиці ТОВ «УКРРОС-ТРАНС» забезпечить перехід від розбалансованої системи управління персоналом до структурно узгодженої моделі, у якій стабільність

кадрового складу, продуктивність праці та мотиваційна активність формуватимуть єдиний управлінський контур. Очікуване зниження плинності кадрів, підвищення рівня закріплення працівників і зростання виробітку створять основу для відновлення економічної результативності підприємства, що проявиться у переході до прибуткової діяльності та зміцненні фінансової стійкості. У підсумку запропоновані заходи допоможуть не лише оперативному усуненню наявних кадрових диспропорцій, а й сформують довгострокову здатність підприємства підтримувати ефективне використання трудового потенціалу в умовах змінного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставлену мету та повністю виконано всі визначені завдання дослідження, а саме в першому розділі кваліфікаційної роботи комплексно досліджено теоретичні засади формування кадрової політики підприємства, що дозволило розкрити її сутність як багаторівневої системи управління людськими ресурсами, у межах якої поєднано економічні, соціальні та організаційні компоненти. Встановлено, що кадрова політика не обмежується адміністративними процедурами добору та обліку персоналу, а виступає стратегічним інструментом забезпечення розвитку підприємства через формування, використання та нарощування трудового потенціалу. Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування кадрової політики, що дало змогу визначити її трансформацію від інструмента раціоналізації праці до системи стратегічного управління людським капіталом, яка визначає конкурентоспроможність організації.

Проаналізовано рівні реалізації кадрової політики, її функціональну структуру та складові елементи, включаючи планування персоналу, добір, адаптацію, оцінювання та розвиток працівників. Виявлено, що ефективність кадрової політики залежить від узгодженості цих елементів у єдину систему управлінських рішень, де кожна складова виконує окрему функцію та формує логічно завершений цикл роботи з персоналом. Окрему увагу приділено чинникам формування кадрової політики.

Узагальнення сучасних тенденцій розвитку кадрової політики показало, що в умовах цифровізації економіки, воєнних викликів та трансформації ринку праці посилюється роль адаптивності кадрових систем, розвитку цифрових HR-технологій, безперервного професійного навчання та формування ефективної мотиваційної політики. Дослідження довело необхідність переходу до стратегічного підходу в управлінні персоналом, за якого кадрова політика розглядається як ключовий механізм забезпечення

стабільності, кадрової безпеки та довгострокового розвитку підприємства. Отримані результати сформуvalи теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практичної реалізації кадрової політики на досліджуваному підприємстві та визначення напрямів її удосконалення.

У ході виконання другого розділу кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності та організаційної структури ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС», що дозволило сформуvalи цілісне уявлення про стан підприємства як бази для подальшого аналізу кадрової політики. Встановлено, що за 2023–2025 рр. відбулося скорочення загальної вартості активів на 241521 тис. грн або 21,7%, при одночасному зменшенні необоротних активів на 24,7% та зростанні оборотних активів на 45,3%. Власний капітал знизився на 28,8%, тоді як поточні зобов'язання зросли на 635,5%, що свідчить про посилення фінансової залежності підприємства. Фінансові результати характеризуються різким погіршенням: чистий дохід скоротився на 37,9%, операційний прибуток - на 98,3%, а чистий фінансовий результат змінився з прибутку 124477 тис. грн у 2023 р. до збитку –17034 тис. грн у 2025 р., що підтверджує втрату рентабельності діяльності. Встановлено, що чисельність персоналу зросла з 66 до 76 осіб (+15,2%), однак ця динаміка не супроводжувалась підвищенням ефективності його використання. Навпаки, дохід на одного працівника знизився з 4897,5 до 2641,9 тис. грн (–46,0%), індекс продуктивності праці скоротився до 54%, а коефіцієнт ефективності праці - до 0,54. Паралельно зафіксовано погіршення стабільності кадрового складу: коефіцієнт стабільності знизився до 0,83, рівень закріплення персоналу - до 83%, а коефіцієнт плинності зріс до 0,17. Мотиваційна система також втратила ефективність, про що свідчить зниження коефіцієнта мотиваційної ефективності до 0,78 при зростанні витрат на персонал до 162,1 тис. грн на одного працівника та збільшенні їх частки у витратах підприємства до 26,3%.

Зауважено про наявність системних проблем у кадровій політиці ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС», що мають комплексний і взаємопов'язаний характер. До

ключових загроз віднесено розбалансованість структури персоналу (понад 60% виробничих працівників при скороченні управлінського ядра до 15 осіб), фрагментацію кадрових функцій, зростання плинності кадрів до 0,17, зниження продуктивності праці та формування мотиваційної кризи. Сукупність виявлених тенденцій свідчить про втрату внутрішньої узгодженості між кадровими ресурсами, витратами та результатами діяльності підприємства.

У 3 розділі підтверджено, що в результаті проведеного дослідження встановлено, що кадрова політика ТОВ «УКПРОС-ТРАНС» у 2025 році характеризується системними диспропорціями, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, зафіксовано зниження продуктивності праці до 54 %, падіння доходу на одного працівника до 2641,9 тис. грн, зростання коефіцієнта плинності кадрів до 0,17 та зниження рівня закріплення персоналу до 83 %. Одночасно підприємство завершило рік із негативним фінансовим результатом у розмірі -17034 тис. грн, що підтвердило наявність прямого зв'язку між неефективною кадровою політикою та погіршенням фінансового стану. Саме тому виникла об'єктивна потреба у комплексному перегляді системи управління персоналом, оскільки чинна модель не забезпечувала ні стабільності трудового колективу, ні достатнього рівня економічної віддачі праці.

У межах удосконалення кадрової політики запропоновано комплекс організаційних, мотиваційних та управлінських заходів із загальним обсягом інвестицій 1885 тис. грн, реалізація яких забезпечує прогнозований економічний ефект на рівні 2140 тис. грн та термін окупності 10–12 місяців. Очікується зниження плинності кадрів до 0,10, підвищення рівня закріплення персоналу до 91 %, зростання продуктивності праці до 72 % та збільшення доходу на одного працівника до 3380,0 тис. грн. У фінансовому вимірі це дозволить перейти від збитку -17034 тис. грн до прогнозованого чистого прибутку 12400 тис. грн, підвищити рентабельність діяльності до 4,8 % та збільшити операційний прибуток до 28400 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Александрова С. А. Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2022. 123 с.
2. Білявський В., Шуліковська К. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. № 25. С. 33-40.
3. Васильєва М.О., Компанієць О.О. Кадровий потенціал підприємства: зовнішні та внутрішні фактори формування та розвитку. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*. 2023. С. С. 177 – 185
4. Васильчак С., Жидяк О., Соловій С., Вівчарук О. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Section: Management, Public Administration and Administration*. 2024. С. 106 – 109
5. Величко Я. І., Федотова І. В., Гетьман О. О. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. № 45. С 362 – 400
6. Водолажська Т.О., Кучеренко А.В. Функціональний зміст категорії «кадрова політика підприємства». *Innovation and development in world science*. 2026. С. 368 – 372
7. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Електронний науковий журнал «ЕКОНОМІКА: реалії часу»*. 2023. №3 (67)
8. Ганецька Д., Марченко В. Інноваційні підходи до формування кадрової політики: виклики та перспективи в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 79.
9. Ганецька Д., Марченко В. Інноваційні підходи до формування кадрової політики: виклики та перспективи в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 79.

10. Голованова Г. Є., Божидай І. І., Джафаров Ф. Ф. Теоретичні та стратегічні засади кадрової політики закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. № 1. 16 с.
11. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. Вип. 1(53). Ужгород: Говерла. 2021. С. 86-90.
12. Грицюк О. Кадрова політика в системі управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. № 344(4). С. 560-565.
13. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Інновації та сталий розвиток. 2023. № 1. С. 197–203.
14. Данилюк Н. Використання маркетингових засобів в HR-менеджменті підприємства. *Науковий вісник Хмельницького університету управління та права. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 40–45.
15. Дрозденко Є.Д. Напрямки підвищення рівня кадрової роботи в організації. *Актуальні питання сучасної економічної науки: збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2024. С. 275 – 277 15
16. Дядик Т. В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 33. С. 246-253.
17. Замогильна А. В., Черевко О. В. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2023»*. 2023. С. 324-325.
18. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 45.

19. Захарчин Г. Адаптація кадрової політики до сучасних реалій України. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2025/jun/39480/zbirnikkonferenciyimpa2025.pdf#page=102> 41
20. Захарчин Г. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №
21. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Кадрова політика на світоглядно-ціннісній основі. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 73. С. 46-50.
22. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Вип. № 1(103). С. 36–42.
23. Зубарєв С. Фактори впливу на управлінські рішення в кадровій політиці підприємств сфери послуг. *Міждисциплінарні основи менеджменту: синергія знань та інновацій*. 2025. С. 190 – 193
24. Кадрова політика підприємства. URL: <https://sites.google.com/kramatvpu14.ukr.education/galuz/тема-5-кадри-підприємства-і-продуктивність-праці/5-3-кадрова-політика-підприємства>
25. Кадрова політика. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрова_політика
26. Козлова В. Ідентифікація впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на розвиток людських ресурсів. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. № 2. С. 131–137.
27. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.
28. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*. 2023. № 9.

29. Криворучко О.М., Гладка О.І. Встановлення сутності поняття «маркетинг персоналу». *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Випуск 19. С. 5–16.
30. Кришталь Г.О. Брюховецька І.О., Панін Є.В. Особливості кадрової політики підприємств в умовах діджиталізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. С. 46 – 52
31. Кропивка Ю.Г. Етимологія категорії «маркетинг персоналу» у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2021. Випуск 1. С. 155-160
32. Кузнецова О. Функції кадрової служби на підприємстві. URL: <https://kadri.chizh.ua/?p=1313>
33. Леміш К. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 78. 8 с.
34. Литвиненко Я.В. HR-аналітика в системі стратегічного управління персоналом. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 4. С. 105–110.
35. Лугова В., Лебединська О., Чуркін А. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 49.
36. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2023. 524 с.
37. Мартин О.М., Благута В.В. Управління людськими ресурсами у системі розвитку підприємства. *Science, technology and global challenges*. 2026. С. 397 – 405
38. Мартиненко М.О., Присяжна Л.В., Восколупов В.В. Кадрова організація як ключ до ефективного ведення бізнесу. *Економіка. Бізнес. Менеджмент*. 2025. Вип. № 3. 8 с.

39. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств, *Науковий журнал*. 2023. URL: <http://journal.ua/article/view/2023>
40. Мачульська О.В. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 65–70.
41. Мельник І.В. HR-аналітика як інструмент розвитку персоналу в умовах трансформацій. 2020.
42. Мороз Ю.К., Світличин І.І. Особливості формування та реалізації кадрової політики на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/37.pdf>
43. Морозова М. Е. Основи управління персоналом та стратегічний розвиток кадрової політики підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. Вип. № 29.
44. Морозова М.Е. Формування кадрової політики організації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Вип. № 13 (27). С. 769-781
45. Муштай В., Лищенко М., Макарова В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.
46. Павленко Т.В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.
47. Партин Г.О. Кадрова політика підприємства: економічні аспекти формування та реалізації : монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2021. 198 с.
48. Перевалова Л. В. Правові основи управління соціальною сферою в Україні: навч.-метод. посіб. Харків: ФОП Панов А. М. 2024. 100 с.
49. Попович К.С. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах. перспективи розвитку в сучасних українських реаліях. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. С. 91 – 95
50. Потьомкіна О.В. формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 3. С. 145–150.

51. Райко Д. В., Кролівець І. В. Особливості формування маркетингового персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами у системі управління персоналу. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 8
52. Серікова О.М. Виклики в управлінні трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеностів Україні. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Вип. № 11(297). 2025. С. 159 – 167
53. Скорик М.Л., Залюбінська Л.М. Сучасні методи управління персоналом. Київ : Видавництво Київського університету, 2021. 200 с.
54. Смокніна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Economics*. 2022. С. 40 – 46
55. Тема 1 – методологічні аспекти управління персоналом. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page5.html
56. ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС». URL: <https://opendatabot.ua/c/30056859>
57. ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС». URL: <https://ukrros-trans.com.ua>
58. ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС». URL: <https://www.ua-region.com.ua/30056859>
59. ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30056859/
60. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 4. С. 34–47.
61. Торяник Ж.І. Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії*. 2020. №1. С. 161 – 168.
62. Турова Т.В. Антикризове управління персоналом: системний підхід. 2020. № 1. С. 103–108.

63. Федчишин С.А. Кадровий резерв для проходження державної служби на деокупованих територіях України: принципи формування та функціонування у світлі європейських стандартів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. Вип. № 12. С. 427 – 431

64. Червона О.Ю. Сучасні тенденції підприємництва в Україні та їх вплив на систему управління персоналом. *Менеджмент*. 2025. Вип. № 4 (34). С. 132 – 141

65. Швед В., Шлінчук В. Про деякі питання сутності та змісту кадрової політики підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. Вип. № 1 (101). С. 44-48.

66. Шубалий М. Управління персоналом: підруч. Луцьк: ЛНТУ. 2023. 414 с.

67. Яворський О.А. Інструменти мотиваційного менеджменту як чинник підвищення ефективності системи трудових відносин в організації (на прикладі сфери охорони здоров'я). *Функціонування і розвиток механізмів державного управління*. 2025. С. 113 – 122

68. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. . novaposhta.ua URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriy-emstvaaktualni-vidi-i-formati>.

69. Янок В.П., Яремко В.П. Роль організаційної культури в адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. *Дослідження та інновації*. 2025. Вип. № 1 (4). С. 17 – 24

70. HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен. URL: <https://hurma.work/blog/hrmarketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/>

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Загальними зборами учасників
від «25» листопада 2021 р.

СТАТУТ

(нова редакція)

**товариства з обмеженою відповідальністю
«УКРПРОС-ТРАНС»**

(код за ЄДРПОУ 30056859)

м. Київ - 2021 р.

1. Загальні положення

1.1. Товариство з обмеженою відповідальністю "Укррос-транс" (далі "Товариство") створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю та діє на підставі цього Статуту, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших нормативно-правових актів чинного законодавства України, а також внутрішніх правил, положень та інших актів Товариства.

2. Найменування Товариства

2.1. Повне найменування:

- українською мовою: товариство з обмеженою відповідальністю "Укррос-транс";
- російською мовою: общество с ограниченной ответственностью «Укррос-транс»
- англійською мовою: "Ukrtos-trans" Limited Liability Company.

2.2. Скорочене найменування:

- українською мовою: ТОВ "Укррос-транс";
- російською мовою: ООО «Укррос-транс»
- англійською мовою: "Ukrtos-trans" LLC

2.3. Місцезнаходження (юридична адреса) Товариства: Україна, м. Київ, вул. Березнева, 10, кім. 310.

3. Мета та предмет діяльності

3.1. Метою діяльності Товариства є досягнення економічних і соціальних результатів, одержання прибутку від провадження господарської діяльності шляхом здійснення виробництва, торгівлі, посередництва, виконання робіт, надання послуг, тощо.

3.2. Предметом діяльності Товариства є:

- вантажний залізничний транспорт;
- вантажний автомобільний транспорт;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;
- надання в оренду інших машин, устаткування і товарів, н.в.і.у.;
- складське господарство;
- торгівля іншими актоотранспортними засобами;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- оптова торгівля хімічними продуктами;
- оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- виробництво електроенергії;
- передача електроенергії;
- розподілення електроенергії;
- торгівля електроенергією;
- оброблення та видалення безпечних відходів;
- інші види діяльності із прибирання;
- інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України

3.3. Товариство займається видами діяльності, які не заборонені діючим законодавством. Види діяльності, виконання яких потребує спеціального дозволу, здійснюється Товариством після одержання відповідних ліцензій.

4. Статутний капітал Товариства та вклади учасників

4.1. Статутний капітал Товариства складається з номінальної вартості часток його учасників.

4.2. Розмір статутного капіталу Товариства складає **4 141 600,00 (чотири мільйони сто сорок одна тисяча шістьсот)** грн.

4.3. На дату затвердження цього Статуту частки у статутному капіталі Товариства розподіляються наступним чином:

- «АГРОЛАНД САФ Холдінг ГмбХ» є власником частки у статутному капіталі Товариства в розмірі **3 727 400,00 (три мільйони сімсот двадцять сім тисяч чотириста сорок)** грн., що складає **90% (дев'яносто відсотків)** статутного капіталу Товариства;

- Давидов Андрій Васильович є власником частки у статутному капіталі Товариства в розмірі **414 160,00 (чотириста чотирнадцять тисяч сто шістьдесять)** грн., що складає **10 % (десять відсотків)** статутного капіталу Товариства.

4.4. Вкладом учасника Товариства можуть бути гроші, цінні папери, інше майно, якщо інше не встановлено законом.

4.5. Збільшення статутного капіталу Товариства.

4.5.1. Збільшення статутного капіталу Товариства допускається лише після внесення всіма учасниками Товариства своїх вкладів у повному обсязі.

4.5.2. Збільшення статутного капіталу Товариства, яке володіє часткою у власному статутному капіталі, не допускається.

4.5.3. Учасники Товариства можуть збільшити статутний капітал Товариства без додаткових вкладів за рахунок нерозподіленого прибутку Товариства. У разі збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку Товариства без залучення додаткових вкладів склад учасників Товариства та співвідношення розмірів їхніх часток у статутному капіталі не змінюються.

4.5.4. Учасники Товариства можуть збільшити статутний капітал Товариства за рахунок додаткових вкладів учасників та/або третіх осіб за рішенням Загальних зборів учасників.

4.5.5. Кожний учасник має переважне право зробити додатковий вклад у межах суми збільшення статутного капіталу пропорційно до його частки у статутному капіталі. Треті особи та учасники Товариства можуть зробити додаткові вклади після реалізації кожним учасником свого переважного права або відмови від реалізації такого права в межах рівня між сумою збільшення статутного капіталу та сумою внесених учасниками додаткових вкладів, лише якщо це передбачено рішенням Загальних зборів учасників про залучення додаткових вкладів.

4.5.6. У рішенні Загальних зборів учасників Товариства про залучення додаткових вкладів визначаються загальна сума збільшення статутного капіталу Товариства, коефіцієнт відношення суми збільшення до розміру часток кожного учасника у статутному капіталі та запланований розмір статутного капіталу.

4.5.7. Додаткові вклади можуть вноситися у грошовій формі. У такому разі рішенням Загальних зборів учасників визначаються учасники Товариства та/або треті особи, які вносять майно, та його грошова оцінка.

4.5.8. Учасники Товариства можуть вносити додаткові вклади протягом строку, встановленого рішенням Загальних зборів учасників, але не більше ніж протягом одного року з дня прийняття рішення про залучення додаткових вкладів.

4.5.9. Одностайним рішенням Загальних зборів учасників, в яких взяли участь всі учасники Товариства, можуть встановлюватися інші строки для внесення додаткових вкладів, може встановлюватися можливість учасників вносити додаткові вклади без дотримання пропорцій їхніх часток у статутному капіталі або право лише певних учасників вносити додаткові вклади, а також може бути виключений етап внесення додаткових вкладів лише тими учасниками Товариства, які мають переважне право.

4.5.10. Протягом одного місяця з дати спливу строку для внесення додаткових вкладів, встановленого відповідно до п.п.4.5.8 цього Статуту, Загальні збори учасників Товариства приймають рішення про:

- 1) затвердження результатів внесення додаткових вкладів учасниками Товариства та/або третіми особами;
- 2) затвердження розмірів часток учасників Товариства та їх номінальної вартості з урахуванням фактично внесених ними додаткових вкладів;
- 3) затвердження збільшеного розміру статутного капіталу Товариства.

4.6. Товариство має право зменшити свій статутний капітал.

4.6.1. У разі зменшення номінальної вартості часток усіх учасників Товариства співвідношення номінальної вартості їхніх часток повинно зберігатися незмінним.

4.6.2. Після прийняття рішення про зменшення статутного капіталу Товариства його виконавчий орган протягом 10 днів має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до Товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порукою, про таке рішення.

4.6.3. Кредитори протягом 30 днів після отримання повідомлення, зазначеного в п.п.4.6.2. цього Статуту, можуть звернутися до Товариства з письмовою вимогою про здійснення протягом 30 днів одного з таких заходів за вибором Товариства:

- 1) забезпечення виконання зобов'язань шляхом укладення договору забезпечення;
- 2) дострокове припинення або виконання зобов'язань перед кредитором;
- 3) укладення іншого договору з кредитором.

У разі невиконання Товариством зазначеної вимоги у встановлений строк кредитори мають право вимагати в судовому порядку дострокового припинення або виконання зобов'язань Товариством.

4.6.4. Якщо кредитор не звернувся до Товариства з письмовою вимогою у строк, передбачений п.п.4.6.3 цього Статуту, вважається, що він не вимагає від Товариства вчинення додаткових дій щодо виконання зобов'язань перед ним.

4.7. Товариство має право придбавати частки у власному статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки лише за умови, що на день такого придбання Товариство оформить резервний капітал у розмірі ціни придбання купленої частки, який не може використовуватися для здійснення виплат на користь учасників Товариства.

Відплатний договір про набуття Товариством частки у власному статутному капіталі може укладатися тільки за одностайним рішенням Загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники Товариства.

У разі придбання частки (частини частки) учасником самим Товариством без зменшення статутного капіталу Товариства, новою зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня придбання частки (частини частки).

5. Порядок вступу до Товариства та виходу з нього

5.1. Учасник Товариства має право продати, подарувати чи іншим чином відчужити свою частку (її частину) у статутному капіталі одному або кільком учасникам цього Товариства.

5.2. Відчуження учасником Товариства своєї частки (її частини) третім особам допускається виключно за рішенням Загальних зборів учасників.

5.3. Учасник Товариства має переважне право на придбання частки (частини частки) іншого учасника Товариства, що продається третій особі. Якщо кілька учасників Товариства скористаються своїм переважним правом, вони придбавають частку (частину частки) у рівних частинах кожес. Придбання здійснюється за ціною та на умовах, на яких частка (її частина) пропонувалася для придбання третім особам. Якщо учасник Товариства не скористається своїм переважним правом протягом 30 днів з дня повідомлення про намір учасника продати частку (її частину), частка (її частина) учасника може бути відчужена третій особі. Повідомлення про бажання учасника відчужити належну йому частку у статутному капіталі Товариства здійснюється шляхом направлення цінним листом з описом вкладення кожному учаснику такого повідомлення з умовами, на яких частка (її частина) пропонується для відчуження третім особам.

5.4. Учасник Товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі лише в тій частині, в якій вона є сплаченою.

5.5. Учасник Товариства може передати свою частку в заставу.

5.6. Частка у статутному капіталі Товариства переходить до правонаступника/спадкоємця учасника Товариства без згоди інших учасників Товариства.

5.7. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з Товариства у будь-який час без згоди інших учасників. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з Товариства за згодою інших учасників.

5.8. Вихід учасника із Товариства, яке має єдиного його учасника, є наслідком припинення його діяльності шляхом ліквідації Товариства за рішенням учасника з дотриманням виног, передбачених законодавством.

6. Виплата дивідендів учасникам Товариства

6.1. Виплата дивідендів здійснюється за рахунок чистого прибутку Товариства особам, які були учасниками Товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів.

6.2. Товариство виплачує дивіденди грошовими коштами, якщо інше не встановлено рішенням Загальних зборів учасників.

6.3. Дивіденди можуть виплачуватися за будь-який період, що є кратним кварталу.

6.4. Виплата дивідендів здійснюється у строк, що не перевищує шість місяців з дня прийняття рішення про їх виплату, якщо інший строк не встановлений рішенням Загальних зборів учасників.

6.5. Товариство не має права виплачувати дивіденди учаснику, який повністю або частково не вніс свій вклад.

7. Органи управління Товариством

7.1. Вищим органом управління Товариством є Загальні збори учасників.

7.2. Виконавчим органом Товариства є Генеральний директор.

8. Загальні збори учасників

8.1. Загальні збори учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства. До виключної компетенції Загальних зборів учасників належить вирішення наступних питань:

- 1) визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- 2) внесення змін до Статуту Товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності Товариством на підставі модельного Статуту;
- 3) зміна розміру статутного капіталу Товариства;
- 4) затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасників;
- 5) перерозподіл часток у разі вступу до Товариства нового учасника та в інших випадках, передбачених законодавством;
- 6) прийняття рішення про придбання Товариством частки (частини частки) учасника;
- 7) обрання та припинення повноважень Генерального директора Товариства, визначення розміру його винагороди;
- 8) визначення форм контролю та нагляду за діяльністю Генерального директора;
- 9) створення інших органів Товариства, визначення порядку їх діяльності;
- 10) затвердження результатів діяльності Товариства за рік або інший період;

- 11) розподіл чистого прибутку Товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
 - 12) прийняття рішень про акції, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення Товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення Товариства, порядку виплати учаснику Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу Товариства;
 - 13) надання згоди на вчинення правочину, якщо вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, перевищує 50 відсотків вартості чистих активів Товариства станом на кінець попереднього кварталу;
 - 14) погодження правочинів з основними фондами, нематеріальними активами Товариства, вартість яких перевищує суму 500 000,00 грн. (без ПДВ);
 - 15) погодження до їх укладання договорів (правочинів), в тому числі змін і доповнень до них, сума зобов'язань за якими з одним контрагентом разово перевищує 5 000 000 грн. (без ПДВ), а на рік перевищує 10 000 000 грн. (без ПДВ);
 - 16) погодження до їх укладання договорів (правочинів) отримання фінансових кредитів та позик, фінансового лізингу, застави, відступлення, поруки, оренди майнових комплексів, придбання, продажу майнових комплексів, операцій з земельними ділянками, цінними паперами, корпоративними правами, іншими нематеріальними активами та правочинів в рамках інвестиційної діяльності, в тому числі змін і доповнень до них;
 - 17) затвердження умов трудового контракту з Генеральним директором Товариства та визначення особи, уповноваженої підписати його від імені Товариства;
 - 18) обрання Голови та /або Секретаря зборів;
 - 19) прийняття інших рішень, віднесених законодавством до компетенції Загальних зборів.
- 8.2. З питань, що зазначені в підпунктах 4), 5), 6), 9) пункту 8.1. рішення приймаються одностайно всіма учасниками Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.
- 8.3. З питань, визначених в підпунктах 2), 3), 12), пункту 8.1. рішення приймається трьома чвертями голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.
- 8.4. Рішення Загальних зборів учасників з решти питань приймаються простою більшістю голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.
- 8.5. Підпис на рішенні одного учасника, чи підписи Голови, секретаря Зборів (у разі їх обрання) та учасників Товариства, які беруть участь у Зборах або їх законних представників, і які виявили бажання поставити підпис на протоколах Загальних зборів учасників, з питань, зазначених у підпунктах 2), 3), 5), 6), 7), 12) пункту 8.1. та погодження до їх укладання договорів (правочинів) придбання, продажу майнових комплексів, земельних ділянок, операцій з корпоративними правами, засвідчуються нотаріально.
- 8.6. Засвідчення підписів на рішенні одного учасника, чи Голови та секретаря Зборів (у разі їх обрання) та учасників Товариства, які беруть участь у Зборах або їх законних представників, і які виявили бажання поставити підпис, на протоколах Загальних зборів учасників щодо внесення змін до Статуту Товариства, в тому числі зміна статутного капіталу та їх підписів на Статуті Товариства, чи змінах до Статуту Товариства мають виключне право нотаріуси державних нотаріальних контор Київського міського нотаріального округу та наступні приватні нотаріуси:
- Рогач Вадим Вікторович, приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, свідоцтво про право на зайняття нотаріальною діяльністю № 6762;
 - Клименко Володимир Сергійович, приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, свідоцтво про право на зайняття нотаріальною діяльністю № 5610
- 8.7. Брати участь у зборах з правом дорадчого голосу може Генеральний директор Товариства, який не є учасником Товариства.
- 8.8. Кожен учасник Товариства має право бути присутнім на Загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного Загальних зборів учасників.
- 8.9. Кожен учасник Товариства на Загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі Товариства.
- 8.10. На Загальних зборах учасників ведеться протокол, у якому фіксуються перебіг Зборів та прийняті рішення. Протокол підписує Голова та, у випадку обрання, Секретар загальних зборів учасників або інша уповноважена Зборами особа (особи). Кожен учасник Товариства, який взяв участь у Загальних зборах учасників, може підписати протокол.
- У випадку коли Товариство має одного учасника - всі рішення приймаються учасником, який володіє 100% голосів, одноособово та оформлюються письмовим рішенням учасника.
- 8.11. Річні Збори скликаються протягом шести місяців наступного за звітним року, якщо інше не встановлено законом. До порядку денного річних Зборів обов'язково вносяться питання про розподіл чистого прибутку Товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.
- 8.12. Позачергові Збори скликаються у наступних випадках:
- 1) якщо вартість чистих активів Товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього року. Збори мають бути відбутися протягом 60 днів з дня такого зношення. До порядку денного таких Зборів включаються питання про заходи, які мають бути вжиті для покращення

фінансового стану Товариства, про зменшення статутного капіталу Товариства або про ліквідацію Товариства;

2) з ініціативи Генерального директора;

3) на вимогу учасника або учасників Товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу Товариства. Генеральний директор Товариства зобов'язаний винести всі необхідні дії для скликання Загальних зборів учасників у строк не пізніше 20 днів з дня отримання вимоги про проведення таких зборів відповідно до Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

8.13. Генеральний директор Товариства приймає рішення про скликання Загальних зборів учасників та повідомляє про це кожного учасника Товариства шляхом надіслання повідомлення поштовою відправкою простим листом, або з описом вкладення та/або вручення особисто під підпис. Генеральний директор зобов'язаний повідомити учасників Товариства не менше ніж за 30 днів до запланованої дати проведення Загальних зборів учасників.

8.14. Генеральний директор зобов'язаний надати учасникам Товариства можливість ознайомитися з документами та інформацією, необхідними для розгляду питань порядку денного на Зборах за місцезнаходженням Товариства у робочий час.

8.15. Загальні збори учасників можуть прийняти рішення з будь-якого питання без дотримання вимог, встановлених Законом «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та Статутом Товариства щодо порядку скликання Загальних зборів учасників та щодо повідомлень, якщо в таких Загальних зборах учасників взяли участь всі учасники Товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань.

9. Виконавчий орган Товариства

9.1. Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю, є Генеральний директор.

9.2. Генеральний директор вирішує усі питання діяльності Товариства, крім тих, які віднесені до компетенції зборів Учасників.

9.3. Генеральний директор призначається на посаду і звільняється з посади рішенням Загальних зборів учасників. Питання повноважень, умов діяльності та матеріального забезпечення Генерального директора визначаються у трудовому контракті, який укладається строком на 3 (три) роки. Умови трудового контракту затверджуються Загальними зборами учасників. Генеральний директор підзвітний Загальним зборам учасників Товариства, і організовує виконання рішень Зборів. В своїй діяльності Генеральний директор керується рішеннями Загальних зборів учасників, а у випадку коли Товариство має одного учасника - письмовим рішенням учасника, положеннями цього Статуту, умовами трудового контракту, а також чинним законодавством України.

9.4. Генеральний директор має право вирішувати такі питання:

1) Здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства в межах своєї компетенції, визначеної цим Статутом, організовує та забезпечує виконання рішень Загальних зборів учасників Товариства;

2) Генеральний директор в межах своєї компетенції без довіреності діє від імені Товариства, представляє Товариство у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами в Україні та за її межами, вирішує всі питання фінансово-господарської діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників, має право першого підпису фінансових документів, укладає договори від імені Товариства, видає доручення в межах наданих повноважень, керує діяльністю Товариства, розпорядкається майном та коштами Товариства, здійснює прийом на роботу та звільнення з роботи персоналу Товариства, видає розпорядження та накази, які обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства.

3) Погоджує з Загальними зборами учасників до їх укладання договори (правочини) з основними фондами Товариства, вартість яких перевищує 500 000 грн. (без ПДВ);

4) Погоджує з Загальними зборами учасників до їх укладання договори (правочини), сума зобов'язань за якими з одним контрагентом разово перевищує 5 000 000 грн. (без ПДВ), а на рік перевищує 10 000 000 грн. (без ПДВ);

5) Погоджує з Загальними зборами учасників до їх укладання договори (правочини) отримання фінансових кредитів та позик, фінансового лізингу, застави, відступлення, поруки, оренди майнових комплексів, придбання, продажу майнових комплексів, операцій з земельними ділянками, цінними паперами, корпоративними правами, іншими нематеріальними активами та правочинів в рамках інвестиційної діяльності, в тому числі змін і доповнень до них;

6) Погоджує з Загальними зборами учасників вчинення правочину, якщо вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, перевищує 50 відсотків вартості чистих активів Товариства станом на кінець попереднього кварталу;

7) Генеральний директор виконує інші функції за дорученням вищого органу Товариства. Генеральний директор має право доручити вирішення окремих питань, які входять до його компетенції, іншим особам або керівникам структурних підрозділів.

9.5. У випадку відсутності Генерального директора (звільнення, тимчасове усунення (відсторонення) від виконання обов'язків, тощо), всі його обов'язки виконує його заступник або тимчасово виконуючий обов'язки Генерального директора, який призначається та звільняється з посади рішенням Загальних зборів учасників.

9.6. Генеральний директор є посадовою особою Товариства.

9.7. Посадові особи Товариства несуть відповідальність перед Товариством за збитки, заподіяні Товариству їхніми винними діями або бездіяльністю. Посадова особа звільняється від відповідальності, якщо доведе, що шкоду заподіяно не з її вини.

9.8. Генеральний директор повинен діяти добросовісно і розумно в інтересах Товариства.

9.9. Отримання Генеральним директором або його афілійованими особами від третіх осіб виплат, винагород чи інших благ за дії (бездіяльність), пов'язані з виконанням ним повноважень, є конфліктом інтересів.

9.10. Генеральний директор зобов'язаний повідомити учасників про виникнення конфлікту інтересів протягом двох днів з дня його виникнення.

9.11. Генеральному директору забороняється розголошувати інформацію, що стала йому відома у зв'язку з виконанням ним посадових обов'язків та становить комерційну таємницю Товариства чи є конфіденційною, крім випадків, коли розкриття такої інформації вимагається законом. Ця заборона діє також протягом одного року з дати припинення (розірвання) трудового контракту між директором та Товариством, якщо інший строк не встановлений таким трудовим контрактом.

9.12. Генеральний директор не може без згоди Зборів:

- 1) здійснювати господарську діяльність як фізична особа - підприємець у сфері діяльності Товариства;
- 2) бути учасником повного товариства або повним учасником командитного товариства, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства;
- 3) бути членом виконавчого органу або наглядової ради іншого суб'єкта господарювання, що здійснює діяльність у сфері діяльності Товариства.

9.13. Порушення Генеральним директором обов'язків, передбачених пунктами 9.8.-9.12 цього Статуту є підставою для розірвання Товариством договору (контракту) з Генеральним директором без виплати компенсації.

10. Аудит фінансової звітності Товариства

10.1. На вимогу учасника Товариства проводиться аудит фінансової звітності Товариства із залученням аудитора (аудиторської фірми), не пов'язаного (не пов'язаної) майновими інтересами з Товариством, Генеральним директором Товариства чи з його учасником.

10.2. У такому разі учасник Товариства самостійно укладає з визначеним ним аудитором (аудиторською фірмою) договір про проведення аудиту фінансової звітності Товариства, в якому зазначається обсяг аудиторських послуг.

10.3. Витрати, пов'язані з проведенням аудиту фінансової звітності, покладаються на учасника. Збори можуть ухвалити рішення про відшкодування витрат учасника на аудит фінансової звітності Товариства.

10.4. Генеральний директор протягом 10 днів з дати отримання запиту учасника про такий аудит та примірника оригіналу договору про проведення аудиту фінансової звітності Товариства зобов'язаний забезпечити аудиторі можливість проведення аудиту та надати завірені підписом уповноваженої особи Товариства копії всіх документів відповідно до визначеного у договорі обсягу аудиторських послуг.

11. Зберігання документів Товариства

11.1. Товариство зобов'язано зберігати такі документи:

- 1) рішення одностороннього учасника;
- 2) Статут Товариства та зміни до Статуту;
- 3) протоколи Загальних зборів засновників, учасників;
- 4) документи Товариства, що регулюють діяльність органів Товариства, та зміни до них;
- 5) положення про філії (представництва) Товариства у разі їх створення (відкриття);
- 6) накази і розпорядження Генерального директора Товариства;
- 7) аудиторські висновки та результати надання інших аудиторських послуг;
- 8) річну фінансову звітність;
- 9) документи звітності, що подаються відповідним державним органам;
- 10) документи, пов'язані з випуском емісійних цінних паперів;
- 11) інші документи, передбачені законодавством, рішеннями загальних зборів учасників та директора Товариства;
- 12) документи, що підтверджують права Товариства на майно;
- 13) документи бухгалтерського обліку.

11.2. Відповідальність за зберігання документів Товариства покладається на Генерального директора та на головного бухгалтера (у разі призначення) - щодо документів бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

11.3. Документи, передбачені пунктом 11.1, підлягають зберіганню протягом усього строку діяльності Товариства, крім документів бухгалтерського обліку, строки зберігання яких визначаються відповідно до законодавства.

11.4. Товариство забезпечує учаснику (його представнику) доступ до документів, визначених пунктом 11.1.

11.5. Протягом 10 днів з дня надходження письмової вимоги учасника Товариства Генеральний директор зобов'язаний надати учаснику копії відповідних документів. За підготовку копій документів Товариство може встановлювати плату, розмір якої не може перевищувати розмір витрат на виготовлення копій документів та витрат, пов'язаних з пересиланням документів поштою.

12. Внесення змін та доповнень до Статуту

12.1. Рішення про внесення змін до Статуту Товариства, в тому числі зміна розміру статутного капіталу приймається трьома чвертями голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідного питання.

12.2. Зміни і доповнення до Статуту вносяться у відповідності з чинним законодавством України шляхом затвердження та викладення Статуту у новій редакції.

12.3. Статут викладається в письмовій формі, прошнуровується, пронумеровується та підписується учасниками Товариства, які проголосували за рішення про внесення змін до Статуту за затвердження його в новій редакції, або уповноваженими ними особами або головою та секретарем Загальних Зборів Учасників. Справжність підписів на Статуті підлягають обов'язковому нотаріальному посвідченню.

12.4. Зміни та доповнення до Статуту обов'язково підлягають державній реєстрації.

13. Припинення (реорганізація та ліквідація) Товариства.

13.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) чи ліквідації.

13.2. Ліквідація і реорганізація Товариства провадиться з дотриманням вимог антимонопольного законодавства за рішенням Вищого органу Товариства, або за рішенням господарського суду. Реорганізація Товариства, що зловживає своїм монополістичним становищем на ринку, може здійснюватися також шляхом його примусового поділу в порядку, передбаченому чинним законодавством.

13.3. Товариство є таким, що припинилося з дня внесення до Єдиного державного реєстру запису про його припинення.

13.4. Товариство ліквідується також у випадках:

1) визнання його банкрутом;

2) якщо прийнято рішення про заборону діяльності Товариства через невиконання умов, встановлених законодавством, і в передбачений рішенням строк не забезпечено додержання цих умов або не змінено вид діяльності;

3) на інших підставах, передбачених законодавчими актами України.

13.5. При реорганізації і ліквідації Товариства збільшення працівникам гарантується додержання їх прав та інтересів відповідно до трудового законодавства України.

13.6. У разі злиття Товариства з іншим Товариством усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до Товариства, яке виникло в результаті злиття.

13.7. При приєднанні одного Товариства до іншого, до останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєданого Товариства.

13.8. У разі поділу Товариства до нових товариств- правонаступників, які виникли в результаті цього поділу, переходять за розподільним балансом у відповідних частинах всі права та обов'язки реорганізованого Товариства.

13.9. При виділенні з Товариства одного або кількох нових товариств до кожного з них переходять за розподільним балансом у відповідних частинах майно, права і обов'язки Товариства без його припинення.

13.10. При перетворенні Товариства відбувається зміна організаційно-правової форми Товариства з його подальшим припиненням та передаванням усього майна, всіх прав і обов'язків новому господарському товариству - правонаступнику.

13.11. Ліквідація Товариства проводиться призначеною ним ліквідаційною комісією, а у разі припинення діяльності Товариства за рішенням суду - ліквідаційною комісією, що призначається цим органом. У разі визнання Товариства банкрутом його ліквідація проводиться згідно з ліквідаційною процедурою, передбаченою діючим законодавством України.

Ліквідація Товариства проводиться ліквідаційною комісією, що обирається Загальними зборами учасників Товариства.

13.12. З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства.

13.13. Строк заявлення кредиторами своїх вимог до юридичної особи, що припиняється, не може становити менше двох і більше шести місяців з дня оприлюднення повідомлення про рішення щодо припинення юридичної особи.

Ліквідаційна комісія вживає усіх можливих заходів щодо виявлення кредиторів, а також письмово повідомляє їх про ліквідацію Товариства, забезпечує визначення вартості майна Товариства в порядку, встановленому законодавством про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночу діяльність, викликє його кредиторів і кредиторів та розраховується з ними, вживає заходів до оплати боргів Товариства третім особам, а також його учасникам, складає ліквідаційний баланс та подає його вищому органу Товариства або органу, що призначив ліквідаційну комісію.

13.14. Решта майна Товариства, що залишилась після розрахунків з бюджетом, оплати праці працівників Товариства, розрахунків з кредиторами розподіляється між учасниками пропорційно їх часткам у статутному капіталі. Майно, що передане Товариству учасниками в користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

13.15. Товариство визнається реорганізованим або ліквідованим з дня внесення до Єдиного державного реєстру відповідного запису про його реорганізацію або ліквідацію.

13.16. Ліквідаційна комісія несе відповідальність за заповіді Товариству, його учасникам та третім особам шкоду та нормами цивільного законодавства України.

Підписи учасників:

"АГРОЛАНД САФ Холдінг ГмбХ", юридична особа, яка створена та зареєстрована за законодавством Республіки Австрія, реєстраційний номер FN 458262 в ; реєстраційна адреса: Wipplingerstrasse, 1/2, Верхній поверх, 1010 Відень, Австрія в особі уповноваженої особи Трояна Володимира Несторовича, громадянина України, паспорт МЕ № 878385, виданий Головісським РУ ГУМВС України в м. Києві 10.06.2008, зареєстрований за адресою: м. Київ, вул. Маршала Тимощенка, 6.18, кв.19, який діє на підставі спеціальної довіреності від 27.09.2021, апостиль №101Jv10893/21s від 20.10.2021.

Давидов Андрій Васильович

(паспорт: серія СН № 053636, виданий Закарпатським РУГУ МВС України в м. Києві 8 вересня 1995р., податковий номер 2304317818, який мешкає за адресою: м. Київ, вул. Казетський Гай, буд. 9, кв.68)

Київ, Україна, двадцять п'ятого листопада дві тисячі двадцять першого року.
Я, Рогач В.В., приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису
Давидова Андрія Васильовича та уповноваженої особи «АГРОЛАНД САФ Холдінг ГмбХ» Трояна
Володимира Несторовича, які зроблено у моїй присутності.
Особу Давидова Андрія Васильовича, який підписав документ, встановлено, дієздатність його перевірено.
Особу представника встановлено, його дієздатність та повноваження перевірено.
Зареєстровано в реєстрі за № 2508/236

Приватний нотаріус

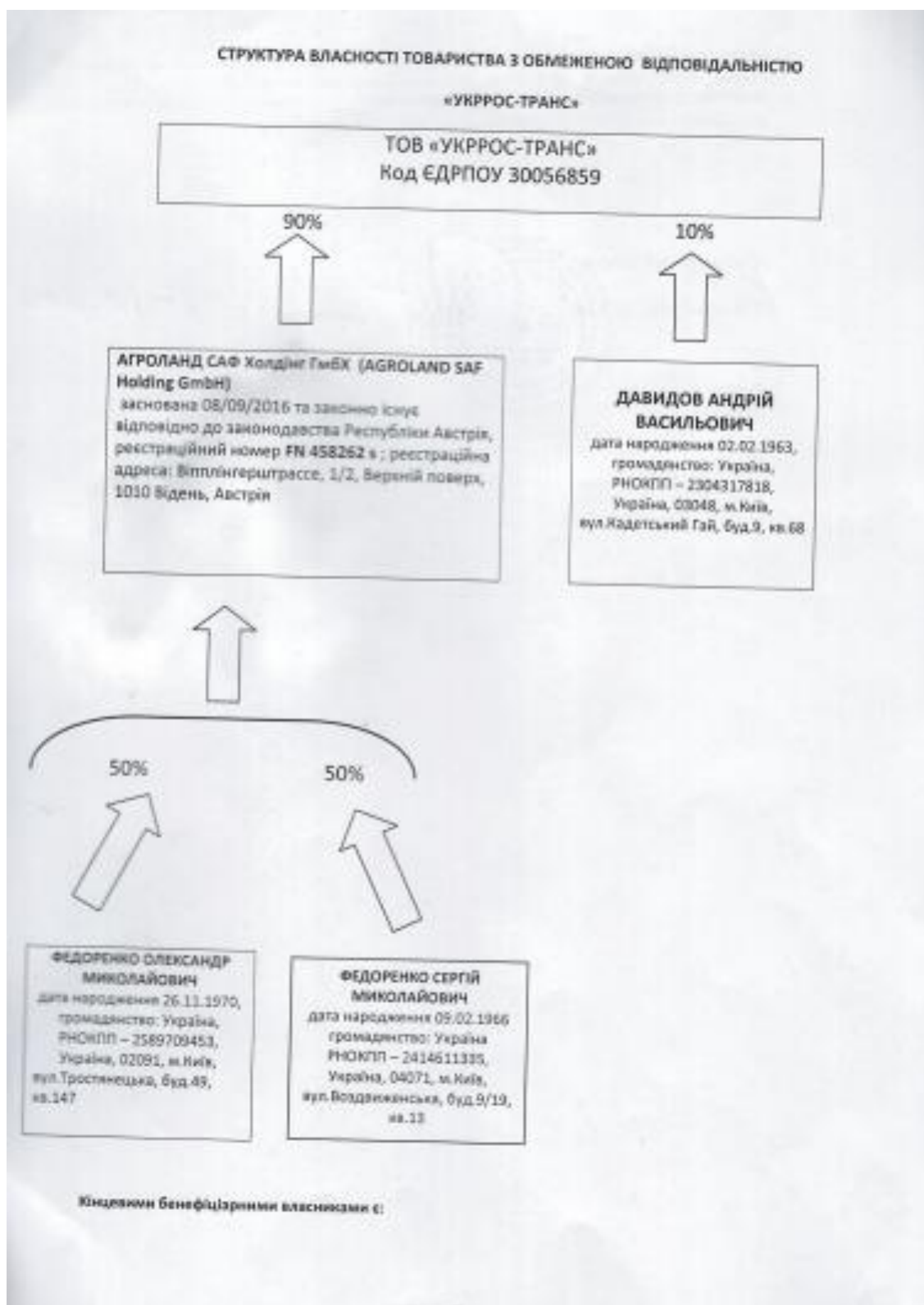


В.В. Рогач



Земельні провадження
або провадження
в земельних ресурсах
Генеральний директор
Троян Володимир Несторович
Приватний нотаріус

Структура власності «УКПРОС-ТРАНС»



1. **ФЕДОРЕНКО ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ**, країна громадянства та постійного місця проживання – Україна, дата народження – 26.11.1970р., непрямий вихідний вплив 45,0%;
2. **ФЕДОРЕНКО СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**, країна громадянства та постійного місця проживання – Україна, дата народження – 09.02.1966р., непрямий вихідний вплив 45,0%;

Генеральный директор

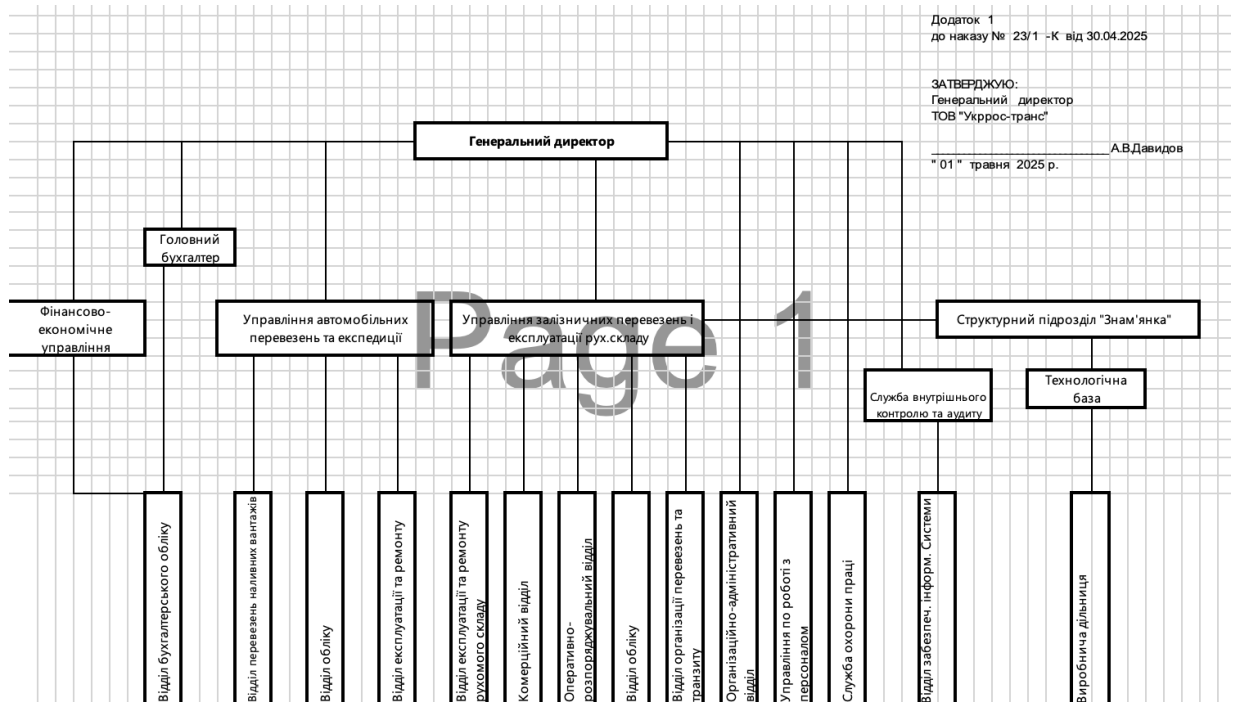
ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»



Давидов А.В.

20.10.2025

Організаційна структура ТОВ «УКПРОС-ТРАНС»



Фінансова звітність ТОВ «УКПРОС ТРАНС» за 2024 р.

Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту	26.02.2025 15:34
Керівник	ДАВИДОВ АНДРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ
Головний бухгалтер	Кручиніна Ірина Олександрівна
Вид економічної діяльності	77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.д.у.
Телефон	5374317
КАТОТТГ	UA900000000000479391
Середня кількість працівників	80

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	470	353
• первісна вартість	1001	1 231	1 384
• накопичена амортизація	1002	761	1 031
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25	25
Основні засоби	1010	1 062 899	853 685
• первісна вартість	1011	3 221 194	2 426 790
• знос	1012	2 158 295	1 573 105
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
• знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 063 394	854 063

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 019	12 676
• виробничі запаси	1101	13 019	12 676
• незавершене виробництво	1102	0	-
• готова продукція	1103	0	-
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 139	9 761
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	2 121	1 679
• з бюджетом	1135	1 984	429
• у тому числі з податку на прибуток	1136	1 880	28
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	659	710
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 307	15 651
• готівка	1166	17	3
• рахунки в банках	1167	17 290	15 648
Витрати майбутніх періодів	1170	608	702
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	516	891
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	47 353	42 489
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	55	-
Баланс (Усього активів)	1300	1 110 802	896 552

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 142	4 142
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	680 482	416 032
Додатковий капітал	1410	0	-
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	205 402	251 701

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	140 884
• товари, роботи, послуги	1615	25 475	1 579
• розрахунками з бюджетом	1620	604	1 473
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	28	19
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 662	1 987
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	1 559	1 643
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 665	77 092
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	31 993	224 677
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1 110 802	896 552

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	346 556	323 238
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестрахування	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	199 442	146 128
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	148 114	177 110
• збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	17 650	14 931
у тому числі:			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від пераісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від амортизації	2123	-	0

• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від пераїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	51 079	42 258
Витрати на збут	2150	14 151	11 993
Інші операційні витрати	2180	6 561	5 401
у тому числі:			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від пераїсного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	93 973	132 389
• збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	539	1 332
Інші доходи	2240	4 570	33 349
у тому числі:			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	8 340	15 417
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	46 617	23 899
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	44 125	127 754
• збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 685	-3 277
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	17 440	124 477
• збиток	2355	-	-

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	17 440	124 477

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	54 512	62 788
Витрати на оплату праці	2505	34 774	31 062
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 907	5 255
Амортизація	2515	76 792	29 723
Інші операційні витрати	2520	95 551	74 744
Разом	2550	267 536	203 572

Фінансова звітність ТОВ «УКПРОС ТРАНС» за 2025 р.

Фінансова звітність за 2025 рік *

Дата та час подачі звіту	24.02.2026 07:15
Керівник	ДАВИДОВ АНДРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ
Головний бухгалтер	Кручиніна Ірина Олексіївна
Вид економічної діяльності	49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Телефон	5374317
КАТОТТГ	UA800000000000479391
Середня кількість працівників	76

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	353	394
• первісна вартість	1001	1 384	1 548
• накопичена амортизація	1002	1 031	1 154
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25	-
Основні засоби	1010	853 685	800 088
• первісна вартість	1011	2 426 790	2 344 876
• знос	1012	1 573 105	1 544 788
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
• знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені акавізційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	854 063	800 482

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12 676	13 801
• виробничі запаси	1101	12 676	13 801
• незавершене виробництво	1102	0	-
• готова продукція	1103	0	-
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 761	10 257
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	1 679	2 470
• з бюджетом	1135	429	2 446
• у тому числі з податку на прибуток	1136	28	2 445
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	710	629
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 651	39 150
• готівка	1166	3	1
• рахунки в банках	1167	15 648	39 149
Витрати майбутніх періодів	1170	702	773
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	891	273
Усього за розділом III "Оборотні активи"	1195	42 489	68 799
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	896 552	869 281

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 142	4 142
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	416 032	381 042
Додатковий капітал	1410	0	-
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	251 701	249 808

Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	671 875	633 992

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
--	-----	-----------------------------	----------------------------

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	140 894	141 911
• товари, роботи, послуги	1615	1 579	1 465
• розрахунками з бюджетом	1620	1 473	2 345
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	19	19
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 997	1 635
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	1 643	1 420
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	77 092	86 494
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	224 677	235 289
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	896 552	869 281

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	200 799	346 556
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестрахування	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	148 694	198 442
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	52 095	148 114
• збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	21 148	17 650
у тому числі:			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0

• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	52 840	51 079
Витрати на збут	2150	12 872	14 151
Інші операційні витрати	2180	5 263	6 561
у тому числі:			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	2 268	93 973
• збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	772	539
Інші доходи	2240	8 606	4 570
у тому числі:			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	8 918	8 340
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	18 801	46 617
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	44 125
• збиток	2295	16 073	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-961	-26 685
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	17 440
• збиток	2355	17 034	-

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-17 034	17 440

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	35 207	54 512
Витрати на оплату праці	2505	33 290	34 774
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 743	5 907
Амортизація	2515	49 165	76 792
Інші операційні витрати	2520	93 431	95 551
Разом	2550	216 826	267 536

Штатний розклад ТОВ «УКРПРОС-ТРАНС» за 2025 р.

ШТАТНИЙ ТОВ "Укрпро станом на 01 травн			
№ з/п	Назва структурних підрозділів та посад	Код класифікатора професій ДК 003:2005	Кількість штатних одиниць
Керівництво			
1	Генеральний директор	1210.1	1
2	Заступник генерального директора	1229.1	1
3	Головний бухгалтер	1231	1
Операційно-адміністративний відділ			
4	Начальник відділу	1229.1	1
5	Юрисконсульт	2429	3
6	Провідний юрист-консульт	2429	1
7	Менеджер з адміністративної діяльності	1475.4	1
8	Діловод	4144	2
9	Фельдшер	3221	1
10	Водій автотранспортних засобів	8322	4
11	Сортувальник поштових відправлень та виробів з друку	4142	2
Управління по роботі з персоналом			
12	Начальник управління	1229.1	1
13	Менеджер з персоналу	1477.1	1
Служба охорони праці			
14	Керівник служби	1229.1	1
Служба внутрішнього контролю та			
15	Керівник служби	1229.1	1
16	Головний економіст з фінансовою роботою	1231	1
Відділ забезпеч. інформ. системами			
17	Начальник відд.зоб. інформ.системами	1229.1	1
18	Економіст	2441.2	1
19	Виконав. програміст	2132.2	1
20	Адміністратор системи	2131.2	1
Фінансово-економічне управління			
21	Начальник управління	1229.1	1
22	Головний економіст	1231	1
23	Економіст	2441.2	1
Відділ бухгалтерського обліку			
24	Заступник головного бухгалтера	1231	1
25	Бухгалтер	2411.2	4
Управління автомобільних перевезень та			
26	Начальник управління	1229.1	1
Відділ перевезень пасажирів вантажів			
27	Начальник відділу	1226.2	1
28	Експедитор	3422	16
29	Водій автотранспортних засобів	8322	16
30	Менеджер з логістики	1475.4	1
Відділ експлуатації та ремонту			
31	Начальник відділу	1226.2	1
32	Виконав. з ремонту та експлуатації	2149.2	1

	Відділ планування та обліку перевезень		
33	Начальник відділу	1229.1	1
34	Економіст	2441.2	2
	Управління залізничних перевезень і експлуатації		
35	Начальник управління	1229.1	1
	Оперативно-розпорядчий відділ		
36	Начальник відділу	1226.2	1
37	Інженер з експлуатації рухомого складу	2149.2	1
	Відділ організації перевезень та транзиту		
38	Начальник відділу	1226.2	1
39	Менеджер з транспортно-експлуаторської діяльності	1443	1
	Відділ експлуатації та ремонту рухомого складу		
40	Начальник відділу	1226.2	1
41	Фасівач	3439	2
	Відділ планування та обліку перевезень		
42	Начальник відділу	1229.1	1
43	Фасівач	3439	1
	Консервний відділ		
44	Начальник відділу	1229.1	1
45	Менеджер з транспортно-експлуаторської діяльності	1443	1
	Структурний підрозділ «Зем'лянка»		
	Технологічна база		
46	Начальник технологічної бази	1222.2	1
47	Головний інженер	1229.7	1
48	Інженер-лаборант	2149.2	1
	Виробнича ділянка		
49	Майстер виробничої ділянки	1222.2	1
50	Оператор виробничої ділянки	8276	3
51	Енергетик ділянки	3113	1

ВСЬОГО штатних одиниць

99

ВСЬОГО фонд заробітної плати

Головний бухгалтер

