

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«Формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах»

Виконала: студентка 2 курсу, групи MRH-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«HR-МЕНЕДЖМЕНТ»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Штундер Ніна Іллівна

Керівник – **Новоселецька Анна Олександрівна**,
доктор філософії з менеджменту,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

Рецензент – д.е.н., професор Кривицька О.Р.

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

**Завідувач кафедри
менеджменту та маркетингу**

_____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2025 р.

Острог – 2025

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра

*Тема «Формування кадрової політики підприємства ТОВ "РСН-ТРЕЙД"
в сучасних умовах»*

Автор Штундер Ніна Іллівна, студентка 2 курсу, групи MRH-2, спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «HR-МЕНЕДЖМЕНТ» другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник Новоселецька Анна Олександрівна, доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Національного університету «Острозька академія»

Рецензент Кривицька Ольга Романівна

Захищена «.....».....20...року.

Короткий зміст праці: Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретико-методологічних та практичних аспектів формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

У першому розділі систематизовано теоретичні основи кадрової політики підприємства, розкрито сутність, роль і завдання кадрової політики у сучасному менеджменті, досліджено основні підходи до її формування (відкритий і закритий, пасивний, реактивний, превентивний та активний типи), проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні та виявлено вплив факторів зовнішнього середовища (економічних, демографічних, технологічних, конкурентних) на кадрову політику підприємств.

Другий розділ містить комплексний аналіз кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» – сільськогосподарського підприємства Рівненської області, що входить до міжнародної корпоративної групи «Ріттер Біо Агро». Проаналізовано лінійно-функціональну організаційну структуру управління персоналом, досліджено кадровий склад підприємства, що зріс у 4,5 рази протягом 2024 року (з 11 до 49 осіб). Виявлено критичні проблеми: заборгованість з оплати праці 1 011,4 тис. грн, збиткова діяльність (мінус 24 787,6 тис. грн), критична частка собівартості в

доходах (98,7%), відсутність стратегічного планування персоналу, формалізованих процедур підбору та адаптації, системи професійного розвитку.

У третьому розділі розроблено комплексну програму вдосконалення кадрової політики вартістю 1,8-2,3 млн грн, що включає: трирічний план стратегічного управління людськими ресурсами з формуванням кадрового резерву 7-10 осіб; модернізацію системи мотивації через впровадження змінної частини винагороди (30% від базового окладу); графік погашення заборгованості протягом трьох місяців; формалізацію кадрових процесів через розробку положень про підбір, адаптацію та оцінку персоналу; формування корпоративної культури на базі європейських стандартів. Запропоновано поетапне впровадження HR-технологій (HRM-система, цифрові платформи підбору, онлайн-навчання, мобільний кадровий портал) з бюджетом 62,2-126,4 тис. грн на рік. Розроблено стратегію адаптації до викликів ринку праці через диверсифікацію структури персоналу на постійне ядро (30-35 осіб) та гнучку периферію (15-20 осіб), формування бренду роботодавця, партнерство з аграрними навчальними закладами.

Економічна оцінка засвідчила виняткову ефективність запропонованих заходів: очікуваний сукупний ефект у перший рік становить 19,9-26,6 млн грн, рентабельність інвестицій перевищує 1000%, термін окупності – 2-3 місяці. Прогнозується зростання продуктивності праці на 15-20%, зниження плинності кадрів на 25-35%, економія часу кадрової служби на 40-50%. Результати дослідження мають теоретичне значення через удосконалення підходів до формування кадрової політики підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації економіки та практичну цінність для безпосереднього використання керівництвом ТОВ «РСН-ТРЕЙД» і адаптації іншими підприємствами аграрного сектору України.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, стратегічне планування людських ресурсів, мотивація персоналу, HR-технології, цифровізація, адаптація персоналу, кадровий резерв, продуктивність праці, аграрний сектор.

Обсяг роботи: 106 сторінок основного тексту, 4 рисунків, 24 таблиць, список використаних джерел містить 59 найменувань, 19 додатків.

ABSTRACT
of the qualification work
for obtaining the educational degree of Master

Topic "Formation of personnel policy of the enterprise "RSN-TRADE" LLC
 in modern conditions"

Author Shtunder Nina Illivna, 2nd year student, group MRH-2, specialty D3
 Management of the educational and professional program "HR-MANAGEMENT" of
 the second (master's) level of higher education

Scientific supervisor Novoseletska Anna Oleksandrivna, Doctor of Philosophy in
 Management, Associate Professor of the Department of Management and Marketing of
 the National University "Ostroh Academy"

Reviewer Kryvytska Olga Romanivna

Defended ".....".....20...year.

Summary of the work: The qualification work is devoted to a comprehensive study of the theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the personnel policy of the enterprise in modern business conditions. The object of the study is the personnel management system of LLC "RSN-TRADE", the subject is the theoretical and practical aspects of the formation of the personnel policy of a trading enterprise.

The first section systematizes the theoretical foundations of the personnel policy of the enterprise, reveals the essence, role and objectives of personnel policy in modern management, explores the main approaches to its formation (open and closed, passive, reactive, preventive and active types), analyzes the regulatory and legal support of personnel management in Ukraine and reveals the influence of external environmental factors (economic, demographic, technological, competitive) on the personnel policy of enterprises.

The second section contains a comprehensive analysis of the personnel policy of LLC "RSN-TRADE" - an agricultural enterprise of the Rivne region, which is part of the

international corporate group "Ritter Bio Agro". The linear-functional organizational structure of personnel management was analyzed, the personnel composition of the enterprise was studied, which increased 4.5 times during 2024 (from 11 to 49 people). Critical problems were identified: arrears in wages of 1,011.4 thousand UAH, unprofitable activities (minus 24,787.6 thousand UAH), a critical share of cost in revenues (98.7%), the lack of strategic personnel planning, formalized selection and adaptation procedures, and a professional development system. In the third section, a comprehensive program for improving personnel policy worth 1.8-2.3 million UAH was developed, which includes: a three-year strategic human resources management plan with the formation of a personnel reserve of 7-10 people; modernization of the motivation system through the introduction of a variable part of remuneration (30% of the base salary); a schedule for repaying debts within three months; formalization of personnel processes through the development of regulations on the selection, adaptation and assessment of personnel; formation of corporate culture based on European standards. A phased implementation of HR technologies (HRM system, digital recruitment platforms, online training, mobile personnel portal) with a budget of 62.2-126.4 thousand UAH per year is proposed. A strategy for adapting to the challenges of the labor market has been developed through diversification of the personnel structure into a permanent core (30-35 people) and a flexible periphery (15-20 people), formation of an employer brand, partnership with agricultural educational institutions.

The economic assessment has shown the exceptional effectiveness of the proposed measures: the expected cumulative effect in the first year is 19.9-26.6 million UAH, the return on investment exceeds 1000%, the payback period is 2-3 months. It is predicted that labor productivity will increase by 15-20%, personnel turnover will decrease by 25-35%, and HR service time will be saved by 40-50%. The results of the study have theoretical significance due to the improvement of approaches to the formation of personnel policy of small and medium-sized businesses in the conditions of digitalization of the economy and practical value for direct use by the management of LLC "RSN-TRADE" and adaptation by other enterprises of the agricultural sector of Ukraine.

Keywords: personnel policy, personnel management, strategic human resource planning, personnel motivation, HR technologies, digitalization, personnel adaptation, personnel reserve, labor productivity, agricultural sector.

Scope of work: 106 pages of the main text, 4 figures, 24 tables, the list of used sources contains 59 items, 19 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1.....	12
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність, роль і завдання кадрової політики у сучасному менеджменті підприємств	12
1.2. Основні підходи до формування та етапи кадрової політики	19
1.3. Вплив зовнішнього середовища на кадрову політику підприємств	32
РОЗДІЛ 2.....	39
ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РСН-ТРЕЙД»	39
2.1. Загальна характеристика підприємства	39
2.2. Динаміка та структура кадрового складу ТОВ «РСН-ТРЕЙД»	45
2.3. Оцінка чинної кадрової політики підприємства та її ефективності	51
РОЗДІЛ 3.....	71
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РСН-ТРЕЙД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	71
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів покращення кадрової політики товариства	71
3.2. Впровадження сучасних HR-технологій для підвищення ефективності кадрової політики підприємства	75
3.3. Адаптація кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» до змін ринку праці	81
3.4. Оцінка очікуваних результатів від рекомендованих заходів удосконалення кадрової політики підприємства	86
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічних трансформацій економіки України, посилення конкуренції на ринку та необхідності адаптації до викликів сучасності, людський капітал стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств. Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, зміною поколінської структури робочої сили, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, вимагають перегляду традиційних підходів до формування кадрової політики.

Особливої актуальності набуває необхідність формування адаптивної кадрової політики, яка враховує специфіку діяльності конкретного підприємства, галузеві особливості та сучасні тенденції ринку праці. Ефективна кадрова політика є стратегічним інструментом управління персоналом, що забезпечує залучення, розвиток та утримання кваліфікованих працівників, формування продуктивної організаційної культури та досягнення бізнес-цілей організації [1; 2].

Для підприємств виробничої сфери, де персонал безпосередньо бере участь у процесі виробництва продукції, впливає на фінансові результати діяльності, розробка науково обґрунтованої кадрової політики є критично важливою.

Підприємства змушені адаптувати свої HR-стратегії до умов гібридної зайнятості, впроваджувати інноваційні інструменти залучення та утримання персоналу, розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на цінності та розвиток працівників. Дослідження процесів формування кадрової політики підприємства дозволяє виявити проблемні аспекти управління його персоналом підприємства, проаналізувати відповідність існуючих кадрових практик сучасним вимогам та розробити практичні рекомендації щодо їх удосконалення з урахуванням специфіки діяльності та зовнішніх факторів впливу, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні засади формування кадрової політики підприємства досліджували провідні

вітчизняні науковці. Концептуальні основи управління персоналом та розвитку трудового потенціалу розкрито у працях А. М. Колота [2], О. А. Грішнєвої [3], Д. П. Богині [4]. Питання стратегічного управління персоналом та формування кадрової політики висвітлені у дослідженнях М. Д. Виноградського [5], Г. В. Щокіна [6], Л. В. Балабанової [7]. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики представлені у роботах О. В. Крушельницької [8], В. М. Данюка [9], В. А. Савченко [10].

Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розвиток концепцій управління персоналом та HR-менеджменту зробили Г. Десслер [11], М. Армстронг [12], П. Друкер [13], Д. Ульріх [14]. Вони обґрунтували роль стратегічного управління персоналом у забезпеченні конкурентних переваг організації, розробили моделі оцінки ефективності HR-функції та запропонували інноваційні підходи до управління талантами.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання практичної адаптації теоретичних моделей кадрової політики до специфіки функціонування торговельних підприємств малого та середнього бізнесу в умовах трансформаційних процесів в економіці України, впливу зовнішніх викликів на HR-стратегії та впровадження сучасних цифрових HR-технологій потребують подальшого дослідження та конкретизації. Саме ці аспекти зумовлюють науковий та практичний інтерес до обраної теми магістерської роботи.

Мета дослідження полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики підприємства на основі комплексного аналізу теоретичних засад, діагностики практичних аспектів управління персоналом підприємства та вивчення впливу зовнішнього середовища в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати низку таких завдань:

- розкрити сутність, роль і завдання кадрової політики у сучасному менеджменті підприємства;
- дослідити основні підходи до формування кадрової політики та визначити їх переваги і недоліки;

- виявити вплив зовнішнього середовища на кадрову політику підприємств торговельної сфери;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «РСН-ТРЕЙД» та проаналізувати організаційну структуру управління персоналом;
- здійснити оцінку кадрового складу підприємства та дослідити ефективність чинної кадрової політики;
- ідентифікувати проблеми та недоліки у реалізації кадрової політики досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо покращення кадрової стратегії ТОВ «РСН-ТРЕЙД»;
- обґрунтувати напрями впровадження сучасних HR-технологій на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо адаптації кадрової політики до змін ринку праці;
- провести оцінку очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний підхід для визначення сутності кадрової політики як системи взаємопов'язаних елементів та дослідження впливу зовнішнього середовища на HR-стратегію підприємства; методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних основ формування кадрової політики та узагальнення підходів до управління персоналом; порівняльний аналіз для зіставлення різних моделей кадрової політики та визначення їх відповідності специфіці діяльності підприємств; методи економічного аналізу для оцінки ефективності кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» та дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства; статистичні методи для обробки кількісних показників персоналу та визначення тенденцій у кадровому складі; коефіцієнтний метод для розрахунку показників оцінки ефективності кадрової політики; SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін кадрової політики підприємства, можливостей та загроз; графічний та табличний методи для візуалізації результатів

дослідження та структурування інформації; методи узагальнення та абстрагування для формулювання висновків та практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і завдання кадрової політики у сучасному менеджменті підприємств

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції людський капітал виступає найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Ефективне управління персоналом неможливе без чітко сформульованої та науково обґрунтованої політики у сфері роботи з кадрами, яка визначає стратегічні напрями діяльності та формує систему принципів взаємодії організації з працівниками. Вона є інтегруючим елементом системи управління людськими ресурсами і відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Концепція управління персоналом пройшла значну еволюцію від технократичного підходу, що розглядав працівників як витратний ресурс, до сучасного стратегічного бачення людини як головного капіталу організації. У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, спостерігається різноманіття підходів до трактування сутності цього поняття, що відображає його багатогранність і різні аспекти.

Аналіз джерел свідчить, що науковці розглядають кадрову політику з різних методологічних позицій: як систему принципів, напрям управлінської діяльності, комплекс правил і норм або як довгострокову стратегію підприємства щодо персоналу [15]. Така варіативність пояснюється складністю та багатоаспектністю цього феномену, який охоплює організаційні, соціальні, економічні й психологічні складові. Для систематизації підходів до визначення сутності поняття доцільно розглянути погляди провідних учених (детальніше див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності кадрової політики

Автор	Визначення кадрової політики	Ключовий акцент
-------	------------------------------	-----------------

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Генеральний напрям роботи з персоналом, що визначає форми, методи, принципи роботи з кадрами та їх добір	Стратегічний напрям діяльності
Колот А.М.	Система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи	Концептуальна основа
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом	Нормативно-цільовий підхід
Армстронг М.	Загальний підхід до прийняття рішень з питань управління людьми на всіх рівнях організації	Управлінський підхід
Дороніна М.С.	Система цілей, принципів та вимог, що визначають концептуальні основи роботи з персоналом	Системний підхід

Джерело: сформовано автором на основі [15; 2; 17; 12; 18].

Аналіз представлених у таблиці 1.1 дефініцій дозволяє виокремити спільні елементи в розумінні сутності цього поняття різними авторами. По-перше, більшість науковців розглядають політику у сфері роботи з персоналом як цілісну систему, що має певну структуру та взаємопов'язані елементи. По-друге, підкреслюється її зв'язок зі стратегічними цілями організації та необхідність їх узгодження. По-третє, акцент робиться на регулятивній функції, яка реалізується через систему правил, норм і принципів. По-четверте, зазначається комплексний характер підходу, що охоплює всі напрями управління людськими ресурсами.

Синтезуючи наведені підходи, можна запропонувати узагальнене визначення: кадрова політика - це система взаємопов'язаних принципів, цілей, пріоритетів, правил та процедур щодо формування, використання і розвитку людських ресурсів підприємства, узгоджена з його загальною стратегією та спрямована на досягнення конкурентних переваг через ефективне управління персоналом [16].

Як складна система, вона включає кілька взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують комплексний підхід до управління працівниками. До основних структурних елементів належать: філософія організації щодо персоналу, принципи

роботи з кадрами, стратегічні цілі у сфері людських ресурсів, механізми реалізації кадрових рішень, а також критерії оцінки ефективності кадрової діяльності [17].

Філософія управління персоналом формує ціннісний фундамент політики, визначаючи базові уявлення керівництва про роль людини в організації, пріоритети у взаєминах між працівниками та роботодавцем, принципи соціальної відповідальності бізнесу. Вона знаходить відображення в місії, баченні та корпоративній культурі підприємства, впливаючи на всі напрями управління персоналом від методів підбору до систем мотивації та розвитку. Принципи кадрової політики виступають основними правилами й орієнтирами, якими керується організація у своїй роботі з працівниками. Серед ключових є справедливість та об'єктивність, прозорість кадрових процесів, рівність можливостей, відповідність кваліфікації вимогам посади, плановість, системність, безперервність професійного розвитку та демократизм у прийнятті рішень.

За ступенем відкритості до зовнішнього середовища розрізняють відкриту та закриту політику у сфері роботи з персоналом. Відкрита характеризується прозорістю для потенційних співробітників, активним залученням зовнішніх кандидатів і швидкою адаптацією до змін ринку праці. Натомість закрита орієнтована на використання внутрішніх резервів і просування власних працівників, що сприяє формуванню корпоративної ідентичності та лояльності, хоча може обмежувати надходження нових ідей. За рівнем усвідомленості та впливу на організаційні процеси виділяють чотири типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну та активну. Пасивна характеризується відсутністю чіткої програми дій і реагуванням лише на критичні ситуації. Реактивна передбачає моніторинг проблем і оперативне вирішення поточних завдань. Превентивна базується на прогнозуванні кадрових потреб і розробці середньострокових програм розвитку. Активна відзначається стратегічним плануванням людських ресурсів, постійним моніторингом ситуації та проактивним формуванням кадрового потенціалу [19].

У сучасному менеджменті політика у сфері управління персоналом виконує низку важливих функцій, що визначають її роль у підвищенні ефективності

діяльності підприємства. Насамперед вона має стратегічний характер, забезпечуючи узгодження роботи з персоналом із загальною стратегією розвитку та сприяючи досягненню довгострокових конкурентних переваг через розвиток людського капіталу. Регулятивна функція полягає у встановленні правил, норм і процедур, що забезпечують єдність підходів та справедливість у прийнятті рішень [21]. Інтеграційна функція об'єднує всі напрями управління персоналом підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток кар'єри в єдину узгоджену систему, створюючи синергетичний ефект [20].

Адаптаційна функція забезпечує гнучкість організації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища через коригування структури, компетенцій і чисельності персоналу. Мотиваційна функція реалізується через формування умов для професійного зростання, справедливої винагороди й визнання досягнень працівників, що стимулює їхню ефективність, ініціативність та відданість організації [17].

Взаємозв'язок між загальною стратегією підприємства та його кадровою політикою може бути наочно представлений схематично (детальніше див. рис. 1.1).

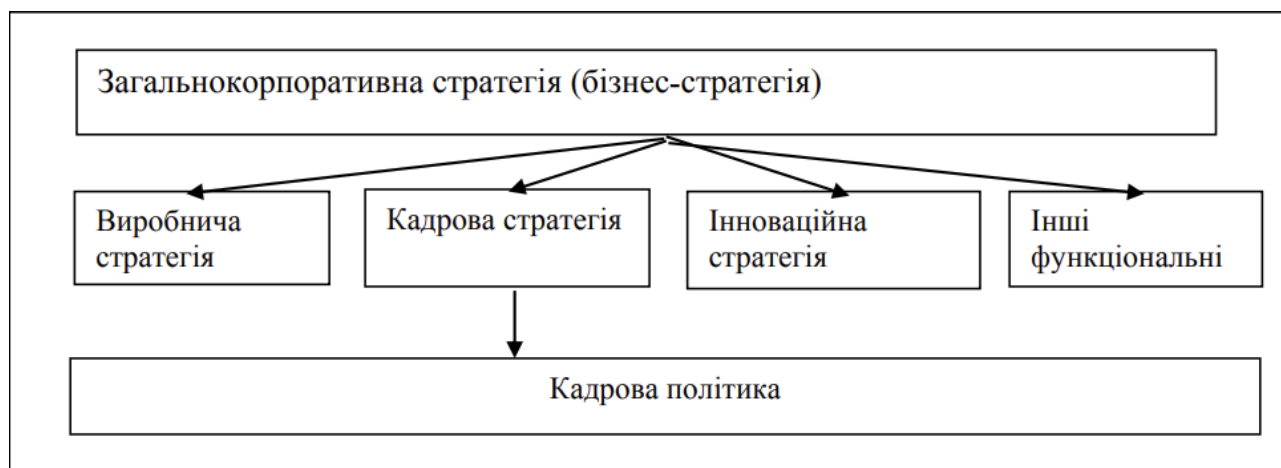


Рис. 1.1. Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегій [22].

Згідно рис. 1.1, подана схема відображає взаємозв'язок між загальнокорпоративною стратегією підприємства та її складовими

функціональними стратегіями. Кадрова стратегія, поряд із виробничою, інноваційною та іншими функціональними, є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії. Вона забезпечує формування та реалізацію кадрової політики, спрямованої на ефективне використання трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Важливим завданням є формування стабільного та згуртованого трудового колективу, що характеризується високим рівнем корпоративної культури, взаємоповаги та співпраці. Досягається через створення сприятливого організаційного клімату, розвиток системи внутрішніх комунікацій, впровадження програм командоутворення та механізмів вирішення конфліктів [18]. Оптимізація витрат на персонал при одночасному підвищенні якості людського капіталу є одним із найскладніших завдань кадрової політики. Вимагає збалансованого підходу до інвестицій у розвиток персоналу, структурування системи винагороди, автоматизації кадрових процесів та підвищення продуктивності праці через впровадження сучасних методів організації робочих процесів.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає створення умов для постійного професійного зростання працівників, розкриття їх творчого потенціалу, формування управлінського резерву. Завдання набуває особливої актуальності в умовах швидких технологічних змін, що вимагають постійного оновлення знань та навичок персоналу. Не менш важливим є завдання адаптації персоналу до організаційних змін та формування організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення. В епоху цифрової трансформації бізнесу кадрова політика має сприяти подоланню опору змінам та формуванню у працівників готовності до навчання протягом усього життя [21]. Забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та дотримання трудового законодавства також є важливими завданнями сучасної кадрової політики. Включає створення безпечних умов праці, забезпечення гідної оплати, дотримання балансу між роботою та особистим життям, впровадження політики недискримінації та рівних можливостей.

Для забезпечення ефективного управління персоналом важливо чітко визначити ключові напрями та завдання кадрової політики підприємства. Вони охоплюють комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу. З метою узагальнення цих аспектів у таблиці подано систематизацію основних завдань кадрової політики та інструментів їх реалізації (детальніше див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Завдання кадрової політики підприємства та інструменти їх реалізації

Завдання	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Забезпечення підприємства персоналом	Кадрове планування, рекрутинг, система адаптації, робота з кадровим резервом	Своєчасне заповнення вакансій кваліфікованими фахівцями
Підвищення ефективності використання персоналу	Оцінка результативності, оптимізація організаційної структури, система KPI	Зростання продуктивності праці та якості роботи
Розвиток компетенцій персоналу	Навчання та розвиток, наставництво, управління знаннями, ротація кадрів	Відповідність компетенцій вимогам бізнесу
Мотивація та утримання персоналу	Система винагороди, соціальний пакет, кар'єрний розвиток, визнання досягнень	Зниження плинності кадрів, зростання залученості
Формування корпоративної культури	Кодекс поведінки, корпоративні заходи, внутрішні комунікації, програми залученості	Згуртований колектив, висока організаційна ідентичність
Забезпечення правової та соціальної відповідальності	Дотримання трудового законодавства, охорона праці, соціальні гарантії	Мінімізація трудових конфліктів, позитивна репутація

Джерело: сформовано автором на основі [16; 12; 19].

Представлені в таблиці 1.2 завдання та інструменти демонструють комплексний характер політики у сфері управління персоналом і підкреслюють необхідність системного підходу до її формування та реалізації (див. табл. 1.2). Важливо зазначити, що ефективність роботи з кадрами визначається не стільки наявністю окремих методів чи процедур, скільки їх узгодженістю та інтеграцією в єдину систему управління людськими ресурсами.

У XXI столітті підходи до управління персоналом формуються під впливом глобальних трендів і викликів, які вимагають переосмислення традиційних

управлінських концепцій. Цифровізація економіки та автоматизація бізнес-процесів призводять до трансформації структури зайнятості, зникнення одних професій та появи нових. Обумовлює необхідність посилення уваги до питань безперервного навчання та розвитку цифрових компетенцій працівників [21].

Зростання ролі нематеріальних активів і інтелектуального капіталу у створенні вартості бізнесу підвищує значення управління знаннями, формування середовища для інновацій та залучення творчих і креативних фахівців. Політика у сфері персоналу має не лише забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами, а й створювати екосистему, що стимулює інноваційну активність і сприяє обміну знаннями [15].

Вагомий вплив на кадрові процеси справляють демографічні зміни, старіння населення у розвинених країнах та поява на ринку праці покоління Z. Вимагає врахування ціннісних орієнтацій і очікувань представників різних поколінь, а також формування міжгенераційних команд і інклюзивного робочого середовища як важливих елементів сучасної кадрової політики. Глобалізація ринку праці та розвиток технологій дистанційної взаємодії розширюють можливості залучення талантів незалежно від географічного розташування, проте одночасно посилюють конкуренцію за висококваліфікованих фахівців. У цих умовах особливої актуальності набуває розроблення підходів до організації гібридної та віддаленої роботи, управління віртуальними командами та підтримання корпоративної культури в умовах територіальної розосередженості персоналу.

Зростання суспільних очікувань щодо соціальної відповідальності бізнесу, етичності та екологічності діяльності компаній також впливає на кадрову політику. Дане явище проявляється у формуванні ціннісно-орієнтованої корпоративної культури, реалізації принципів різноманіття та інклюзії, впровадженні програм соціального впливу. Сучасні працівники, особливо представники молодших поколінь, дедалі частіше обирають роботодавців не лише за рівнем оплати праці, а й за цінностями, репутацією та суспільною місією компанії [19].

Отже, політика у сфері управління персоналом у сучасному менеджменті перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення

конкурентоспроможності підприємства через формування, розвиток і раціональне використання людського капіталу. Вона інтегрує економічні, соціальні, психологічні та етичні аспекти управління, узгоджує інтереси організації та працівників, забезпечує адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Успішна реалізація кадрової стратегії потребує системного підходу, постійного моніторингу результативності та гнучкості у реагуванні на нові виклики й можливості.

1.2. Основні підходи до формування та етапи кадрової політики

Формування ефективної кадрової політики є одним із ключових завдань сучасного менеджменту підприємства. Вона являє собою систему правил, норм, цілей та уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Така політика має забезпечувати не лише поточні потреби організації у кваліфікованих працівниках, а й сприяти формуванню стабільного, згуртованого та продуктивного трудового колективу, здатного реалізовувати стратегічні цілі підприємства в довгостроковій перспективі.

Робота з персоналом в організації є безперервним процесом, який не обмежується лише заповненням вакансій і прийманням працівників на роботу. Ефективне управління кадровими ресурсами потребує комплексного підходу та узгодженої взаємодії між усіма напрямками кадрової політики. Насамперед важливо розробити загальні принципи та визначити пріоритетні цілі, що відповідають стратегії розвитку підприємства. Організаційно-штатна складова охоплює планування потреби у кадрах, формування оптимальної структури і штату, здійснення призначень, створення кадрового резерву та управління внутрішніми переміщеннями працівників. Важливою є й інформаційна складова, яка забезпечує створення ефективної системи обліку, обробки та руху кадрової інформації всередині організації.

Фінансовий аспект кадрової політики включає формування й раціональний розподіл фонду оплати праці, а також побудову дієвої системи стимулювання та

мотивації працівників. Значне місце посідає політика розвитку персоналу, що передбачає розробку та реалізацію програм професійного зростання, кар'єрного розвитку, адаптації новоприйнятих працівників, а також організацію системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Завершальним, але не менш важливим елементом є оцінка результатів діяльності персоналу, яка дозволяє визначити відповідність кадрової політики стратегічним орієнтирам підприємства, виявити проблемні аспекти у роботі з кадрами та об'єктивно оцінити ефективність виконання працівниками своїх функцій.

Ефективне управління персоналом неможливе без чіткого правового фундаменту. Нормативно-правове забезпечення створює систему координат, у межах якої функціонують трудові відносини, визначаються права та обов'язки сторін, формуються механізми захисту інтересів як працівників, так і роботодавців. В Україні ця система постійно еволюціонує, адаптуючись до викликів сучасності та інтеграційних процесів.

Нормативно-правове регулювання управління персоналом в Україні являє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних актів. На вершині цієї піраміди знаходиться Конституція України (1996 р.), яка закріплює фундаментальні трудові права громадян, зокрема право на працю, вільний вибір професії, безпечні умови праці, заборону дискримінації, право на відпочинок та соціальний захист [33, 36]. Конституційні норми визначають базові принципи, які пронизують усю систему трудового законодавства [32].

Другим рівнем є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який детально регулює трудові відносини через 18 глав та 265 статей. Кодифікований акт встановлює процедури укладання трудових договорів, регулювання робочого часу, оплату праці, охорону праці, відпустки, трудову дисципліну та механізми вирішення трудових спорів. КЗпП залишається основним інструментом регулювання відносин між працівником і роботодавцем [36].

Спеціалізовані закони конкретизують окремі аспекти управління персоналом. Серед них Закон України «Про державну службу» (2015 р., № 889-VIII) визначає правові засади організації державної служби, статус державних

службовців, порядок вступу, проходження та припинення служби. Закон України «Про запобігання корупції» (2014 р., № 1700-VII) встановлює механізми попередження конфлікту інтересів, обмеження щодо родинних зв'язків у підпорядкуванні, вимоги до етичної поведінки [32]. Закон України «Про зайнятість населення» (1991 р.) гарантує свободу вибору виду діяльності, захист від безробіття, безоплатне навчання. Закон України «Про оплату праці» (1995 р.) закріплює принципи матеріальної зацікавленості та договірного регулювання оплати праці. Закон України «Про відпустки» (1996 р.) встановлює державні гарантії права на відпустку незалежно від форми власності підприємства, а Закон України «Про охорону праці» (1992 р.) регулює питання безпеки та гігієни праці [36].

Підзаконні акти деталізують положення законів. До них належать укази Президента України, зокрема указ від 24.03.2021 р. про підготовку кадрів для деокупації та реінтеграції окупованих територій, Постанови КМУ, Накази тощо.

Локальні нормативні акти організацій завершують систему, включаючи колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання та посадові інструкції. Вони адаптують загальні норми до специфіки конкретного підприємства.

За рівнем дії нормативно-правова база диференціюється від міжнародних стандартів до локальних документів конкретних організацій, що забезпечує узгодженість національного законодавства з глобальними практиками управління персоналом. Напрямок дії охоплює ключові сфери HR-менеджменту: найм та облік персоналу, соціально-трудові відносини, оплату праці, розвиток персоналу, управління соціальним пакетом та забезпечення безпечних умов праці. Функціональна класифікація виділяє нормативно-довідкові документи, документи організаційного, організаційно-розпорядничого та організаційно-методичного характеру, а також нормативно-методичні документи, що регламентують процедури та процеси управління людськими ресурсами (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація нормативно-правового забезпечення управління персоналом підприємств в Україні

Джерело: [35].

Аналіз представленої класифікації нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами свідчить про комплексність та системність регулювання кадрових процесів в Україні. Багаторівнева структура законодавства від міжнародних конвенцій до внутрішніх положень організацій створює цілісну правову базу для ефективного HR-менеджменту.

Особливо важливим є те, що система охоплює всі критичні напрями управління персоналом: від процесів найму та адаптації до розвитку працівників, їх соціального захисту та забезпечення безпеки праці. Функціональна диференціація документів дозволяє організаціям формувати власну локальну нормативну базу відповідно до специфіки діяльності, не порушуючи при цьому вимог національного та міжнародного законодавства. Така структурована система

нормативно-правового забезпечення є фундаментом для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами, що відповідає сучасним вимогам ринку праці та забезпечує баланс між інтересами роботодавців, працівників та держави.

Формування ефективної політики у сфері управління персоналом є складним багатоаспектним процесом, що потребує обґрунтованого вибору концептуальних підходів, які відповідають специфіці діяльності організації, її стратегічним цілям та умовам зовнішнього середовища. У науковій літературі та практиці менеджменту сформувалися різноманітні підходи до побудови системи роботи з кадрами, кожен із яких має свої особливості, переваги та обмеження. Усвідомлення цих підходів дозволяє керівництву підприємства обирати найдоцільнішу модель або поєднувати елементи різних концепцій для досягнення оптимальних результатів у сфері управління людськими ресурсами.

Систематизація підходів може здійснюватися за різними критеріями: ступенем відкритості організації до зовнішнього ринку праці, рівнем усвідомленості та системності кадрової роботи, орієнтацією на внутрішні чи зовнішні джерела залучення персоналу, а також характером взаємозв'язку зі загальною стратегією розвитку підприємства. Вибір конкретного напрямку залежить від низки чинників: розміру компанії, галузевої специфіки, етапу її життєвого циклу, ситуації на ринку праці, корпоративної культури та стратегічних пріоритетів бізнесу.

Одним із ключових критеріїв типологізації виступає ступінь відкритості організації до зовнішнього середовища та готовність залучати фахівців із боку. За цим показником розрізняють відкриту та закриту моделі кадрової роботи, кожна з яких має власні характеристики й оптимальні умови застосування. Відкрита модель передбачає прозорість і доступність інформації про вакансії на всіх рівнях управління, активне залучення зовнішніх спеціалістів і відсутність переваг для внутрішніх кандидатів під час просування по службі. Такий підхід притаманний новим або швидкозростаючим компаніям, а також підприємствам високотехнологічних та інноваційних галузей, де особливо важливий доступ до сучасних знань і компетенцій.

Для підвищення ефективності роботи з персоналом доцільно чітко визначити, яку саме модель кадрової стратегії реалізує компанію. Залежно від принципів добору, розвитку та просування кадрів, розрізняють відкриту і закриту форми, кожна з яких має свої сильні сторони та певні обмеження. Для глибшого розуміння їхніх відмінностей подано порівняльну характеристику за основними критеріями (детальніше див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики
підприємства

Критерій порівняння	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Джерела залучення персоналу	Переважно зовнішні на всіх рівнях ієрархії	Переважно внутрішні, зовнішнє залучення лише на початкові позиції
Прозорість інформації про вакансії	Висока, публічні оголошення, широке розповсюдження	Обмежена, переважно внутрішні канали інформування
Кар'єрні можливості працівників	Обмежені через зовнішню конкуренцію	Широкі перспективи зростання всередині організації
Адаптація нових співробітників	Тривала, потребує значних ресурсів	Швидка завдяки знанню внутрішніх процесів
Інноваційність	Висока через приплив нових ідей	Помірна, ризик консерватизму
Витрати на підбір персоналу	Високі (рекрутингові агентства, платформи)	Низькі (внутрішні конкурси, резерв)
Корпоративна культура	Динамічна, схильна до змін	Стабільна, усталена
Лояльність персоналу	Помірна	Висока
Плинність кадрів	Підвищена	Знижена
Організаційні знання	Ризик втрати при звільненнях	Накопичуються та зберігаються
Сфери застосування	Інноваційні компанії, стартапи, швидкозростаючі бізнеси	Великі корпорації, державні організації, сімейний бізнес

Джерело: сформовано автором на основі [24, 25].

Перевагами відкритої кадрової політики є швидка адаптація до змін зовнішнього середовища завдяки постійному притоку нових ідей, знань та підходів від нових співробітників. Організація отримує доступ до широкого кола талантів і компетенцій, що особливо важливо за умов дефіциту певних спеціальностей або під час упровадження нових технологій і напрямів діяльності. Нові працівники приносять досвід інших компаній, галузеві найкращі практики, а також свіже

бачення проблем і можливостей. Водночас така модель має низку обмежень і ризиків.

Відсутність чітких перспектив кар'єрного зростання для існуючих працівників може спричинити зниження мотивації, лояльності та зростання плинності цінних кадрів. Витрати на пошук і добір зовнішніх кандидатів зазвичай вищі, ніж на розвиток власного персоналу. Крім того, існує ризик втрати корпоративної культури й ідентичності через постійний приплив нових людей із різними цінностями та досвідом роботи.

Взаємозв'язок та послідовність реалізації всіх зазначених напрямів кадрової політики підприємства доцільно представити у вигляді комплексної схеми (детальніше див. рис. 1.3), що наочно демонструє системний характер управління персоналом і необхідність узгодженої взаємодії всіх її складових для досягнення стратегічних цілей організації.

1. Добір персоналу	відкрита	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці
	закрита	Здійснюється із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
2. Адаптація персоналу	відкрита	Швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками
	закрита	Адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при високій згуртованості колективу
3. Навчання та розвиток персоналу	відкрита	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід інших організацій
	закрита	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів. Формується загальна технологія роботи організації
4. Просування по службі	відкрита	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових працівників
	закрита	Переважає призначення на вищі посади своїх працівників. Проводиться планування кар'єри
5. Мотивація та стимулювання	відкрита	Перевага надається стимулюванню праці
	закрита	Перевага надається мотивації праці (задоволення потреб, стабільність кадрів, безпека праці)
6. Впровадження інновацій	відкрита	Нові працівники сприяють впровадженню інновацій. Підвищується відповідальність працівників
	закрита	Необхідність в ініціюванні процесу розробки інновацій. Висока відповідальність кадрів за проведення змін в організації

Рис. 1.3. Система взаємопов'язаних напрямів відкритої та закритої кадрової політики підприємства.

Джерело: [23].

За ступенем усвідомленості правил і норм, що лежать в основі управлінських рішень, а також за рівнем впливу керівництва на кадрову ситуацію виділяють чотири типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну та активну. Кожен із них відображає певний рівень зрілості системи управління персоналом і ступінь інтеграції політики у загальну стратегію підприємства. Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чітко сформульованої програми дій щодо персоналу. Керівництво не має обґрунтованого прогнозу кадрових потреб, засобів

оцінювання праці, а також діагностики кадрової ситуації. Робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків за допомогою окремих заходів, спрямованих на локалізацію кризових проявів. У такій ситуації кадрова служба виконує переважно адміністративно-документаційну функцію, не маючи реального впливу на ситуацію.

Реактивний тип передбачає, що керівництво здійснює контроль за симптомами негативних тенденцій у роботі з персоналом, з'ясовує причини виникнення конфліктів чи низької мотивації до праці. Організація має певні діагностичні можливості, однак основні зусилля спрямовані на оперативне реагування та пошук шляхів виходу з кризових ситуацій, а не на їх запобігання. Превентивна політика ґрунтується на наявності прогнозів розвитку кадрової ситуації та середньострокових програм розвитку персоналу. Підприємство має інструменти моніторингу, прогнозування можливих змін і розробки заходів щодо попередження негативних тенденцій. Керівництво не лише реагує на проблеми, а й передбачає їх, здійснюючи планування кадрових потреб на перспективу.

Активна кадрова політика передбачає не тільки прогнозування процесів, а й безпосередній вплив на формування кадрової ситуації відповідно до стратегічних цілей організації. Керівництво володіє засобами управління ситуацією, а кадрова служба здатна розробляти й реалізовувати комплексні програми розвитку персоналу, у тому числі антикризові.

Для наочного представлення характеристик різних типів кадрової політики за рівнем усвідомленості та впливу систематизовано їх ключові ознаки у Додатку А. Представлені матеріали демонструють еволюцію кадрової політики від елементарних реактивних форм до зрілих стратегічних підходів. Перехід до вищих рівнів потребує не лише збільшення ресурсів, а й зміни управлінської філософії, підвищення кваліфікації HR-фахівців, а також упровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем. Сучасна теорія стратегічного управління персоналом виділяє кілька базових підходів до узгодження кадрової політики із загальною стратегією організації. Серед них найбільш поширеними є такі концептуальні моделі.

Модель «найкращих практик» базується на припущенні про існування універсального набору HR-інструментів, що забезпечують високу ефективність незалежно від галузевої специфіки. Прихильники підходу вважають, що впровадження таких методів, як селективний підбір, розширене навчання, участь працівників у прийнятті рішень, оплата за результатами та гарантії зайнятості, сприяє покращенню організаційних показників. Недоліком моделі є недостатня увага до контекстуальних особливостей конкретного підприємства.

Модель «найкращого відповідності» акцентує увагу на узгодженні кадрової політики зі стратегією бізнесу та зовнішніми умовами його функціонування. Відповідно до цього підходу, ефективність кадрових практик визначається ступенем їх відповідності стратегічному контексту. Так, компанії, що дотримуються стратегії лідерства за витратами, потребують зовсім інших HR-практик, ніж організації, орієнтовані на інновації або диференціацію продукту. Ресурсний підхід розглядає персонал як стратегічний ресурс, який може стати джерелом стійких конкурентних переваг, якщо людський капітал є цінним, рідкісним, важко імітованим та незамінним. У цьому разі кадрова політика спрямовується на залучення, розвиток і утримання унікальних талантів, формування організаційних компетенцій і знань, що не можуть бути легко скопійовані конкурентами.

Під впливом глобальних трансформацій, цифровізації економіки, демографічних змін та нових очікувань працівників формуються сучасні підходи до кадрової політики, які враховують реалії XXI століття. У процесі її розроблення важливо спиратися на оновлені концепції, що відображають еволюцію поглядів на управління персоналом в умовах динамічного ринкового середовища. Кожен підхід має власні принципи, інструменти та цілі, які визначають специфіку формування кадрової стратегії підприємства. Для зручності порівняння їхні ключові характеристики узагальнено за основними параметрами (детальніше див. таблицю 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика сучасних підходів до формування кадрової політики підприємства

Підхід	Суть підходу	Ключові інструменти	Переваги	Обмеження
Employee experience	Фокус на створенні позитивного досвіду працівника на всіх етапах взаємодії з організацією	Journey mapping, опитування задоволеності, дизайн робочих просторів, digital workplace	Підвищення залученості, зниження плинності, покращення HR-бренду	Високі інвестиції, складність вимірювання ROI
Agile HR	Застосування принципів гнучкої методології до управління персоналом	Короткі цикли feedback, OKR, self-organizing teams, continuous learning	Швидка адаптація до змін, підвищення автономії працівників	Потребує зміни корпоративної культури, не підходить для всіх організацій
Data-driven HR	Прийняття кадрових рішень на основі аналізу великих даних	People analytics, predictive models, AI-based tools, HR dashboards	Обґрунтованість рішень, виявлення прихованих закономірностей, прогнозування	Потребує значних інвестицій у технології, питання конфіденційності даних
Flexible workforce	Використання різноманітних форм зайнятості залежно від потреб	Фріланс-платформи, гібридна робота, проєктні команди, gig-workers	Гнучкість, доступ до унікальних компетенцій, зниження постійних витрат	Складність управління, ризики для корпоративної культури
DEI	Створення різноманітного, справедливого та інклюзивного середовища	Програми diversity, навчання з bias awareness, інклюзивне лідерство, квоти	Інновації, краще прийняття рішень, привабливість для талантів	Можливий опір, ризик зворотної дискримінації, складність імплементації

Джерело: розроблено автором на основі [28, 29].

Ефективна кадрова політика підприємства формується на основі чітко визначених принципів, що забезпечують її узгодженість, стабільність і результативність. Дотримання цих принципів дозволяє підприємству не лише залучати та утримувати висококваліфікований персонал, а й створювати сприятливі умови для його розвитку, мотивації та професійного зростання. Основні принципи формування кадрової політики узагальнено та систематизовано нижче (детальніше див. таблицю 1.5).

Таблиця 1.5

Принципи формування кадрової політики підприємства

Принцип	Зміст принципу	Шляхи реалізації
---------	----------------	------------------

Узгодженості зі стратегією бізнесу	Кадрові цілі, пріоритети та програми впливають зі стратегічних завдань організації та сприяють їх досягненню	Залучення HR до стратегічного планування, розробка кадрової стратегії на основі бізнес-стратегії, інтеграція KPI
Системності	Розгляд кадрової політики як цілісної системи взаємопов'язаних елементів: підбору, адаптації, навчання, оцінки, мотивації	Узгодження всіх HR-процесів між собою, формування єдиної логіки управління персоналом
Гнучкості та адаптивності	Здатність кадрової політики швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Моніторинг трендів, сценарне планування, механізми коригування політики
Економічної доцільності	Інвестиції у персонал мають генерувати вимірюване повернення, кадрові програми економічно обґрунтовані	Розрахунок ROI від HR-ініціатив, бюджетування кадрових програм, cost-benefit аналіз
Прозорості та справедливості	Правила та процедури кадрової політики зрозумілі для всіх працівників, кадрові рішення приймаються об'єктивно	Публікація внутрішніх регламентів, відкриті конкурси на посади, об'єктивні критерії оцінки
Орієнтації на розвиток	Кадрова політика спрямована на постійний розвиток та примноження потенціалу персоналу	Програми навчання, підтримка ініціативності, інвестиції в розвиток компетенцій
Індивідуалізації	Визнання унікальності кожного працівника, персоналізація кадрових практик	Індивідуальні плани розвитку, гнучкі системи винагороди, персоналізовані графіки
Законності	Відповідність кадрової політики чинному трудовому законодавству та нормативним актам	Перевірка документів на відповідність КЗпП, консультації юристів, внутрішній аудит
Превентивності	Попередження кадрових проблем замість реагування на них	Прогнозування потреб, формування резерву, моніторинг задоволеності персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Як видно з таблиці, кожен із принципів відіграє важливу роль у побудові ефективної системи управління персоналом. Їх комплексне застосування забезпечує стратегічну узгодженість кадрової політики з цілями підприємства, підвищує гнучкість і адаптивність HR-процесів, а також сприяє формуванню стабільного й мотивованого колективу.

Процес розроблення та впровадження кадрової політики є багаторівневим і передбачає системний підхід до планування, узгодження та реалізації управлінських рішень у сфері персоналу. Ефективна кадрова політика формується поступово від стратегічного аналізу до оцінки результативності реалізованих заходів. Узагальнену послідовність ключових етапів цього процесу наведено нижче (детальніше див. таблицю 1.6).

Таблиця 1.6

Етапи формування кадрової політики підприємства

Етап	Зміст етапу	Ключові завдання	Очікувані результати
Аналіз стратегічного контексту та діагностика	Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на кадрову політику	Аналіз бізнес-стратегії, SWOT-аналіз персоналу, дослідження ринку праці, оцінка корпоративної культури	Звіт про поточну кадрову ситуацію, виявлені розриви між поточним станом та вимогами стратегії
Визначення філософії та принципів	Формулювання базових цінностей та переконань щодо управління персоналом	Обговорення з топ-менеджментом, аналіз місії та цінностей, визначення пріоритетів	Документ з описом філософії управління персоналом та переліку принципів
Встановлення стратегічних цілей	Визначення конкретних, вимірюваних цілей кадрової політики	Декомпозиція бізнес-цілей, формулювання кадрових цілей за SMART, встановлення KPI	Система стратегічних кадрових цілей з показниками успіху
Вибір типу кадрової політики	Прийняття рішення про ключові параметри політики	Вибір між відкритою/закритою політикою, визначення рівня активності, балансу внутрішніх/зовнішніх джерел	Концептуальна модель кадрової політики підприємства
Розробка функціональних стратегій	Деталізація загальної політики за окремими напрямками HR	Розробка стратегій підбору, навчання, мотивації, оцінки, розвитку кар'єри	Комплект функціональних HR-стратегій та програм
Створення організаційних умов	Формування структури та забезпечення ресурсами	Визначення структури HR-служби, розподіл функцій, планування бюджету, впровадження HRIS	Організаційна структура HR, регламенти процесів, необхідні ресурси
Комунікація політики	Донесення кадрової політики до всіх працівників	Проведення зустрічей, публікація матеріалів, навчання менеджерів, збір feedback	Інформованість персоналу, розуміння змін, початкова підтримка
Впровадження та моніторинг	Реалізація кадрової політики на практиці	Запуск пілотних проєктів, масштабування, відстеження KPI, регулярна звітність	Функціонуючі HR-процеси, дані про результативність
Оцінка ефективності та коригування	Перевірка досягнення цілей та внесення змін	Аналіз KPI, збір feedback, виявлення проблем, коригування програм	Оновлена кадрова політика, плани покращення

Джерело: розроблено автором на основі [31].

Згідно таблиці, процес формування кадрової політики має безперервний, циклічний характер. Після завершення кожного циклу організація здійснює аналіз досягнутих результатів, визначає зони для вдосконалення та коригує кадрові рішення з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечує гнучкість, адаптивність і стратегічну узгодженість кадрової політики з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Представлена послідовність етапів демонструє циклічний характер процесу формування кадрової політики. Після завершення етапу оцінки ефективності організація повертається до аналізу

ситуації з урахуванням нових реалій та отриманого досвіду, що забезпечує постійне вдосконалення кадрової політики.

Формування ефективної кадрової політики є комплексним процесом, що поєднує стратегічне бачення, системний аналіз і практичну реалізацію заходів у сфері управління персоналом. Вона повинна ґрунтуватися на сучасних підходах, принципах узгодженості, гнучкості та розвитку людського потенціалу. Реалізація послідовних етапів дозволяє створити дієву кадрову систему, здатну підтримувати конкурентоспроможність підприємства та сприяти досягненню його стратегічних цілей.

1.3. Вплив зовнішнього середовища на кадрову політику підприємств

Кадрова політика підприємства формується під впливом складної сукупності зовнішніх факторів, які визначають можливості та обмеження в управлінні персоналом. Зовнішнє середовище створює контекст, у якому організація здійснює підбір, розвиток та утримання працівників, а також формує виклики, на які кадрова політика має відповідати для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дослідження впливу зовнішнього середовища на кадрову політику набуває особливої актуальності в умовах динамічних трансформацій економіки України. А. С. Близнюк та О. О. Дячков наголошують на зростанні глобальних викликів та загроз, які впливають на всі сфери національної економіки, включаючи ринок праці та систему управління людськими ресурсами [37]. Турбулентність зовнішнього середовища вимагає від підприємств розробки адаптивних кадрових стратегій, здатних швидко реагувати на зміни та використовувати нові можливості.

Зовнішнє середовище організації традиційно поділяють на макросередовище (непряма дія) та мікросередовище (пряма дія). Макросередовище охоплює фактори загальноекономічного, політико-правового, соціально-демографічного, технологічного та культурного характеру, які впливають на всі організації галузі або регіону. Мікросередовище включає суб'єктів, що безпосередньо взаємодіють з підприємством: конкурентів на ринку праці, навчальні заклади, рекрутингові агентства, профспілки, службу зайнятості. Економічні фактори справляють

визначальний вплив на кадрову політику через формування умов функціонування ринку праці та можливостей підприємства щодо інвестицій у персонал. Рівень економічного розвитку країни визначає загальну кон'юнктуру ринку праці, рівень безробіття, структуру попиту на робочу силу. В умовах економічного зростання підприємства мають ширші можливості для залучення кваліфікованих кадрів, інвестування в навчання та розвиток, підвищення рівня винагороди. Економічна криза, навпаки, змушує організації скорочувати витрати на персонал, заморожувати зарплати, обмежувати програми розвитку.

Інфляційні процеси безпосередньо впливають на реальну купівельну спроможність заробітної плати працівників, що вимагає від кадрової політики механізмів індексації та коригування системи оплати праці для збереження мотивації персоналу. Валютні коливання особливо критичні для підприємств із зовнішньоекономічною діяльністю або залежністю від імпорتنих ресурсів, оскільки впливають на можливості підприємства конкурувати за таланти з іноземними роботодавцями. Рівень мінімальної заробітної плати, встановлений державою, формує нижню межу винагороди та впливає на структуру витрат підприємства на персонал, особливо для організацій із великою часткою низькокваліфікованої праці [38].

Політико-правові фактори створюють інституційні рамки, у межах яких функціонує система управління персоналом. Трудове законодавство визначає мінімальні стандарти умов праці, процедури найму та звільнення, гарантії працівникам, що безпосередньо регламентує кадрові процеси підприємства. Зміни в податковому законодавстві, зокрема ставок єдиного соціального внеску та податку на доходи фізичних осіб, впливають на вартість робочої сили для роботодавця та чисту винагороду працівника. Політична стабільність у країні формує передбачуваність умов ведення бізнесу та впливає на довгострокове планування персоналу. Військовий стан в Україні кардинально змінив умови функціонування підприємств, призвів до масштабних міграційних процесів, мобілізації частини працездатного населення, що створило дефіцит кадрів у багатьох секторах економіки. О. В. Мороз зазначає, що сучасні умови вимагають

від кадрової політики гнучкості щодо залучення переселенців, адаптації до віддаленого формату роботи та формування програм підтримки працівників у складних обставинах [39].

Соціально-демографічні фактори визначають кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили на ринку праці. Демографічна ситуація, зокрема народжуваність, смертність, вікова структура населення, формує перспективну пропозицію трудових ресурсів. Старіння населення в Україні призводить до скорочення чисельності економічно активного населення та зростання навантаження на систему соціального забезпечення, що вимагає від підприємств розробки політики утримання працівників старшого віку та передачі досвіду молодому поколінню. Міграційні процеси суттєво впливають на ринок праці через відтік кваліфікованих кадрів за кордон у пошуках кращих умов праці та оплати. А. М. Волківська, Г. В. Осовська та Т. І. Литвиненко підкреслюють, що значна частина українських мігрантів має вищу освіту та працює в секторах, що потребують кваліфікації, що створює дефіцит талантів для вітчизняних підприємств. Кадрова політика має враховувати конкуренцію не лише з національними роботодавцями, але й з міжнародним ринком праці, що вимагає підвищення привабливості умов праці та можливостей розвитку [40].

Рівень освіти населення визначає якість людського капіталу на ринку праці. Попри високий рівень охоплення вищою освітою в Україні, існує проблема невідповідності компетенцій випускників потребам роботодавців, що вимагає від підприємств значних інвестицій у адаптацію та додаткове навчання новоприйнятих працівників. Зміна ціннісних орієнтацій різних поколінь працівників також впливає на кадрову політику. Покоління Z, що входить на ринок праці, має інші очікування щодо балансу між роботою та особистим життям, можливостей професійного розвитку, корпоративної культури порівняно з попередніми поколіннями.

Технологічні фактори трансформують характер праці, вимоги до компетенцій працівників та інструменти управління персоналом. Цифровізація економіки призводить до автоматизації рутинних операцій, зникнення одних професій та появи нових, що вимагає постійного перенавчання персоналу.

Підприємства мають формувати стратегії розвитку цифрових компетенцій працівників для забезпечення конкурентоспроможності в умовах технологічних змін.

Впровадження інформаційних систем управління персоналом (HRIS) дозволяє автоматизувати кадрові процеси, підвищити якість HR-аналітики, забезпечити швидкість прийняття управлінських рішень. Розвиток технологій віддаленої роботи розширює географію пошуку талантів, дозволяє організаціям залучати фахівців із різних регіонів без необхідності їх фізичного переміщення. Водночас віддалений формат роботи створює нові виклики для корпоративної культури, командної роботи, контролю результативності. Штучний інтелект та великі дані змінюють підходи до підбору персоналу через автоматизацію первинного скринінгу резюме, аналіз відповідності кандидата вакансії, прогнозування успішності працівника на посаді. Технології навчання, включаючи онлайн-курси, віртуальну реальність, гейміфікацію, розширюють можливості розвитку персоналу та дозволяють індивідуалізувати траєкторії навчання [38].

Конкурентне середовище на ринку праці визначає можливості підприємства залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Інтенсивність конкуренції за таланти варіюється залежно від галузі, регіону, специфіки необхідних компетенцій. У високотехнологічних секторах, IT-індустрії, фінансовому секторі конкуренція за фахівців є особливо гострою, що вимагає від підприємств формування конкурентоспроможних пропозицій щодо винагороди, умов праці, можливостей розвитку. Стратегії конкурентів на ринку праці безпосередньо впливають на кадрову політику підприємства. Якщо конкуренти підвищують рівень заробітних плат або пропонують привабливіші соціальні пакети, організація змушена коригувати власну систему винагороди для запобігання відтоку цінних кадрів. Репутація роботодавця стає критичним фактором конкурентоспроможності на ринку праці, що вимагає від кадрової політики цілеспрямованих зусиль щодо формування позитивного іміджу організації як місця роботи.

Інфраструктура ринку праці, включаючи діяльність рекрутингових агентств, кадрових порталів, центрів зайнятості, навчальних закладів, впливає на

ефективність процесів підбору персоналу та розвитку компетенцій. Розвинена інфраструктура полегшує пошук кандидатів, знижує витрати на підбір, забезпечує доступ до ширшого кола талантів. Співпраця підприємств із навчальними закладами через програми практик, дуальної освіти, цільової підготовки фахівців дозволяє формувати кадровий резерв та забезпечувати відповідність компетенцій випускників потребам роботодавців [41].

Культурні та соціальні фактори формують систему цінностей, норм поведінки, очікувань працівників щодо трудових відносин. Національна культура визначає ставлення до праці, розуміння балансу між роботою та особистим життям, сприйняття авторитету керівництва, стиль комунікації. Підприємства, що працюють у міжнародному контексті або залучають працівників різних культур, мають враховувати культурні особливості в кадровій політиці для забезпечення ефективної взаємодії та запобігання конфліктам.

Суспільні очікування щодо соціальної відповідальності бізнесу впливають на кадрову політику через вимоги дотримання етичних стандартів, забезпечення рівних можливостей, підтримки різноманіття, створення інклюзивного середовища. Підприємства, які демонструють високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності, отримують конкурентні переваги на ринку праці через підвищення привабливості для потенційних працівників, особливо представників молодого покоління [42].

Для систематизації впливу зовнішніх факторів на кадрову політику доцільно розглянути їх комплексний вплив на основні напрями управління персоналом (детальніше див. таблицю 1.9).

Таблиця 1.9

Вплив зовнішніх факторів на основні напрями кадрової політики підприємств

Напрямок кадрової політики	Економічні фактори	Соціально-демографічні фактори	Технологічні фактори	Правові фактори
Планування персоналу	Прогнози економічного розвитку, доступність фінансування	Демографічні тренди, міграція, структура робочої сили	Автоматизація процесів, зміна вимог до компетенцій	Норми робочого часу, обмеження на працевлаштування

Підбір та адаптація	Конкуренція за таланти, рівень безробіття	Доступність кандидатів, освітній рівень	Цифрові канали рекрутингу, AI-скринінг	Антидискримінаційне законодавство, процедури оформлення
Навчання та розвиток	Бюджет на навчання, ROI програм розвитку	Готовність персоналу до навчання, поколінські особливості	E-learning, VR-тренінги, адаптивні платформи	Державні програми підтримки навчання, сертифікація
Мотивація та винагорода	Рівень зарплат у галузі, інфляція	Очікування працівників, соціальні стандарти	Системи оцінки ефективності, гнучкі схеми компенсацій	Мінімальна зарплата, податкове навантаження, соцстандарти
Утримання персоналу	Пропозиції конкурентів, економічна стабільність	Мобільність робочої сили, альтернативи на ринку	Можливості віддаленої роботи, цифрові інструменти комунікації	Гарантії зайнятості, процедури звільнення

Джерело: розроблено автором на основі [38, 41].

Представлена таблиця демонструє багатовимірність впливу зовнішнього середовища на кадрову політику. Ефективна кадрова стратегія має враховувати взаємодію різних факторів та їх синергетичний вплив на управління персоналом. Підприємства, які здатні систематично аналізувати зовнішнє середовище та адаптувати кадрову політику до змін, отримують конкурентні переваги через краще розуміння можливостей та загроз. Для оцінки впливу зовнішнього середовища на кадрову політику підприємства доцільно використовувати метод PESTLE-аналізу, який систематизує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори. Регулярне проведення аналізу дозволяє виявляти тренди, передбачати можливі зміни, розробляти превентивні заходи для адаптації кадрової політики.

Зовнішнє середовище справляє визначальний вплив на формування та реалізацію кадрової політики підприємства. Економічні фактори визначають фінансові можливості організації інвестувати в персонал та формують кон'юнктуру ринку праці. Політико-правові фактори створюють інституційні рамки, у межах яких функціонує система управління персоналом. Соціально-демографічні фактори визначають кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили. Технологічні фактори трансформують характер праці та інструменти управління персоналом. Конкурентне середовище на ринку праці визначає можливості

залучення та утримання талантів. Ефективна кадрова політика має базуватися на систематичному аналізі зовнішнього середовища, врахуванні його динаміки та формуванні адаптивних механізмів реагування на зміни. Підприємства, які здатні передбачати тренди зовнішнього середовища та проактивно адаптувати кадрову політику, отримують стійкі конкурентні переваги через формування відповідного кадрового потенціалу, здатного реалізовувати стратегічні цілі організації в умовах мінливого середовища.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РСН-ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «РСН-ТРЕЙД» (код ЄДРПОУ 40856399) розпочало свою діяльність 27 вересня 2016 року, зареєструвавшись як суб'єкт господарювання в місті Рівне. Організаційно-правова форма підприємства, товариство з обмеженою відповідальністю передбачає відповідальність учасників товариства в межах їхніх вкладів до статутного капіталу. Статутний капітал підприємства становить 1 500,00 гривень, що відповідає мінімальним вимогам законодавства України для товариств з обмеженою відповідальністю на момент реєстрації. Юридична адреса підприємства знаходиться за адресою: Рівненська область, місто Рівне, вулиця Млинівська, будинок 18, офіс 401. Розташування у обласному центрі забезпечує підприємству доступ до розвиненої транспортної інфраструктури, ринків збуту та кваліфікованої робочої сили. Уповноваженою особою юридичної особи є Щербачук Лілія Степанівна, яка здійснює керівництво господарською діяльністю товариства. Станом на червень 2025 року підприємство має статус «Зареєстровано» та не перебуває в процесі припинення, ліквідації чи банкрутства. Організація веде активну господарську діяльність понад вісім років, що свідчить про стабільність його позицій на ринку та життєздатність обраної бізнес-моделі [43, 46].

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, основним видом економічної діяльності ТОВ «РСН-ТРЕЙД» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Вибір сільськогосподарського напрямку як основного виду діяльності обумовлений специфікою Рівненської області, де аграрний сектор становить близько чверті валового внутрішнього продукту регіону. Компанія характеризується багатопрофільністю господарської діяльності, здійснюючи операції у широкому

спектрі суміжних галузей. До додаткових видів економічної діяльності належать: змішане сільське господарство, допоміжна діяльність у рослинництві, післяурожайна діяльність та оброблення насіння для відтворення. Така диверсифікація дозволяє підприємству знижувати ризики, пов'язані з сезонністю сільськогосподарського виробництва, та забезпечувати більш рівномірне завантаження трудових ресурсів протягом року [45].

Значну частку діяльності товариства становить торговельний напрям. Підприємство здійснює оптову торгівлю зерном, насінням і кормами для тварин, фруктами та овочами, квітами та рослинами. Наявність торговельного сегменту в структурі бізнесу забезпечує додаткові джерела доходу та дозволяє реалізовувати як власну продукцію, так і продукцію інших виробників. Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням, деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням розширює можливості підприємства щодо формування стійких партнерських зв'язків з учасниками аграрного ринку. Роздрібний сегмент представлений торгівлею м'ясом і м'ясними продуктами, хлібобулочними та кондитерськими виробами, тютюновими виробами та напоями в спеціалізованих магазинах. Діяльність у сфері обслуговування напоями (ресторанне господарство) доповнює портфоліо підприємства, створюючи можливості для вертикальної інтеграції та реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Окремим напрямом діяльності є надання в оренду власного чи орендованого нерухомого майна, автомобілів і легкових автотранспортних засобів. Наявність орендного бізнесу свідчить про диверсифікований підхід до формування активів підприємства та створення додаткових джерел доходу, незалежних від сезонних коливань у сільському господарстві [44].

ТОВ «РСН-ТРЕЙД» функціонує в рамках агропромислового комплексу Рівненської області, який традиційно характеризується розвиненим сільськогосподарським виробництвом. Рівненщина має сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування зернових культур, картоплі, льону-довгунця та кормових культур. Область характеризується помірно-континентальним кліматом

з достатньою кількістю опадів, що забезпечує сприятливі умови для ведення землеробства. Спеціалізація підприємства на вирощуванні зернових культур та насіння олійних культур відповідає загальнодержавним тенденціям розвитку аграрного сектору України. Зернове господарство залишається однією з найбільш рентабельних галузей сільськогосподарського виробництва, що забезпечує стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вирощування олійних культур набуває все більшого значення у зв'язку зі зростаючим світовим попитом на рослинні олії та біопаливо. Додаткові види діяльності, зокрема вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, ягід, горіхів та плодових дерев, дозволяють підприємству диверсифікувати ризики та оптимізувати використання земельних ресурсів. Післяурожайна обробка та зберігання сільськогосподарської продукції додає вартості до вирощеної продукції та забезпечує можливість реалізації товару у найбільш вигідні цінові періоди [46].

Розташування підприємства у місті Рівне забезпечує доступ до розвиненої соціальної та виробничої інфраструктури обласного центру. Рівне є важливим транспортним вузлом, що сполучає західні регіони України з центральними та східними областями. Наявність залізничного та автомобільного сполучення створює сприятливі умови для транспортування сільськогосподарської продукції як на внутрішній ринок, так і на експорт. Рівненська область характеризується достатнім кадровим потенціалом. У регіоні функціонують заклади вищої освіти, які готують фахівців аграрного профілю, зокрема Рівненський державний гуманітарний університет та інші навчальні заклади. Наявність кваліфікованих спеціалістів у регіоні створює сприятливі умови для формування компетентного персоналу підприємства. Економічна ситуація у Рівненській області характеризується стабільним розвитком аграрного сектору. Промисловість і сільське господарство займають провідне місце в економіці регіону, формуючи по 27% валової продукції області кожне. Сільськогосподарські підприємства області демонструють високі показники урожайності зернових культур, що свідчить про ефективність ведення господарства та застосування сучасних технологій [47, 49].

ТОВ «РСН-ТРЕЙД» функціонує в умовах конкурентного ринку аграрної продукції та торговельних послуг. Рівненська область налічує значну кількість сільськогосподарських підприємств різних форм власності від великих агрохолдингів до фермерських господарств. Фермерські господарства відіграють важливу роль у сільськогосподарському виробництві Рівненщини, що створює специфічне конкурентне середовище з високою мобільністю та адаптивністю учасників ринку. Багатопрофільність діяльності підприємства дозволяє йому займати певні ніші у різних сегментах ринку від первинного виробництва до торгівлі та послуг. Поєднання виробничої та торговельної діяльності забезпечує більшу стійкість до ринкових коливань та дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури. Наявність різноманітних видів діяльності створює синергетичний ефект, коли окремі напрями бізнесу взаємодоповнюють один одного. Ринкове позиціонування підприємства характеризується орієнтацією на регіональний ринок з можливістю виходу на загальнодержавний рівень. Здійснення оптової торгівлі передбачає формування мережі постачальників та споживачів як у Рівненській області, так і за її межами. Роздрібний сегмент орієнтований переважно на місцевий ринок, що забезпечує стабільний попит та швидкий оборот товарів [48].

Детальна організаційна структура управління ТОВ «РСН-ТРЕЙД» станом на 2024 рік представлена на рисунку 2.1, який ілюструє функціональний розподіл повноважень, субординаційні зв'язки між рівнями управління та внутрішню архітектуру підрозділів підприємства.

Аналіз організаційної структури підтверджує лінійно-функціональний характер побудови системи управління. На вершині ієрархії знаходиться генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються комерційний та фінансовий директори, що забезпечують дуалізм управління ключовими бізнес-процесами: генерацією доходів (комерційний блок) та контролем фінансових потоків (фінансовий блок).

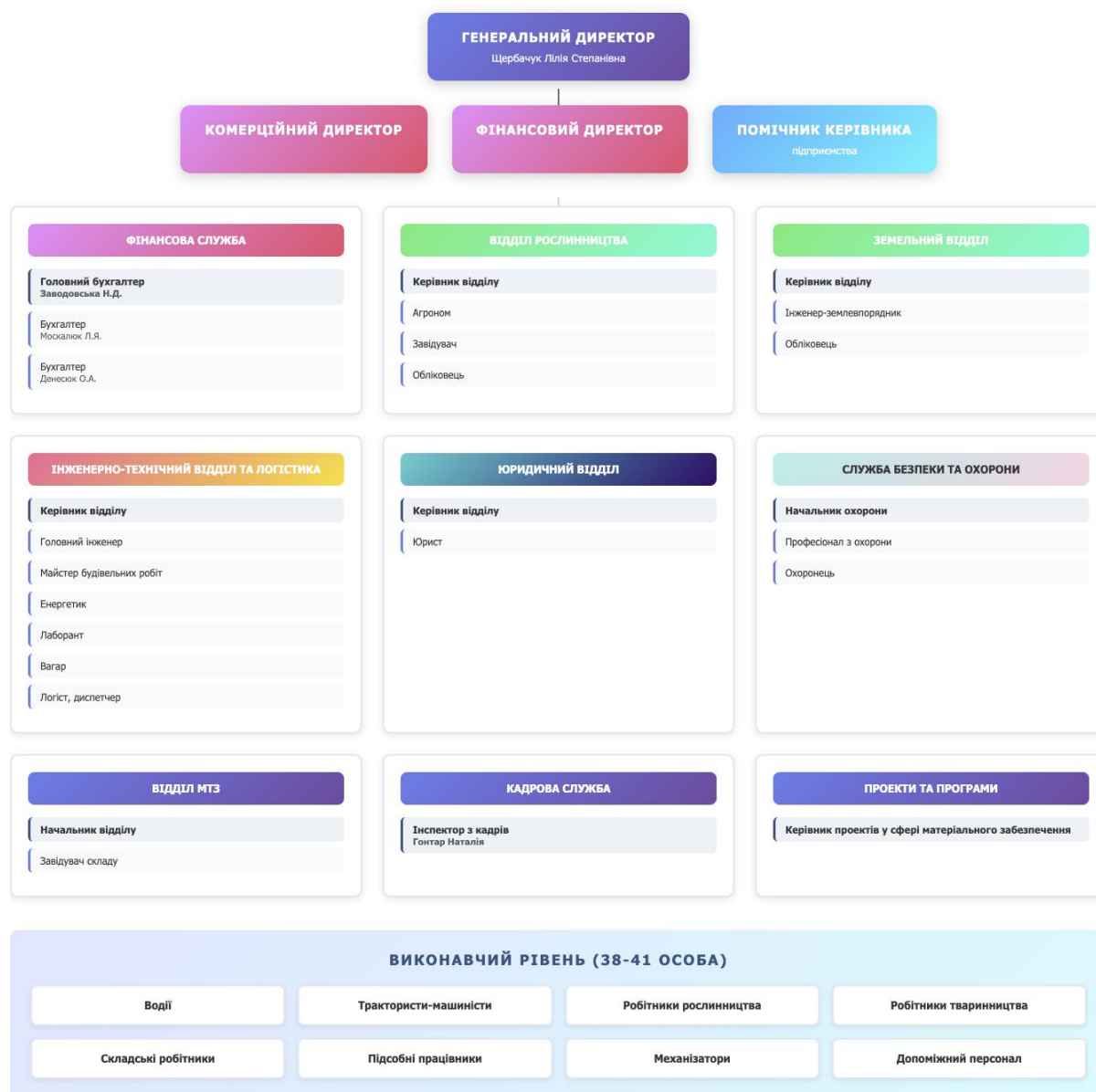


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «РСН-ТРЕЙД»

Джерело: складено на основі внутрішніх документів підприємства (детальніше див. додаток Л).

Організаційна структура управління ТОВ «РСН-ТРЕЙД» відображає специфіку функціонування сільськогосподарського підприємства малого та середнього бізнесу з багатoproфільною діяльністю. Підприємство характеризується лінійно-функціональним типом організаційної структури управління, що є найбільш поширеним варіантом для товариств з обмеженою відповідальністю аграрного профілю. Така структура забезпечує чітке визначення

повноважень, однозначність підпорядкування та ефективність управлінських рішень.

Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства, затверджують фінансові звіти та приймають рішення з ключових питань діяльності організації. Виконавчим органом підприємства виступає генеральний директор, який здійснює оперативне керівництво господарською діяльністю. Станом на 2024 рік генеральним директором ТОВ «РСН-ТРЕЙД» є Щербачук Лілія Степанівна, яка займає цю посаду з моменту реєстрації підприємства у вересні 2016 року.

Важливою особливістю організаційної структури підприємства є його входження до корпоративної групи «Ріттер Біо Агро». Група компаній «Ріттер Біо Агро» спеціалізується на органічному землеробстві та об'єднує декілька підприємств, які здійснюють діяльність у Рівненській, Житомирській та Хмельницькій областях. Загальний земельний банк групи становить понад 5,5 тисячі гектарів. Входження до корпоративної групи впливає на організаційну структуру управління персоналом, оскільки забезпечує можливість централізації окремих функцій та обміну кадровими ресурсами між підприємствами групи.

Структура власності ТОВ «РСН-ТРЕЙД» характеризується паритетним розподілом часток між двома засновниками. Щербачук Віктор Миколайович володіє 50% статутного капіталу та є кінцевим бенефіціарним власником з прямим вирішальним впливом. Другим засновником та кінцевим бенефіціарним власником з 50% частки є громадянин Німеччини Ріттер Мартін Фрідель. Міжнародний характер власності підприємства зумовлює необхідність дотримання європейських стандартів управління персоналом та впровадження сучасних підходів до організації праці [46].

Організаційна структура управління персоналом ТОВ «РСН-ТРЕЙД» перебуває в стадії активної трансформації, спричиненої значним збільшенням масштабів діяльності. Успішність адаптації структури до нових умов функціонування значною мірою визначатиме конкурентоспроможність підприємства та його здатність реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Функціонування ТОВ «РСН-ТРЕЙД» відбувається в умовах трансформації українського аграрного сектору, який характеризується впровадженням нових технологій, орієнтацією на європейські стандарти якості та розширенням експортних можливостей. Підприємство має потенціал для нарощування обсягів виробництва, модернізації технологічних процесів та розширення асортименту продукції і послуг. Багатoproфільність діяльності створює основу для подальшої диверсифікації бізнесу та освоєння нових ринкових ніш. Розвиток післяурожайної обробки та зберігання продукції дозволить збільшити додану вартість та покращити фінансові показники. Розширення орендного бізнесу може стати додатковим джерелом стабільного доходу, незалежного від сезонних факторів у сільському господарстві. Ключовими факторами успішного розвитку підприємства є ефективне управління кадровими ресурсами, впровадження сучасних технологій у виробництво та торгівлю, формування стійких партнерських відносин з постачальниками та споживачами. Кадрова політика повинна забезпечувати залучення, розвиток та утримання кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно вирішувати завдання в умовах динамічного ринкового середовища.

2.2. Динаміка та структура кадрового складу ТОВ «РСН-ТРЕЙД»

Оцінка кадрового складу ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за період 2021-2024 років дозволяє виявити ключові тенденції в розвитку трудового потенціалу підприємства та оцінити ефективність його використання. Аналіз кадрового складу охоплює дослідження кількісних та якісних характеристик персоналу, оцінку продуктивності праці тощо.

Протягом аналізованого періоду підприємство продемонструвало неоднорідну динаміку чисельності персоналу. Аналіз чисельності працівників ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за період 2021-2024 років демонструє значні коливання, які відображають зміни в масштабах та напрямках господарської діяльності підприємства. У 2021-2022 роках підприємство підтримувало стабільну чисельність персоналу на рівні 11-12 осіб, проте у 2023 році кількість працівників

залишилася на рівні 11 осіб. Найбільш значущі зміни відбулися у 2024 році, коли середня чисельність працівників зросла до 49 осіб, тобто збільшилася у 4,5 рази порівняно з попереднім роком. Одночасно доходи підприємства зросли до 117,0 млн грн, що втричі перевищує показник 2023 року. Різке нарощування персоналу та обсягів діяльності пов'язане зі значним збільшенням активів підприємства з 515,0 млн грн на початок 2024 року до 1 130,5 млн грн на кінець року (детальніше див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «РСН-ТРЕЙД» у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2021	Темп приросту, %
Середня кількість працівників, осіб	12	11	11	49	37,00	308,30
Доходи, тис. грн	1800,30	1726,70	42578,50	117006,60	115206,30	6399,20
Доходи на одного працівника, тис. грн	150,00	157,00	3870,80	2388,10	2238,10	1492,10

Джерело: складено автором на основі [50] та фінансової звітності підприємства додатки Б - І.

Наведені дані демонструють стрибкоподібне зростання чисельності у 4,5 рази протягом 2024 року, що є нетиповим для еволюційного розвитку організації. Така кадрова експансія стала реакцією на масштабну інвестиційну програму: активи збільшилися до 1 130,5 млн грн, що вимагало відповідного нарощування трудового потенціалу. Необоротні активи зросли з 172,6 млн грн до 403,5 млн грн, що свідчить про значні капітальні інвестиції в нематеріальні активи (зросли до 133,3 млн грн) та основні засоби (збільшилися до 127,3 млн грн). Оборотні активи підприємства зросли з 342,5 млн грн до 727,0 млн грн, зокрема запаси збільшилися до 206,6 млн грн, а поточні біологічні активи – до 132,0 млн грн. Такий приріст виробничого потенціалу закономірно потребував відповідного збільшення трудових ресурсів. Рівень доходів на 1 працівника зріс у 15,9 рази порівняно з 2021

роком, хоча знизився на 38,3% порівняно з рекордним 2023 роком через випереджаюче зростання чисельності відносно доходів.

Структурний аналіз персоналу ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за категоріями дозволяє оцінити раціональність розподілу трудових ресурсів між різними функціональними напрямками діяльності. Враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва та багатопрофільний характер діяльності підприємства, персонал можна класифікувати за кількома критеріями: за функціональним призначенням, за рівнем кваліфікації, за характером участі у виробничому процесі.

За функціональним призначенням персонал підприємства поділяється на виробничий персонал (механізатори, робітники рослинництва та тваринництва, складські робітники), управлінський персонал (керівники різних рівнів, фахівці), допоміжний персонал (водії, ремонтні робітники, обслуговуючий персонал).

Багатопрофільність діяльності ТОВ «РСН-ТРЕЙД» зумовлює складну структуру персоналу, яка охоплює працівників різних функціональних напрямів. На основі аналізу видів економічної діяльності підприємства та специфіки сільськогосподарського виробництва можна виділити основні категорії персоналу (детальніше див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2

Орієнтовна структура персоналу ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за функціональними напрямками за 2023-2024 роки

Категорія персоналу	Функціональні обов'язки	Орієнтовна чисельність, осіб	Питома вага, %
Керівництво	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, координація діяльності	3-4	6-8
Фахівці з рослинництва	Агрономічний супровід, планування сівозмін, контроль якості продукції	4-5	8-10
Механізатори та водії	Обробіток ґрунту, посівні та збиральні роботи, транспортування продукції	12-15	25-31
Працівники тваринництва	Догляд за поточними біологічними активами, годівля, ветеринарне обслуговування	5-6	10-13
Працівники складського господарства	Приймання, зберігання та відвантаження продукції, післяурожайна обробка	6-8	12-16

Торговельний персонал	Реалізація продукції, робота з клієнтами, маркетинг	3-4	6-8
Адміністративно-управлінський персонал	Бухгалтерія, кадрове діловодство, юридичний супровід	4-5	8-10
Допоміжний персонал	Обслуговування виробничої інфраструктури, ремонтні роботи	8-10	16-20
Разом	–	49	100,00

Джерело: складено автором на основі [50].

Найбільшу частку в структурі персоналу складають механізатори та водії (25-31%), що відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва з високим рівнем механізації. Значна кількість працівників зайнята в складському господарстві (12-16%) та на допоміжних роботах (16-20%), що пов'язано з необхідністю зберігання, обробки та транспортування великих обсягів продукції. Працівники тваринництва (10-12%) забезпечують догляд за поточними біологічними активами, вартість яких станом на кінець 2024 року становила 132,0 млн грн.

Структура персоналу за рівнем кваліфікації та участі у виробничому процесі наведена у Таблиці 2.3. Найбільшу частку становить виробничий персонал, що відповідає пріоритету виробничих функцій над адміністративними в структурі сільськогосподарського підприємства (детальніше див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за категоріями у 2024 році

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Середня заробітна плата (розрахункова), тис. грн	Фонд оплати праці (місячний), тис. грн
Керівники вищої ланки	1	2	35-40	37,5
Керівники середньої ланки	2-3	5,1	25-30	68,8
Керівники нижчої ланки	5-7	12,2	18-22	120
Фахівці	8-10	18,4	15-18	165
Кваліфіковані робітники	15-18	33,7	16-20	285
Некваліфіковані робітники	14-16	28,6	12-15	195

Разом	49	100	–	871,3
-------	----	-----	---	-------

Примітка: Розрахунки здійснено на основі середніх показників заробітної плати в сільському господарстві Рівненської області та структури персоналу підприємства

Джерело: розраховано автором [50].

Наведені дані демонструють типову для сільськогосподарських підприємств структуру персоналу з переважанням виконавців (62,3% кваліфікованих та некваліфікованих робітників) над управлінцями та фахівцями (19,3%). Керівники всіх рівнів складають 19,3% від загальної чисельності, що відповідає нормативному співвідношенню для підприємств з чисельністю працівників до 50 осіб. Фахівці (агрономи, бухгалтери, економісти, інженери) становлять 18,4%, що забезпечує належне технічне та організаційне забезпечення виробничого процесу. Розрахунковий місячний фонд оплати праці становить 871,3 тис. грн, що за рік складає близько 10 455,6 тис. грн без урахування податків та страхових внесків. З урахуванням нарахувань на заробітну плату (єдиний соціальний внесок 22%) загальні витрати на персонал можуть становити близько 12 755,8 тис. грн на рік, що співставляється з розрахунковими даними в таблиці 2.2 (11 760 тис. грн без ЄСВ).

Керівництво підприємства представлене генеральним директором та його заступниками з виробництва й комерційних питань. Адміністративно-управлінський персонал включає бухгалтерську службу, відділ кадрів та юридичний супровід.

Лінійно-функціональна структура управління ТОВ «РСН-ТРЕЙД» характеризується трирівневою системою управління, що відповідає масштабам та характеру діяльності підприємства (детальніше див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

Рівні управління персоналом ТОВ «РСН-ТРЕЙД» у 2023-2024 роках

Рівень управління	Посади	Основні функції	Чисельність, осіб
Вищий (стратегічний)	Генеральний директор	Загальне керівництво, стратегічне планування, представництво інтересів підприємства, взаємодія із засновниками	1

Середній (тактичний)	Головний агроном, головний інженер, комерційний директор	Оперативне управління виробництвом, технічне забезпечення, організація збуту продукції, управління функціональними підрозділами	2-3
Нижчий (оперативний)	Бригадири, старші механізатори, завідувачі складів, майстри	Безпосереднє керівництво виробничими бригадами, організація виконання робіт, контроль якості, первинний облік	5-7
Виконавці	Механізатори, робітники рослинництва, робітники тваринництва, складські робітники, водії	Виконання виробничих завдань, обслуговування техніки, догляд за культурами та тваринами	38-41

Джерело: складено автором [50].

Вищий рівень управління представлений генеральним директором, який визначає стратегію розвитку підприємства, приймає ключові управлінські рішення та координує діяльність всіх підрозділів. Генеральний директор звітує перед загальними зборами учасників товариства та узгоджує свої дії з вимогами статуту. Важливою функцією генерального директора є забезпечення взаємодії з іншими підприємствами корпоративної групи «Ріттер Біо Агро» та реалізація єдиної групової стратегії. Середній рівень управління формують функціональні керівники, які відповідають за конкретні напрями діяльності. Головний агроном координує всі агрономічні роботи, планує сівозміни, контролює якість посівів та урожаю. Головний інженер відповідає за технічну справність машинно-тракторного парку, організацію ремонтних робіт та дотримання норм охорони праці. Комерційний директор керує процесами закупівлі матеріально-технічних ресурсів та реалізації готової продукції, забезпечує взаємодію з контрагентами та веде договірну роботу. Нижчий рівень управління представлений бригадами та майстрами, які безпосередньо організовують виконання виробничих завдань. Бригадири рослинництва керують роботою механізаторів та польових робітників, забезпечують своєчасне виконання технологічних операцій. Завідувачі складів координують приймання, зберігання та відвантаження продукції, ведуть складський облік. Старші механізатори організовують роботу машинно-тракторних агрегатів та контролюють технічний стан техніки.

Аналіз організаційної структури управління персоналом ТОВ «РСН-ТРЕЙД» дозволяє виявити низку проблемних аспектів, які потребують уваги керівництва: по-перше, різке збільшення чисельності персоналу у 4,5 рази протягом одного року створює ризики щодо якості управління. Формування згуртованої команди, встановлення ефективних комунікацій між новими працівниками та адаптація корпоративної культури до нових масштабів діяльності потребують значних управлінських зусиль. Недостатня увага до цих процесів може призвести до зниження продуктивності праці, конфліктів у колективі та високої плинності кадрів. По-друге, відсутність інформації про окремі управлінські посади у фінансовій звітності (зокрема, головного бухгалтера) ускладнює оцінку повноти організаційної структури. Невизначеність щодо організації бухгалтерського обліку та кадрового діловодства може свідчити про недостатню формалізацію управлінських процесів, що є ризиком для підприємства з 49 працівниками.

По-третє, обмеження повноважень генерального директора створює необхідність узгодження частини рішень із засновниками. За умови, що один із засновників є іноземним громадянином та проживає в Німеччині, процес узгодження може уповільнювати прийняття оперативних управлінських рішень. Необхідність балансувати між автономією в оперативному управлінні та дотриманням вимог засновників потребує чітких процедур та регламентів. По-четверте, наявність заборгованості з оплати праці та страхових внесків, хоча й не критична за розмірами, створює ризики соціальної напруженості в колективі. Працівники сільського господарства традиційно є соціально вразливою категорією, тому своєчасність виплати заробітної плати має бути пріоритетом кадрової політики. По-п'яте, організаційна структура підприємства повинна враховувати специфіку входження до корпоративної групи. Необхідність координації кадрової політики з іншими підприємствами групи, використання централізованих сервісів та дотримання групових стандартів потребує чіткого розмежування повноважень між рівнем окремого підприємства та рівнем корпоративної групи.

2.3. Оцінка чинної кадрової політики підприємства та її ефективності

Кадрова політика ТОВ «РСН-ТРЕЙД» формувалася поступово протягом усього періоду функціонування підприємства з 2016 року, проте найбільш активні трансформації відбулися у 2024 році у зв'язку зі значним розширенням масштабів діяльності та збільшенням чисельності персоналу у 4,5 рази.

Дослідження чинної кадрової політики передбачає аналіз її основних напрямів, оцінку ефективності реалізації та виявлення проблемних аспектів, які потребують удосконалення.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється відповідно до вимог чинного трудового законодавства України. Генеральний директор несе персональну відповідальність за організацію роботи з персоналом, хоча його повноваження мають обмеження «згідно статуту та чинного законодавства», як зазначено в реєстраційних документах. Таке обмеження типово для товариств з обмеженою відповідальністю та означає, що окремі кадрові рішення, зокрема прийняття на роботу топ-менеджерів або встановлення їхніх посадових окладів, можуть потребувати узгодження із засновниками.

Важливою особливістю управління персоналом є вплив корпоративної групи «Ріттер Біо Агро». Вхідження до складу групи дозволяє використовувати централізовані кадрові сервіси, проводити єдину політику оплати праці та соціального забезпечення, організовувати навчання персоналу на базі корпоративного центру. Водночас міжнародний характер групи (засновник Ріттер Мартін Фрідель є громадянином Німеччини) створює передумови для впровадження європейських стандартів управління персоналом та охорони праці.

Кадрова служба підприємства, враховуючи чисельність 49 працівників, представлена інспектором з кадрів, основні функції якого регламентовані відповідною посадовою інструкцією (детальніше див. додаток К). Основні функції кадрової служби включають:

- ведення кадрового діловодства (накази, трудові договори, трудові книжки);
- організацію обліку робочого часу та формування табелів;
- оформлення прийому, переведення та звільнення працівників;

- підготовку документів для призначення відпусток;
- забезпечення дотримання вимог охорони праці;
- організацію навчання та інструктажів з охорони праці;

Згідно з посадовими обов'язками, інспектор з кадрів здійснює: облік працівників згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації; оформлення прийняття, переведення, переміщення і звільнення співробітників; ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних; підготовку документів для призначення пенсій та видачу довідок про трудову діяльність; контроль за станом трудової дисципліни та дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку; складання та подання звітності з кадрових питань до відповідних органів.

Обмежений функціонал кадрової служби зосереджений переважно на адміністративно-документаційних процесах, тоді як стратегічні напрями управління персоналом (планування потреби, розробка систем мотивації, організація навчання і розвитку, формування кадрового резерву) фактично залишаються поза увагою або реалізуються несистемно.

За ступенем відкритості до зовнішнього ринку праці кадрова політика ТОВ «РСН-ТРЕЙД» у 2024 році набула виразних ознак відкритої моделі. Різке збільшення чисельності персоналу з 11 до 49 осіб протягом одного року було можливим виключно завдяки активному залученню зовнішніх кандидатів. Підприємство не мало внутрішніх ресурсів для формування такої кількості робочих місць за рахунок власного кадрового резерву, тому основним джерелом поповнення персоналу став зовнішній ринок праці Рівненської області.

Система підбору персоналу на підприємстві у 2024 році функціонувала в режимі підвищеного навантаження через необхідність залучення великої кількості працівників. Основними критеріями відбору кандидатів були професійна кваліфікація, досвід роботи в сільському господарстві, готовність до фізичної праці та роботи в польових умовах. Для механізаторів обов'язковою вимогою була наявність посвідчення тракториста-машиніста відповідної категорії. Для фахівців

(агрономів, інженерів) вимагалася профільна освіта та досвід роботи на аналогічних посадах.

Процедура підбору включала первинний скринінг резюме або усне співбесідування (для робітничих професій), співбесіду з безпосереднім керівником (бригадиром, головним агрономом, головним інженером), фінальну співбесіду з генеральним директором для посад середньої та вищої ланки управління. За результатами співбесід приймалося рішення про прийняття на роботу, оформлювався трудовий договір, проводився первинний інструктаж з охорони праці.

Швидкість процесу підбору в умовах масового найму становила в середньому 3-5 днів від подання заяви до виходу на роботу для робітничих професій та 7-10 днів для фахівців і керівників. Така швидкість забезпечувала оперативне закриття вакансій, проте створювала ризики недостатньо ретельного відбору кандидатів та можливих помилок у найманні.

Відкрита модель підбору персоналу має як переваги, так і недоліки для підприємства. З одного боку, залучення нових працівників забезпечило швидке нарощування виробничих потужностей та дозволило освоїти значні обсяги капітальних інвестицій (активи зросли до 1 130,5 млн грн). З іншого боку, масове залучення зовнішніх кандидатів створило ризики щодо формування корпоративної культури, адаптації великої кількості нових працівників одночасно та забезпечення їхньої інтеграції в існуючий колектив. За рівнем усвідомленості та активності впливу на кадрову ситуацію політика підприємства у 2024 році наближається до реактивно-превентивного типу. Організація демонструє здатність реагувати на кадрові потреби, пов'язані зі зростанням бізнесу, проте відсутні ознаки довгострокового стратегічного планування людських ресурсів. Різке нарощування чисельності персоналу відбулося як реакція на вже здійснені інвестиції в основні засоби та нематеріальні активи, а не як результат завчасного прогнозування кадрових потреб.

Основні напрями кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» охоплюють традиційні функціональні сфери управління персоналом. Підбір та найм персоналу

у 2024 році стали пріоритетним напрямом діяльності через необхідність залучення 38 нових працівників. Враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, основними каналами пошуку кандидатів були рекомендації існуючих працівників, оголошення в місцевих засобах масової інформації, співпраця зі службою зайнятості Рівненської області. Для залучення кваліфікованих механізаторів, агрономів та інженерно-технічних працівників підприємство використовувало також ресурси корпоративної групи «Ріттер Біо Агро», що дозволило скористатися репутацією групи на ринку праці.

Система адаптації персоналу формально включає обов'язкові елементи, передбачені законодавством про охорону праці: первинний інструктаж з охорони праці, ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку, інструктаж на робочому місці. Додатково новим працівникам надається інформація про структуру підприємства, систему підпорядкування, основні виробничі процеси. Практична адаптація відбувається через прикріплення до досвідчених працівників, які в неформальному порядку виконують функції наставників. Водночас відсутність формалізованої програми адаптації, чітких стандартів та термінів адаптаційного періоду створює ризики неефективної інтеграції нових працівників. За умови прийняття 38 нових працівників протягом року базовий колектив з 11 осіб не мав достатніх ресурсів для якісного наставництва над кожним новачком. Водночас відсутність формалізованої програми адаптації та обмежені ресурси кадрової служби (1-2 особи) створюють ризики недостатньої інтеграції нових працівників у виробничий процес та корпоративну культуру.

Навчання та розвиток персоналу на підприємстві здійснюються переважно в формі виробничого навчання безпосередньо на робочих місцях. Нові механізatori проходять ознайомлення з технікою та особливостями її експлуатації під керівництвом старших механізаторів. Робітники рослинництва та тваринництва навчаються технологічним процесам у ході виконання виробничих завдань. Фахівці проходять періодичне підвищення кваліфікації відповідно до вимог професійних стандартів. Входження до корпоративної групи «Ріттер Біо Агро» створює можливості для обміну досвідом між підприємствами групи та участі

працівників у корпоративних навчальних програмах з органічного землеробства та європейських стандартів якості продукції.

Мотивація та стимулювання персоналу базуються переважно на матеріальних чинниках. Основною формою винагороди є заробітна плата, що складається з посадового окладу та преміальної частини за виконання виробничих завдань. Нематеріальна мотивація обмежується визнанням досягнень працівників на виробничих нарадах та створенням сприятливого психологічного клімату в колективі.

Система мотивації персоналу базується на традиційній моделі матеріального стимулювання. Основними елементами системи винагороди є посадовий оклад, преміальні виплати за виконання виробничих завдань, доплати за роботу в несприятливих умовах (робота в нічний час, надурочна робота, робота у вихідні дні). Соціальний пакет обмежується передбаченими законодавством гарантіями: оплачувані відпустки, лікарняні, страхування від нещасних випадків на виробництві.

Розрахунковий місячний фонд оплати праці у 2024 році становив 871,3 тис. грн, що за рік складає 10 455,6 тис. грн без урахування єдиного соціального внеску. Середня заробітна плата працівника становила приблизно 17,8 тис. грн, що відповідає середньому рівню в сільському господарстві регіону. Диференціація заробітної плати між категоріями персоналу відображає різний рівень кваліфікації та відповідальності: від 12-15 тис. грн для некваліфікованих робітників до 35-40 тис. грн для генерального директора. Проблемою системи мотивації є обмеженість інструментів нематеріального стимулювання. Відсутні формалізовані програми визнання досягнень працівників, система кар'єрного розвитку, можливості професійного навчання за рахунок підприємства, корпоративні заходи для згуртування колективу. Збиткова діяльність у 2024 році та наявність заборгованості з оплати праці знижують мотивацію персоналу та створюють ризики відтоку цінних кадрів.

Оцінка результатів діяльності персоналу здійснюється переважно через контроль виконання виробничих завдань. Для механізаторів критеріями оцінки є

Середня кількість працівників, осіб	12	11	11	49	Зростання	Позитивна
Темп зростання чисельності, %	-	-8,30	0,00	345,50	5-15%	Критична
Коефіцієнт стабільності кадрів	-	0,92	1,00	н/д	>0,75	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	-	-	-	-	<10%	-
Показники продуктивності						
Продуктивність праці, тис. грн/особу	150,00	157,00	3870,80	2388,10	Зростання	Позитивна
Темп зростання продуктивності, %	н/д	4,70	2365,50	-38,30	>0	Негативна
Фондоозброєність, тис. грн/особу	1506,90	1038,00	23904,60	16791,90	Зростання	Позитивна
Капіталоозброєність власним капіталом, тис. грн/особу	836,50	714,40	827,40	10,80	Зростання	Негативна
Фінансові показники						
Коефіцієнт ефективності використання персоналу*	0,35	0,48	1,09	0,79	>1	Негативна
Кредиторська заборгованість з оплати праці, тис. грн	14,70	11,80	361,10	1011,40	-	Негативна
Заборгованість з оплати праці на 1 особу, тис. грн	1,20	1,10	32,80	20,60	0	Негативна
Частка собівартості в доходах, %	42,50	46,40	85,70	98,70	<70%	Критична
Частка витрат на оплату праці в доходах, %	116,70	112,90	5,60	10,10		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства додатки Б - І.

Наведені дані свідчать про якісні зміни в масштабах господарської діяльності підприємства. Зростання чисельності персоналу у 4,1 рази супроводжувалося збільшенням чистого доходу у 65 разів та активів у 45,5 рази порівняно з 2021 роком.

Аналіз економічних показників виявляє суперечливу ситуацію. Збитковість продажів у 2024 році склала 21,2%, що свідчить про перевищення витрат над доходами, однак є кращим показником за результатами 2021-2022 років, але гіршим у порівнянні з 2023 роком, у якому спостерігалась саме рентабельність продажів на рівні 8,7%. Збитковість персоналу у 2024 році становила 210,8%, що

означає отримання 2,11 грн збитку на кожную гривню витрат на оплату праці. Такий критично низький показник пояснюється збитковою діяльністю підприємства (збиток 24 787,6 тис. грн) та значними інвестиційними витратами першого року експансії. Також спостерігається суттєве зниження витрат на оплату праці у розрахунку на одну гривню доходу з 1,17 грн у 2021 році до 0,10 грн у 2024 році. Свідчить про те, що зростання доходів значно випереджає зростання витрат на персонал, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в майбутньому, однак у довгостроковій перспективі може дестимулювати працівників. Водночас частка витрат на оплату праці в доходах знизилася до 10,0%, що свідчить про значне зростання масштабів діяльності випереджаючими темпами порівняно зі зростанням фонду оплати праці.

Показники руху персоналу демонструють екстраординарну динаміку. Темп зростання чисельності 345,5% є нетиповим для нормального розвитку підприємства та свідчить про революційний, а не еволюційний характер змін. Такі темпи росту створюють значні ризики для стабільності організації, адаптації персоналу та формування корпоративної культури. Різке збільшення чисельності персоналу у 4,5 рази протягом одного року створює ризики недостатньої адаптації нових працівників, формування неформальних груп, конфліктів між «старими» та «новими» працівниками. Нормальним вважається зростання чисельності на рівні 5-15% на рік, що дозволяє забезпечити поступову інтеграцію нових працівників без порушення функціонування підприємства.

Показники продуктивності праці мають неоднозначну динаміку. Абсолютне значення продуктивності праці у 2024 році (2 388,1 тис. грн на працівника) є високим порівняно з базовим періодом 2021-2022 років, проте знизилася на 38,3% порівняно з рекордним 2023 роком. Зниження продуктивності пояснюється випереджаючим зростанням чисельності персоналу порівняно зі зростанням доходів. Фондоозброєність персоналу також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 1 506,9 тис. грн у 2021 році до 16 791,9 тис. грн у 2024 році. Фондоозброєність персоналу зросла в 11,1 рази порівняно з 2021 роком, що свідчить про значні інвестиції в основні засоби та створення матеріально-технічної

бази для роботи збільшеного персоналу. Водночас звертає на себе увагу критичне зниження капіталоозброєності власним капіталом з 836,5 тис. грн на працівника у 2021 році до 10,8 тис. грн у 2024 році, що пояснюється збитковою діяльністю підприємства у 2024 році.

Фінансові показники відображають короткострокові проблеми з ліквідністю підприємства. Кредиторська заборгованість з оплати праці станом на кінець 2024 року становила 1 011,4 тис. грн, що при середньомісячній заробітній платі орієнтовно 15-20 тис. грн на працівника свідчить про наявність заборгованості за один місяць. Заборгованість з оплати праці на одного працівника становить 20,6 тис. грн, що еквівалентно приблизно одному місяцю заробітної плати. Наявність такої заборгованості може свідчити про касові розриви в діяльності підприємства та створювати ризики соціальної напруженості в колективі. Заборгованість з розрахунків зі страхування складає 233,2 тис. грн., що не є критичним для сільськогосподарських підприємств, враховуючи сезонний характер діяльності та касові розриви між реалізацією продукції та надходженням коштів.

Критична частка собівартості в доходах (98,7%) залишає мінімальну маржу для покриття операційних витрат, оплати праці та формування прибутку, що є основною причиною збиткової діяльності у 2024 році. Частка собівартості в доходах досягла критичного значення 98,7%, що є негативним. Підвищення кваліфікації виробничого персоналу, впровадження сучасних технологій та оптимізація використання матеріальних ресурсів можуть суттєво знизити собівартість продукції.

Аналіз ефективності використання персоналу за період 2021-2024 років свідчить про суперечливі тенденції в розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається значне зростання продуктивності праці, що є позитивним результатом інвестиційної діяльності та модернізації виробництва. З іншого боку, збиткова діяльність у 2024 році та зростання кредиторської заборгованості з оплати праці свідчать про проблеми з ефективністю управління витратами та фінансовими ресурсами

Аналіз фінансових показників у розрахунку на одного працівника дозволяє оцінити персональний внесок кожного працівника у формування доходів та витрат підприємства. Такий підхід забезпечує порівнянність показників різних періодів навіть за умови значних коливань чисельності персоналу та дозволяє виявити реальні зміни в ефективності використання трудових ресурсів. Протягом 2021-2024 років спостерігається неоднорідна динаміка фінансових показників у розрахунку на одного працівника. Період 2021-2022 років характеризувався низькими показниками продуктивності праці (150,0-157,0 тис. грн на працівника) та збитковістю діяльності. У 2023 році відбулося різке покращення фінансових результатів – продуктивність праці зросла до 3 870,8 тис. грн, а підприємство отримало прибуток 338,2 тис. грн на одного працівника. (детальніше див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових показників у розрахунку на одного працівника ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зміни 2024/2021, %
Доходи на 1 працівника, тис. грн					
Чистий дохід	150,00	157,00	3870,80	2388,10	1592,10
Інші операційні доходи	0,30	0,40	584,20	129,50	43166,70
Інші доходи	0,00	0,00	0,00	16,50	—
Разом доходи	150,30	157,40	4455,00	2534,10	1686,30
Витрати на 1 працівника, тис. грн					
Собівартість	63,80	72,90	3316,80	2358,00	3695,30
Інші операційні витрати	347,80	168,20	755,20	659,20	189,50
Інші витрати	0,00	0,00	20,20	22,70	—
Разом витрати	411,60	241,10	4092,20	3039,90	738,60
Фінансовий результат на 1 працівника, тис. грн					
Фінансовий результат до оподаткування	-261,30	-83,70	362,80	-505,80	93,60

Чистий прибуток (збиток)	-261,30	-83,70	338,30	-505,80	93,60
-----------------------------	---------	--------	--------	---------	-------

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б – І).

Наведені дані демонструють, що найвищих показників ефективності підприємство досягло у 2023 році, коли загальні доходи на одного працівника становили 4 455,0 тис. грн при витратах 4 092,2 тис. грн, що забезпечило чистий прибуток 338,3 тис. грн на працівника. У 2024 році, незважаючи на зростання абсолютних обсягів діяльності, відносні показники погіршилися – доходи на одного працівника знизилися до 2 534,1 тис. грн, а витрати становили 3 039,9 тис. грн, що призвело до збитку 505,8 тис. грн на працівника. Основною причиною погіршення фінансових результатів у 2024 році стало випереджаюче зростання собівартості продукції порівняно зі зростанням доходів. Якщо у 2023 році собівартість на одного працівника становила 85,7% від доходу, то у 2024 році цей показник зріс до 98,7%, що практично не залишає маржі для покриття операційних витрат та формування прибутку. Інші операційні витрати на одного працівника знизилися з 755,2 тис. грн у 2023 році до 659,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про певні успіхи в оптимізації непрямих витрат.

Порівняльний аналіз показників персоналу в динаміці дозволяє оцінити темпи змін різних характеристик кадрового складу та виявити диспропорції в розвитку підприємства. Особливу увагу при такому аналізі слід приділити співвідношенню темпів зростання продуктивності праці, фондоозброєності, доходів та чисельності персоналу.

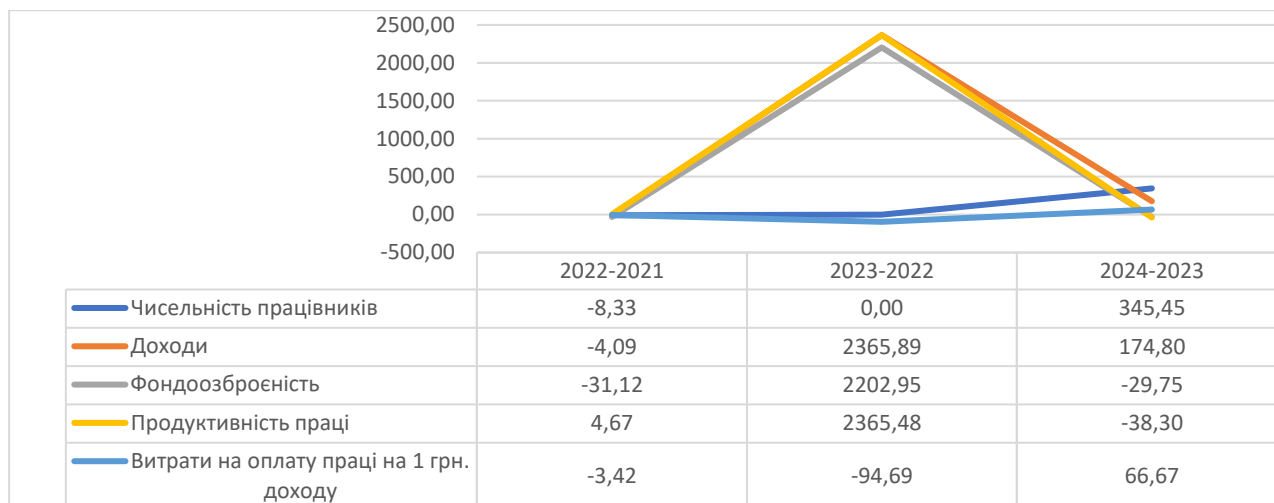


Рис. 2.2. Темпи приросту основних показників характеристики кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за 2021-2024 роки, %

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б – І).

Отже, за даними рис. 2.2. можемо відслідкувати перевищення темпів зростання чисельності працівників над його доходами, внаслідок чого відбувається відставання зростання такого показника як продуктивність праці. Зниження нарощення фондоозброєності спричинене асинхронністю інвестиційної та кадрової політик підприємства. Попри швидке зростання штату підприємства спостерігається незначне зростання витрат на оплату праці в розрахунку на 1 грн. доходу, що свідчить про відносно невисокі темпи приросту фонду оплати праці та набір переважної кількості працівників з низьким рівнем заробітної плати.

Аналіз кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за період 2021-2024 років виявив низку системних проблем та недоліків, які перешкоджають ефективному управлінню персоналом та негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства. Ці проблеми охоплюють різні аспекти кадрового менеджменту від планування потреби в персоналі до мотивації та утримання працівників, що свідчить про необхідність комплексного перегляду підходів до формування та реалізації кадрової політики. Найбільш критичною проблемою кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» є відсутність системного стратегічного планування людських ресурсів. Різке збільшення чисельності персоналу у 4,5 рази протягом 2024 року відбулося без попереднього створення необхідної

організаційної інфраструктури, що призвело до дисбалансу між темпами зростання персоналу та можливостями підприємства забезпечити ефективне управління ним. За твердженням Савченко В. А., стрибкоподібне нарощування чисельності без відповідної підготовки управлінської системи неминуче призводить до зниження керованості, виникнення неформальних груп та втрати корпоративної ідентичності [10].

Організація демонструє ознаки пасивної кадрової політики, яка характеризується відсутністю чітко сформульованої програми дій щодо персоналу та реагуванням виключно на поточні потреби виробництва. Відсутність середньо- та довгострокового прогнозу кадрових потреб призводить до ситуації, коли кадрові рішення приймаються під тиском обставин, а не на основі аналітично обґрунтованих планів. Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. наголошують, що за умови пасивної кадрової політики керівництво не має засобів для прогнозування кадрової ситуації, а кадрова служба працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації [15].

Недостатність ресурсів кадрової служби обмежує можливості якісного виконання всього спектру функцій управління персоналом. За наявності 49 працівників кадрова служба представлена 1-2 особами, які поєднують функції інспектора з кадрів, спеціаліста з охорони праці та адміністратора кадрових процесів. Такого ресурсу недостатньо для організації повноцінного підбору, адаптації, навчання, оцінки та розвитку персоналу. Кадрова служба зосереджена переважно на адміністративно-документаційних функціях, тоді як стратегічні функції управління людськими ресурсами залишаються нереалізованими. Відсутність формалізованих процедур та стандартів кадрової роботи створює ризики непослідовності в прийнятті рішень, суб'єктивізму, помилок. Підприємство не має задокументованих положень про підбір персоналу, адаптацію, атестацію, навчання. Критерії оцінки персоналу не формалізовані, процедури прийняття кадрових рішень не регламентовані. Така ситуація є типовою для малих підприємств на етапі швидкого зростання, проте створює серйозні ризики для якості управління персоналом.

Особливо загострює проблему відсутність кадрового резерву та програм підготовки майбутніх керівників. За умови стрімкого розширення діяльності підприємству бракує підготовлених менеджерів середньої ланки, здатних ефективно управляти збільшеною кількістю підлеглих. Згідно з дослідженням Колота А. М., формування кадрового резерву має випереджати реальну потребу в управлінцях принаймні на один-два роки, щоб забезпечити достатній рівень підготовки кандидатів [2]. Система підбору персоналу на підприємстві характеризується фрагментарністю та відсутністю стандартизованих процедур. Аналіз організаційної структури свідчить про недостатню увагу до якісного відбору кандидатів, що підтверджується високою часткою некваліфікованих робітників у структурі персоналу. Відсутність чітких посадових вимог, профілів компетенцій та структурованих інтерв'ю призводить до того, що рішення про прийняття на роботу часто базуються на суб'єктивних враженнях, а не на об'єктивній оцінці відповідності кандидата вимогам посади.

Особливо проблемною є відсутність системи адаптації новоприйнятих працівників. За умови, що більшість персоналу була найнята протягом одного року, відсутність структурованої програми введення в посаду, наставництва та поетапного навчання створює ризики швидкого звільнення працівників у випробувальний період або відразу після його закінчення. Балабанова Л. В. та Сардак О. В. підкреслюють, що перші три місяці роботи є критичними для формування лояльності працівника до організації, і відсутність підтримки в цей період може призвести до плинності на рівні 30-40% [17]. Проблему посилює відсутність системи оцінки ефективності випробувального терміну. Підприємство не фіксує показники продуктивності новоприйнятих працівників, не проводить проміжних оцінок їхньої адаптації, що унеможливлює своєчасне виявлення проблем та коригування процесу введення в посаду. Відсутність зворотного зв'язку з новими працівниками також перешкоджає виявленню недоліків в організації роботи та вдосконаленню системи адаптації.

Ще однією проблемою кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» є наявність заборгованості з оплати праці в розмірі 1 011,4 тис. грн станом на кінець 2024 року.

Несвоєчасна виплата заробітної плати є найбільш деструктивним фактором для мотивації персоналу, оскільки порушує базову домовленість між роботодавцем та працівником і підриває довіру до керівництва підприємства. Грішнова О. А. наголошує, що затримка заробітної плати навіть на один місяць призводить до різкого зниження продуктивності праці, зростання абсентеїзму та активізації пошуку іншого місця роботи [3].

Система оплати праці на підприємстві характеризується недостатньою диференціацією та відсутністю зв'язку з результатами діяльності. Аналіз фінансової звітності не виявив наявності системи преміювання або інших форм матеріального стимулювання понад базовий оклад. Відсутність змінної частини винагороди, залежної від виконання ключових показників ефективності, знижує мотивацію працівників до підвищення продуктивності та якості роботи. За твердженням Данюка В. М., співвідношення постійної та змінної частин заробітної плати має становити приблизно 70:30 для забезпечення балансу між стабільністю доходу та мотивацією до досягнення результатів [20]. Проблемним є також відсутність нематеріальних форм мотивації. Суб'єкт господарювання не має розробленої системи визнання досягнень працівників, програм розвитку кар'єри, можливостей професійного зростання. Відсутність перспектив кар'єрного просування особливо демотивує амбітних працівників, які прагнуть розвитку та готові вкладати зусилля у власне вдосконалення. Збиткова діяльність підприємства у 2024 році обмежує можливості збільшення фонду оплати праці та впровадження додаткових форм винагороди, що створює замкнене коло: недостатня мотивація знижує продуктивність, що призводить до погіршення фінансових результатів, які в свою чергу обмежують можливості мотивації.

Аналіз кадрової політики підприємства виявив практично повну відсутність системи професійного розвитку та навчання персоналу. Фінансова звітність не містить інформації про витрати на навчання працівників, що свідчить про відсутність інвестицій у розвиток людського капіталу. За умови, що компанія впроваджує нові технології виробництва та обробки сільськогосподарської продукції, відсутність навчання персоналу створює ризики неефективного

використання обладнання, порушення технологічних процесів та зниження якості продукції.

Особливо критичною є відсутність навчання з охорони праці та безпеки виробництва. Сільськогосподарське виробництво характеризується підвищеним рівнем травматизму, робота з сільськогосподарською технікою потребує постійного оновлення знань та навичок безпечної експлуатації. Відсутність регулярних інструктажів, навчання безпечним прийомам роботи та перевірки знань з охорони праці може призвести до нещасних випадків, що завдасть шкоди як працівникам, так і репутації підприємства. Підприємство не має програм розвитку управлінських компетенцій для керівників середньої та нижчої ланки. Бригадири та майстри, які безпосередньо керують виконавцями, не проходять навчання з менеджменту, комунікацій, управління конфліктами. Така ситуація призводить до того, що управлінські рішення приймаються інтуїтивно, без використання сучасних управлінських інструментів, що знижує ефективність керівництва та може призводити до конфліктів у колективі.

Відсутність індивідуальних планів розвитку для перспективних працівників обмежує можливості формування кадрового резерву та вирощування власних керівників. Талановиті працівники, не бачачи перспектив професійного зростання, можуть залишити організацію в пошуках кращих можливостей для розвитку кар'єри. Така ситуація особливо небезпечна для підприємства, яке входить до корпоративної групи, оскільки найбільш перспективні працівники можуть переходити на інші підприємства групи або до конкурентів.

Різне збільшення чисельності персоналу створило серйозні виклики для корпоративної культури підприємства. Інтеграція великої кількості нових працівників у сформовану організаційну культуру без цілеспрямованих зусиль призводить до її розмивання, втрати спільних цінностей та ідентичності. Відсутність формалізованих корпоративних цінностей, кодексу поведінки, традицій та ритуалів ускладнює формування єдиної команди та може призводити до конфліктів між «старими» та «новими» працівниками.

Система внутрішніх комунікацій на підприємстві є недостатньо розвиненою. Відсутність регулярних інформаційних зустрічей, дощок оголошень, внутрішніх інформаційних каналів призводить до того, що працівники отримують інформацію про діяльність підприємства з неофіційних джерел, що створює ґрунт для чуток та непорозумінь. Особливо проблемною є відсутність зворотного зв'язку від працівників до керівництва, що унеможливорює своєчасне виявлення проблем та реагування на них. Багатопрофільність діяльності підприємства створює ризик формування ізольованих підрозділів, які слабо взаємодіють між собою. Працівники рослинництва, тваринництва, складського господарства та торгівлі можуть сприймати себе як окремі одиниці, а не як частини єдиного підприємства. Відсутність міжфункціональної взаємодії знижує ефективність діяльності та перешкоджає обміну досвідом між підрозділами.

Для систематизації виявлених проблем та недоліків у реалізації кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» доцільно представити їх структуровано за основними напрямками управління персоналом (детальніше див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7

Проблеми та недоліки кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за
функціональними напрямками

Напрямок кадрової політики	Виявлені проблеми	Наслідки для підприємства	Рівень критичності
Кадрове планування	Відсутність стратегічного плану розвитку персоналу	Стрибоподібні зміни чисельності, дисбаланс структури персоналу	Високий
Підбір персоналу	Відсутність стандартизованих процедур відбору	Найм невідповідних кандидатів, підвищена плинність	Середній
Адаптація	Відсутність програми введення в посаду	Тривалий період виходу на повну продуктивність	Середній
Оплата праці	Наявність заборгованості із заробітної плати	Зниження мотивації, ризик звільнень	Критичний
Мотивація	Відсутність системи преміювання та нематеріальної мотивації	Низька залученість персоналу, відсутність стимулів до підвищення результативності	Високий
Навчання та розвиток	Відсутність програм професійного розвитку	Застаріння компетенцій, неефективне використання обладнання	Високий

Оцінка персоналу	Відсутність системи оцінки результативності	Неможливість об'єктивно оцінити внесок працівників	Середній
Кар'єрний розвиток	Відсутність програм просування	Відтік перспективних працівників, проблеми з формуванням кадрового резерву	Середній
Корпоративна культура	Розмивання організаційної ідентичності	Конфлікти в колективі, низька згуртованість	Високий
Внутрішні комунікації	Відсутність налагоджених каналів зв'язку	Поширення чуток, непорозуміння, зниження довіри	Середній
Кадрове діловодство	Можлива неповнота документації	Ризики трудових спорів, штрафні санкції	Середній
Охорона праці	Можливі недоліки в навчанні з безпеки	Ризик травматизму, штрафні санкції	Високий

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

Представлена таблиця демонструє системний характер проблем у реалізації кадрової політики підприємства. Найбільш критичними є проблеми, пов'язані з оплатою праці, оскільки вони безпосередньо впливають на базову мотивацію працівників та створюють загрозу масового відтоку персоналу. Високий рівень критичності мають також проблеми кадрового планування, мотивації, професійного розвитку, корпоративної культури та охорони праці, оскільки вони формують системні ризики для довгострокової ефективності підприємства. Сукупність виявлених проблем свідчить про необхідність комплексного перегляду підходів до формування та реалізації кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД». Підприємство потребує переходу від пасивної до активної кадрової політики, яка базується на стратегічному плануванні людських ресурсів, систематичному моніторингу кадрової ситуації та проактивному формуванні умов для ефективної праці персоналу. Вирішення виявлених проблем вимагає не лише фінансових ресурсів, а й зміни управлінської філософії, підвищення компетентності керівників усіх рівнів у питаннях управління персоналом та формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та ефективність.

Проведений аналіз кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за період 2021-2024 років виявив значні трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємства, зумовлені різким збільшенням масштабів господарської діяльності

та чисельності працівників у 4,5 рази. Попри позитивну динаміку зростання продуктивності праці та фондоозброєності, організація стикається з критичними проблемами, серед яких найбільш значущими є відсутність стратегічного планування людських ресурсів, наявність заборгованості з оплати праці, відсутність системи професійного розвитку персоналу та недостатня сформованість корпоративної культури. Виявлені проблеми носять системний характер і потребують комплексного підходу до вдосконалення кадрової політики з переходом від пасивної до активної моделі управління персоналом, що має стати основою для розробки практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РСН-ТРЕЙД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів покращення кадрової політики товариства

Проведений аналіз кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» виявив критичні проблеми, які потребують негайного вирішення для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Основною передумовою формування ефективної кадрової стратегії має стати перехід від реактивної до превентивної моделі управління персоналом з елементами стратегічного планування. Першочерговим завданням є розробка комплексної системи стратегічного планування людських ресурсів. Підприємству необхідно сформулювати трирічний план розвитку персоналу, узгоджений з бізнес-стратегією групи «Ріттер Біо Агро». План має передбачати щорічне прогнозування потреби в кадрах за категоріями, визначення джерел покриття потреби, розрахунок бюджету на персонал. Для підприємства з чисельністю 49 осіб доцільним є створення кадрового резерву обсягом 15-20% від базової чисельності, тобто 7-10 осіб на ключові посади механізаторів, агрономів та керівників нижчої ланки.

Зміцнення кадрової служби вимагає збільшення її чисельності до 3 осіб: менеджер з персоналу, інспектор з кадрів, спеціаліст з охорони праці. Розширення функціональних можливостей служби дозволить реалізувати стратегічні функції управління персоналом поряд з адміністративними. Менеджер з персоналу має зосередитися на стратегічному плануванні, підборі ключових фахівців, розробці програм мотивації та розвитку. Інспектор з кадрів відповідатиме за кадрове діловодство, облік робочого часу, оформлення кадрових документів. Спеціаліст з охорони праці забезпечуватиме дотримання вимог безпеки, проведення інструктажів, атестацію робочих місць.

Формалізація кадрових процесів потребує розробки комплексу внутрішніх документів. Положення про підбір персоналу має визначати етапи відбору кандидатів, критерії оцінки, розподіл відповідальності між підрозділами. Для робітничих професій процедура включає первинний скринінг за базовими вимогами, практичне випробування професійних навичок, співбесіду з бригадиром, рішення про прийняття. Для фахівців додаються тестування професійних знань, співбесіда з функціональним керівником, оцінка відповідності корпоративній культурі.

Програма адаптації новоприйнятих працівників має охоплювати три етапи. Загальна адаптація тривалістю 3-5 днів включає ознайомлення зі структурою підприємства, екскурсію виробничими підрозділами, інструктажі з охорони праці, оформлення документів. Професійна адаптація тривалістю 1-2 місяці передбачає прикріплення наставника, навчання специфіці робочих процесів, поступове збільшення навантаження. Соціально-психологічна адаптація протягом 3 місяців спрямована на інтеграцію в колектив, засвоєння корпоративних цінностей, формування лояльності до підприємства.

Розв'язання проблеми заборгованості з оплати праці потребує негайних дій. Керівництву слід розробити графік погашення заборгованості протягом 3 місяців з щомісячними виплатами по 337,1 тис. грн. Паралельно необхідно оптимізувати управління грошовими потоками для запобігання утворенню нової заборгованості. Рекомендується створити резервний фонд заробітної плати в обсязі місячного ФОП (871,3 тис. грн) на спеціальному рахунку для гарантування своєчасних виплат навіть за умов касових розривів.

Модернізація системи мотивації має базуватися на збалансованому поєднанні матеріальних та нематеріальних інструментів. Структура винагороди для виробничого персоналу має включати базовий оклад (70%), змінну частину за виконання норм виробітку (20%), премію за якість робіт (10%). Для механізаторів критеріями преміювання слугують своєчасність виконання технологічних операцій, економія паливно-мастильних матеріалів, відсутність поломок техніки.

Для робітників рослинництва перевищення планових показників урожайності, дотримання агротехнічних вимог, якості виконання робіт.

Система нематеріальної мотивації має включати публічне визнання досягнень на щомісячних виробничих нарадах, присвоєння звань кращих за професією, дошку пошани у приміщенні підприємства. Для молодих працівників важливою є можливість професійного зростання через підвищення кваліфікаційних розрядів, навчання суміжним професіям, включення до кадрового резерву. Соціальний пакет доцільно розширити додатковим страхуванням від нещасних випадків, компенсацією витрат на харчування в робочі зміни, організацією безкоштовного транспортування до віддалених полів.

Формування системи професійного розвитку вимагає виділення бюджету в обсязі 2-3% від фонду оплати праці, тобто близько 250-350 тис. грн на рік. Пріоритетними напрямками навчання є підвищення кваліфікації механізаторів з експлуатації нової техніки, навчання агрономів сучасним технологіям органічного землеробства, підготовка керівників з основ менеджменту та трудового законодавства. Частина навчання можна організувати власними силами через внутрішні семінари досвідчених фахівців, майстер-класи, обмін досвідом з іншими підприємствами групи. Обов'язковим елементом системи розвитку має стати щорічна атестація працівників з оцінкою професійних компетенцій, результатів роботи, потенціалу розвитку. За результатами атестації формуються індивідуальні плани розвитку, приймаються рішення про зміну посадових окладів, переведення на вищі посади, включення до кадрового резерву. Для об'єктивності оцінки доцільно запровадити систему ключових показників ефективності для кожної категорії працівників з щомісячним моніторингом виконання.

Створення ефективної корпоративної культури потребує формалізації цінностей підприємства. Базовими цінностями мають стати відповідальність за результат, повага до колег, турбота про землю, прагнення до розвитку, чесність у відносинах. Кодекс корпоративної поведінки має визначати стандарти взаємодії між працівниками, правила спілкування з клієнтами, вимоги до робочого місця, норми професійної етики. Документ затверджується колективом та стає

обов'язковим для всіх працівників незалежно від посади. Налагодження внутрішніх комунікацій вимагає створення регулярних каналів інформування. Щомісячні загальні збори працівників для обговорення результатів роботи, планів на наступний період, відповідей на питання колективу. Інформаційний стенд у приміщенні підприємства для розміщення новин, досягнень, змін у законодавстві, графіків роботи. Електронна розсилка для фахівців з важливими оголошеннями, змінами в процедурах, поздоровленнями. Книга пропозицій для збору ідей працівників щодо вдосконалення роботи.

Для оцінки сильних та слабких сторін кадрової політики підприємства доцільно провести SWOT-аналіз (детальніше див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД»

Сильні сторони (S)	Слабкості (W)
Значне зростання продуктивності праці (у 15,9 рази порівняно з 2021 р.)	Критична заборгованість з оплати праці (1 011,4 тис. грн)
Висока фондоозброєність персоналу (16 791,9 тис. грн на особу)	Відсутність системи стратегічного планування персоналу
Входження до міжнародної корпоративної групи з доступом до європейських практик	Недостатня чисельність кадрової служби (1-2 особи)
Молодий колектив з потенціалом розвитку	Відсутність формалізованих процедур та стандартів кадрової роботи
Диверсифікованість діяльності, що створює різноманітність робочих місць	Обмеженість інструментів мотивації персоналу
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження цифрових HR-систем для автоматизації процесів	Збиткова діяльність обмежує інвестиції в розвиток персоналу
Використання ресурсів корпоративної групи для навчання персоналу	Високий ризик плинності кадрів через фінансові проблеми
Залучення державних програм підтримки підприємств агросектору	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці Рівненської області
Розвиток партнерства з навчальними закладами для цільової підготовки	Конкуренція з боку великих агрохолдингів за таланти
Створення конкурентних переваг через розвиток органічного виробництва	Міграційні процеси зменшують доступність робочої сили

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу

SWOT-аналіз виявляє ключові напрями формування кадрової стратегії. Компанія має використовувати сильні сторони, зокрема високу фондоозброєність та належність до міжнародної групи, для компенсації слабкостей у системі

управління персоналом. Можливості цифровізації та корпоративного навчання дозволять швидко підвищити професіоналізм кадрової служби без значних фінансових витрат. Загрози збитковості та конкуренції потребують першочергового вирішення проблем мотивації через погашення заборгованості та впровадження нематеріальних стимулів.

Стратегічними пріоритетами кадрової політики на 2025-2027 роки мають стати: погашення заборгованості з оплати праці та недопущення нових затримок, формалізація кадрових процесів та створення ефективної кадрової служби, розробка системи мотивації з балансом матеріальних і нематеріальних інструментів, впровадження програми професійного розвитку персоналу, формування корпоративної культури на базі європейських стандартів. Реалізація запропонованих рекомендацій потребуватиме інвестицій близько 1,5-2,0 млн грн протягом трьох років, проте дозволить знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці, покращити фінансові результати діяльності підприємства.

3.2. Впровадження сучасних HR-технологій для підвищення ефективності кадрової політики підприємства

Цифрова трансформація кадрових процесів стає критичним фактором конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах динамічного розвитку технологій та зростаючих вимог до ефективності управління персоналом. Для ТОВ «РСН-ТРЕЙД», яке протягом 2024 року збільшило чисельність працівників до 49 осіб, впровадження сучасних HR-технологій дозволить оптимізувати адміністративні процеси, підвищити якість кадрових рішень та забезпечити масштабованість системи управління персоналом відповідно до темпів зростання бізнесу. Автоматизація кадрового діловодства виступає першочерговим напрямом цифровізації HR-процесів на підприємстві. Впровадження спеціалізованої HRM-системи дозволить централізувати облік персональних даних працівників, автоматизувати формування кадрових наказів, забезпечити електронний документообіг трудових договорів та додаткових угод. Система має інтегруватися з бухгалтерським обліком для автоматичного

розрахунку заробітної плати, формування звітності до податкових органів та фондів соціального страхування. Електронні особові справи працівників забезпечать швидкий доступ до необхідної інформації, знизять ризики втрати документів та спростять процедури внутрішніх аудитів.

Враховуючи обмежений бюджет підприємства та специфіку малого бізнесу, доцільним є використання хмарних рішень з оплатою за підпискою. Платформи типу BAS HRM, Megaplan або Hurma System пропонують функціонал, адаптований до українського законодавства, за ціною від 150 до 300 грн на користувача щомісячно. За умови використання системи трьома співробітниками кадрової служби та керівництвом, річні витрати становитимуть 7,2-14,4 тис. грн, що є прийнятним навіть за обмеженого бюджету. Економія часу на рутинних операціях досягне 40-50%, що дозволить кадровій службі зосередитися на стратегічних завданнях розвитку персоналу.

Цифрові інструменти підбору персоналу критично важливі для підприємства, яке потребує регулярного поповнення кадрового складу відповідно до сезонності сільськогосподарського виробництва. Розміщення вакансій на спеціалізованих платформах Work.ua, Robota.ua, OLX Робота забезпечить доступ до широкої аудиторії потенційних кандидатів у Рівненській області. Створення корпоративної сторінки на цих ресурсах з описом переваг роботи в компанії, відгуками працівників та фотографіями виробничих процесів підвищить привабливість роботодавця.

Використання таргетованої реклами вакансій у соціальних мережах Facebook та Instagram дозволить охопити цільову аудиторію механізаторів, агрономів та інших фахівців сільськогосподарського профілю. Автоматизація первинного скринінгу резюме через ATS-системи (Applicant Tracking System) оптимізує процес відбору кандидатів. Базові версії таких систем, інтегровані в платформи пошуку роботи, дозволяють встановлювати критерії відбору (освіта, досвід роботи, наявність водійських прав), автоматично ранжувати кандидатів за відповідністю вакансії та формувати воронку підбору. Впровадження відеоспівбесід через Zoom або Google Meet на етапі попереднього відбору знизить часові та фінансові витрати

на організацію очних зустрічей, особливо для кандидатів з віддалених населених пунктів області.

Система онлайн-адаптації новоприйнятих працівників вирішить критичну проблему інтеграції персоналу, виявлену під час аналізу кадрової політики. Створення єдиного корпоративного порталу або використання готових рішень типу Phonebook або Bitrix24 забезпечить працівникам доступ до внутрішніх регламентів, посадових інструкцій, навчальних матеріалів з технологій виробництва. Електронна книга співробітника з інформацією про структуру підприємства, контактами керівників підрозділів, правилами внутрішнього розпорядку прискорить процес адаптації та знизить навантаження на наставників. Впровадження чек-листів адаптації в цифровому форматі дозволить відстежувати прогрес інтеграції нового працівника, контролювати виконання обов'язкових процедур (інструктажі з охорони праці, ознайомлення з обладнанням, навчання технологічним процесам). Автоматичні нагадування про заплановані зустрічі з керівником, опитування задоволеності адаптаційним процесом забезпечать системний підхід до введення в посаду. Дослідження показують, що структурована онлайн-адаптація знижує плинність кадрів у перші шість місяців роботи на 25-35%. Платформи дистанційного навчання персоналу створюють можливості для професійного розвитку працівників без відриву від виробництва. Для ТОВ «РСН-ТРЕЙД» доцільним є використання готових курсів з агротехнологій, охорони праці, безпечної експлуатації сільськогосподарської техніки, розміщених на платформах Prometheus, EdEra, Coursera. Створення внутрішньої бази знань з відеоінструкціями щодо специфічних виробничих процесів підприємства, записаними досвідченими працівниками, забезпечить передачу корпоративних знань та стандартів роботи. Мікронавчання через мобільні додатки (уроки тривалістю 5-10 хвилин) відповідає специфіці роботи персоналу, зайнятого у польових умовах.

Інтеграція навчальних модулів з системою оцінки персоналу дозволить відстежувати прогрес у розвитку компетенцій, виявляти потреби в додатковому навчанні, формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Гейміфікація навчального

процесу через систему балів, рейтингів, віртуальних нагород підвищує мотивацію працівників до самоосвіти. Витрати на створення базової платформи дистанційного навчання на основі безкоштовного рішення Moodle обмежаться витратами на хостинг (близько 3-5 тис. грн на рік) та створення відеоконтенту власними силами. Цифрові інструменти оцінки результативності персоналу забезпечать об'єктивність кадрових рішень та знизять ризики суб'єктивізму, виявлені під час аналізу. Впровадження системи KPI (Key Performance Indicators) з електронним моніторингом показників дозволить встановити прозорі критерії оцінки для різних категорій працівників. Для механізаторів ключовими показниками стануть гектари обробленої землі, витрати палива на гектар, своєчасність виконання технологічних операцій. Робітники рослинництва оцінюватимуться за якістю догляду за посівами, дотриманням агротехнічних вимог, виконанням норм виробітку. Фахівці отримають цілі за якістю виконання функціональних обов'язків, дотриманням термінів, відсутністю порушень.

Використання мобільних додатків для збору даних про виконання виробничих завдань безпосередньо на місці роботи підвищить точність обліку та оперативність аналізу. Бригадири зможуть фіксувати обсяги виконаних робіт, витрати матеріалів, виявлені проблеми в режимі реального часу через смартфони. Автоматична агрегація даних у звіти для керівництва забезпечить підстави для обґрунтованих управлінських рішень щодо преміювання, перерозподілу ресурсів, коригування виробничих планів. Системи типу Agronomu або AgroSignal, розроблені спеціально для сільськогосподарських підприємств, пропонують функціонал обліку робіт, контролю продуктивності, аналітики за ціною від 500 до 2000 грн на місяць залежно від кількості користувачів. Впровадження електронного документообігу між підрозділами оптимізує комунікаційні процеси на підприємстві. Використання корпоративних месенджерів Telegram Business, Viber Business або спеціалізованих платформ Slack, Microsoft Teams забезпечить швидкий обмін інформацією, можливість створення тематичних каналів для різних підрозділів та проєктних груп. Функціонал відеоконференцій дозволить проводити оперативні наради за участю співробітників, які знаходяться на віддалених

ділянках господарства. Електронне узгодження документів скоротить час прийняття рішень та знизить витрати на паперову документацію. Системи обліку робочого часу на основі QR-кодів або NFC-міток вирішать проблему контролю присутності працівників, особливо актуальну для розподіленої структури сільськогосподарського виробництва. Мобільні додатки для відзначення приходу та відходу з робочого місця з геолокацією дозволять відстежувати фактично відпрацьований час, контролювати понаднормову роботу, автоматично розраховувати доплати за роботу у вихідні дні. Інтеграція системи обліку часу з розрахунком заробітної плати виключить помилки та маніпуляції з таблицями.

HR-аналітика на основі зібраних даних про персонал створить підстави для прогнозування кадрових потреб, виявлення ризиків звільнення цінних працівників, оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Дашборди з ключовими показниками (плинність кадрів за підрозділами, динаміка продуктивності праці, структура витрат на персонал, результати навчання) забезпечать керівництво інформацією для стратегічних рішень. Предиктивна аналітика, навіть на базовому рівні, дозволить виявляти працівників з підвищеним ризиком звільнення на основі таких індикаторів, як зниження продуктивності, збільшення кількості відсутностей, зменшення участі в корпоративних заходах. Мобільний кадровий портал для працівників підвищить доступність HR-сервісів та знизить навантаження на кадрову службу. Через персональні кабінети працівники зможуть самостійно отримувати довідки про заробітну плату, стаж роботи, залишок днів відпустки, подавати заяви на відпустку, звертатися з питаннями до HR-відділу. Публікація корпоративних новин, оголошень, інформації про досягнення окремих працівників та підрозділів на внутрішньому порталі посилить корпоративну культуру та згуртованість колективу. Функціонал анонімних опитувань задоволеності персоналу дозволить регулярно отримувати зворотний зв'язок та своєчасно реагувати на проблеми.

Поетапне впровадження HR-технологій має відбуватися відповідно до пріоритетності завдань та фінансових можливостей підприємства. Першим етапом (перші 3 місяці) стане автоматизація базових процесів кадрового діловодства та

обліку робочого часу, що дасть швидкий відчутний ефект у вигляді економії часу кадрової служби та підвищення точності обліку. Другий етап (місяці 4-6) охопить впровадження цифрових інструментів підбору персоналу та онлайн-адаптації. Третій етап (місяці 7-12) передбачає запуск платформи дистанційного навчання та системи оцінки результативності. Фінальний етап (другий рік) включатиме розгортання повноцінної HR-аналітики та мобільного кадрового порталу (детальніше див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2

Програма впровадження HR-технологій на ТОВ «РСН-ТРЕЙД»

HR-технологія	Функціонал	Рекомендовані рішення	Річні витрати, тис. грн	Очікувані ефекти
HRM-система	Кадрове діловодство, облік персоналу, розрахунок зарплати	BAS HRM, Megaplan, Hurma System	7,2-14,4	Економія часу на адміністрування 40-50%, зниження помилок у документах на 80%
Платформи підбору	Публікація вакансій, ATS, відеоспівбесіди	Work.ua Premium, Robota.ua, Zoom	24-36	Зниження термінів закриття вакансій на 30%, збільшення кількості кандидатів у 2,5 рази
Система адаптації	Електронна книга співробітника, чек-листи, опитування	Bitrix24, Phonebook	6-12	Зниження плинності кадрів у перші 6 місяців на 25-35%
Платформа навчання	Онлайн-курси, база знань, тестування	Moodle, Prometheus	3-8	Охоплення навчанням 100% персоналу, зростання компетенцій на 40%
Система KPI	Моніторинг показників, мобільний облік робіт	Agromony, AgroSignal	6-24	Підвищення продуктивності на 15-20%, прозорість оцінки персоналу
Облік робочого часу	Електронні відмітки, геолокація, автоматичні розрахунки	TimeTracker, Calamari	4-8	Виключення маніпуляцій з таблицями, точність обліку 99%
Корпоративний портал	Документообіг, новини, self-service	Bitrix24, SharePoint	12-24	Прискорення комунікацій на 50%, зниження навантаження на HR на 30%
Усього	-	-	62,2-126,4	Комплексна оптимізація HR-процесів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ринку HR-технологій [51].

Розрахунки показують, що мінімальний базовий пакет HR-технологій (HRM-система, платформи підбору, система адаптації) обійдеться підприємству у 37,2-

62,4 тис. грн на рік, або приблизно 0,03% від доходу 2024 року. Повний пакет технологій за максимальною конфігурацією становитиме 126,4 тис. грн, або 0,11% доходу. За умови досягнення запланованих ефектів підвищення продуктивності на 15-20%, зниження плинності кадрів на 25-35%, економії часу кадрової служби на 40-50%, інвестиції окупляться протягом 8-12 місяців через зростання віддачі від персоналу та оптимізацію витрат на підбір і адаптацію працівників.

Впровадження сучасних HR-технологій трансформує кадрову політику ТОВ «РСН-ТРЕЙД» від реактивної до проактивної, забезпечить інформаційну підтримку управлінських рішень, підвищить залученість персоналу через зручність доступу до HR-сервісів. Цифровізація кадрових процесів створить масштабовану систему управління персоналом, здатну підтримувати подальше зростання бізнесу без пропорційного збільшення чисельності кадрової служби, що критично важливо для підприємства з обмеженим бюджетом.

3.3. Адаптація кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» до змін ринку праці

Трансформаційні процеси на ринку праці України, посилені викликами воєнного стану, демографічними змінами та глобальними тенденціями цифровізації, вимагають від підприємств принципово нових підходів до формування кадрової політики. ТОВ «РСН-ТРЕЙД», функціонуючи в аграрному секторі Рівненської області, стикається з комплексом викликів, притаманних як загальнонаціональному ринку праці, так і специфічним умовам сільськогосподарського виробництва. Ефективна адаптація кадрової політики до цих викликів стає не просто бажаною опцією, а критичною умовою виживання та розвитку підприємства (детальніше див. Додаток Н).

Демографічні виклики та стратегії їх подолання. Старіння населення та скорочення чисельності економічно активного населення в Україні створюють структурний дефіцит трудових ресурсів, особливо гострий у сільській місцевості. Рівненська область, попри відносно сприятливу демографічну ситуацію порівняно

з іншими регіонами, не уникнула цих тенденцій. Молодь прагне до міграції в обласні центри або за кордон, залишаючи сільськогосподарські підприємства зі старіючим персоналом та обмеженими можливостями поповнення кадрового складу. Для ТОВ «РСН-ТРЕЙД» критично важливим стає формування багатопокілінної команди, де досвід старших працівників поєднується з енергією та інноваційним мисленням молоді. Підприємству необхідно розробити диференційовану кадрову стратегію для різних вікових груп. Працівники передпенсійного та пенсійного віку, які становлять значну частку персоналу аграрних підприємств, володіють унікальними практичними знаннями про специфіку місцевого ґрунту, кліматичні особливості, традиційні методи ведення господарства. Їхнє утримання через гнучкі графіки роботи, можливості неповної зайнятості, створення наставницьких позицій дозволить зберегти корпоративну пам'ять та забезпечити передачу досвіду молодим фахівцям. Залучення молоді потребує принципово інших підходів. Представники покоління Z та молодші міленіали цінують не лише рівень заробітної плати, але й можливості професійного зростання, баланс між роботою та особистим життям, сучасні умови праці, технологічну оснащеність робочих місць. Підприємству варто розглянути створення програми молодіжної практики у співпраці з аграрними навчальними закладами Рівненської області, що дозволить залучати мотивованих студентів ще на етапі навчання. Пропозиція траєкторій кар'єрного зростання від польового робітника до керівника підрозділу, фінансування додаткового навчання, можливості стажування на інших підприємствах корпоративної групи «Ріттер Біо Агро» в Україні чи за кордоном створить конкурентні переваги в боротьбі за молоді таланти.

Міграційні процеси та розширення географії пошуку кадрів. Трудова міграція залишається однією з найбільш актуальних проблем українського ринку праці. Мільйони українців працюють за кордоном, часто на позиціях, що не відповідають їхній кваліфікації, проте забезпечують значно вищі доходи порівняно з можливостями на батьківщині. Сільськогосподарський сектор особливо страждає від відтоку кваліфікованих механізаторів, які знаходять застосування своїм

навичкам у Польщі, Німеччині, Чехії на значно привабливіших умовах. ТОВ «РСН-ТРЕЙД» має обмежені можливості конкурувати з європейськими роботодавцями за рівнем оплати праці, проте може пропонувати інші цінності. Стабільність зайнятості протягом року, а не сезонний характер робіт, близькість до дому та можливість щоденно повертатися до сім'ї, перспективи довгострокового розвитку кар'єри в Україні для багатьох працівників можуть перевищити вищі заробітки за кордоном за умови, що базові матеріальні потреби задовольняються. Підприємству критично важливо позбутися заборгованості з оплати праці та забезпечити регулярність виплат як базову передумову утримання персоналу. Альтернативним напрямом адаптації до міграційних викликів може стати розширення географії пошуку кадрів. Внутрішньо переміщені особи з тимчасово окупованих територій та прифронтових зон представляють значний кадровий резерв, часто високої кваліфікації. Багато з них мають досвід роботи в сільському господарстві та готові до переїзду в безпечніші регіони за умови надання житла та стабільної зайнятості. Підприємству варто розглянути можливість співпраці з місцевою владою щодо забезпечення тимчасовим житлом для працівників-переселенців, що розширить базу потенційних кандидатів та частково компенсує дефіцит місцевих трудових ресурсів [53].

Гнучкі форми зайнятості як відповідь на динаміку ринку. Жорсткі моделі трудових відносин, побудовані виключно на повній зайнятості з фіксованим графіком, поступово втрачають актуальність. Сучасний ринок праці характеризується зростанням різноманітних форм зайнятості: неповний робочий день, гнучкий графік, проектна робота, сезонна зайнятість з гарантованим поверненням. Для сільськогосподарського підприємства з вираженою сезонністю виробничих процесів гнучкий підхід до організації зайнятості може стати конкурентною перевагою. ТОВ «РСН-ТРЕЙД» варто диверсифікувати структуру персоналу, виділивши базове ядро постійних працівників та змінну частину сезонного персоналу. Базове ядро має включати ключових фахівців, керівників, операторів складної техніки, працівників, відповідальних за стратегічні процеси. Для них створюються умови максимальної стабільності: річні контракти з

гарантованою зайнятістю, соціальний пакет, перспективи розвитку. Сезонний персонал залучається на періоди пікових робіт із прозорими умовами оплати та можливістю повернення в наступні сезони для тих, хто довів свою надійність. Гнучкість має проявлятися не лише в формах зайнятості, але й в організації робочого часу. Для працівників з сімейними обов'язками можливість індивідуального графіку, неповного робочого дня, віддаленої роботи для окремих функцій підвищує привабливість роботодавця. Бухгалтери, логісти, частина адміністративного персоналу можуть ефективно працювати дистанційно принаймні частину часу, що розширює можливості залучення фахівців, які з різних причин не можуть щоденно фізично бути присутніми на підприємстві.

Конкуренція за таланти та формування бренду роботодавця. Ринок праці кваліфікованих фахівців аграрного сектору є високо конкурентним. Великі агрохолдинги пропонують значно вищі зарплати, соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання, що ставить середні підприємства на кшталт ТОВ «РСН-ТРЕЙД» у складне становище. Конкурувати за таланти виключно фінансовими інструментами для підприємства з обмеженим бюджетом практично неможливо, що вимагає пошуку альтернативних конкурентних переваг. Формування сильного бренду роботодавця стає критичним завданням кадрової політики. Бренд роботодавця це сукупність асоціацій, уявлень, емоцій, які виникають у потенційних та існуючих працівників щодо роботи в організації. Для ТОВ «РСН-ТРЕЙД» унікальною ціннісною пропозицією може стати належність до міжнародної групи «Ріттер Біо Агро» з європейськими стандартами ведення бізнесу, фокус на органічному виробництві як більш екологічному та перспективному напрямі, можливості професійного розвитку через обмін досвідом з іншими підприємствами групи. Комунікація цінностей бренду роботодавця має відбуватися через різноманітні канали. Активна присутність у соціальних мережах з розповідями про будні підприємства, досягнення працівників, корпоративні події створює позитивний імідж. Участь керівництва та кращих працівників у профільних заходах, агровиставках, конференціях підвищує впізнаваність підприємства в професійному середовищі. Програми рекомендацій, коли існуючі працівники

залучають своїх знайомих та отримують винагороду за успішне працевлаштування, перетворюють колектив на амбасадорів бренду роботодавця[51].

Цифрові компетенції як нова базова вимога. Цифровізація сільського господарства перестала бути опцією для прогресивних підприємств і стала необхідністю для виживання. Точне землеробство, автоматизація процесів, цифровий облік, аналітика даних вимагають від персоналу принципово нових компетенцій. Механізатор сьогодні має не лише вміти керувати трактором, але й розбиратися в GPS-навігації, електронних системах контролю, програмному забезпеченні для планування маршрутів. Агроном потребує навичок роботи з базами даних, аналітичними системами, цифровими картами полів. Для ТОВ «РСН-ТРЕЙД» розвиток цифрових компетенцій персоналу має стати стратегічним пріоритетом. Базова цифрова грамотність використання смартфонів для робочих завдань, месенджерів для комунікації, електронних форм для звітності має бути обов'язковою для всіх категорій працівників. Спеціалізовані цифрові компетенції робота з галузевим програмним забезпеченням, системами моніторингу техніки, електронними системами обліку потребують цілеспрямованого навчання. Підприємству варто створити внутрішню систему цифрового наставництва, де молодші працівники, природно адаптовані до технологій, допомагають старшим колегам освоювати цифрові інструменти. Такий підхід не лише підвищує загальний рівень цифровізації, але й сприяє міжгенераційній взаємодії та взаємоповазі в колективі. Інвестиції в навчання цифровим технологіям окупаються через підвищення ефективності операцій, зниження помилок, прискорення процесів прийняття рішень [52].

Адаптація кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» до викликів сучасного ринку праці вимагає системного та багатовекторного підходу, що враховує специфіку функціонування аграрного підприємства в умовах демографічної кризи, міграційних процесів та трансформації ціннісних орієнтацій працівників. Проведений аналіз виявив, що традиційні моделі кадрової роботи, побудовані виключно на матеріальному стимулюванні та жорсткій організації праці, втрачають ефективність у конкурентній боротьбі за таланти. Ключовими

напрямами адаптації визначено формування багатопоколінної команди з механізмами передачі досвіду від старших працівників до молоді, диверсифікацію структури персоналу через поєднання постійного ядра та гнучкої периферії сезонних працівників, розширення географії пошуку кадрів із залученням внутрішньо переміщених осіб, розвиток цифрових компетенцій як нової базової вимоги до всіх категорій персоналу, а також формування сильного бренду роботодавця на основі унікальних конкурентних переваг належності до міжнародної корпоративної групи та орієнтації на органічне виробництво.

3.4. Оцінка очікуваних результатів від рекомендованих заходів удосконалення кадрової політики підприємства

Комплексна оцінка ефективності запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» базується на прогнозуванні їхнього впливу на ключові показники діяльності підприємства. Реалізація розроблених заходів передбачає синергетичний ефект від одночасного впровадження організаційних, технологічних та стратегічних ініціатив, спрямованих на трансформацію системи управління персоналом. Погашення заборгованості з оплати праці протягом трьох місяців за запропонованим графіком створить передумови для стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі. Відновлення довіри працівників до роботодавця дозволить знизити ризики масового відтоку кваліфікованих кадрів, економічний ефект від якого проявиться через економію витрат на пошук, підбір та адаптацію нових працівників. Формування резервного фонду заробітної плати убезпечить суб'єкта господарювання від повторення кризових ситуацій навіть за умов тимчасових касових розривів. Модернізація системи мотивації через впровадження змінної частини винагороди стимулюватиме зростання продуктивності праці. Згідно досліджень Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, збалансовані системи оплати праці з чіткими критеріями преміювання підвищують результативність на суттєві відсотки протягом першого року впровадження [54].

Для ТОВ «РСН-ТРЕЙД» за базової продуктивності понад дві тисячі гривень на працівника приріст створить відчутний додатковий дохід. Враховуючи частку витрат на оплату праці у структурі доходів, додаткові витрати на преміальний фонд окупляться багатократним приростом виручки.

Автоматизація кадрового діловодства через впровадження HRM-системи вивільнить значну частину робочого часу кадрової служби. Економія матиме як прямий фінансовий вимір через можливість перерозподілу функцій, так і якісний через зниження помилок у документації. Вивільнений час дозволить кадровій службі зосередитися на стратегічних функціях: формуванні кадрового резерву, розробці програм розвитку, аналітиці показників персоналу. Зниження помилок у кадровій документації мінімізує ризики штрафних санкцій від контролюючих органів та судових спорів з працівниками. Цифрові інструменти підбору персоналу скоротять термін закриття вакансій майже вдвічі, знизивши непрямі витрати від незайнятих робочих місць. За середньої продуктивності понад дві тисячі гривень на рік, кожен день простою вакансії коштує підприємству відчутних втрачених доходів. Скорочення терміну підбору на тиждень економить суттєві суми на кожну вакансію. За умови регулярного поповнення персоналу сукупна економія досягне значних обсягів. Платформа дистанційного навчання за мінімальних інвестицій забезпечить охоплення всього персоналу програмами розвитку. Дослідження Міжнародної організації праці свідчать, що систематичне навчання працівників підвищує їхню кваліфікацію та результативність протягом перших двох років [55]. Для підприємства прогнозований приріст продуктивності стане відчутним джерелом додаткового доходу.

Структурована програма адаптації новоприйнятих працівників кардинально знизить плинність кадрів у перші шість місяців роботи. Економія від утримання працівників складається з уникнення витрат на повторний підбір, збереження інвестицій у навчання, відсутності втрат продуктивності в період адаптації нового співробітника. За умови регулярного прийняття нових працівників економія становитиме вагомі суми щорічно. Формування кадрового резерву на ключові посади забезпечить безперервність управління та швидке заповнення критичних

вакансій власними підготовленими фахівцями. Внутрішнє просування має вищу результативність порівняно із зовнішнім наймом: адаптація займає значно менше часу, працівник володіє корпоративними знаннями та культурою, лояльність та мотивація вища завдяки визнанню внеску. Економія від використання резерву відчутна на кожне призначення. Зміцнення корпоративної культури через формалізацію цінностей, регулярні комунікації, програми визнання досягнень створить нематеріальну мотивацію персоналу. Галузеві дослідження демонструють чітку кореляцію між розвиненою організаційною культурою та продуктивністю: підприємства з високим рівнем залученості персоналу показують суттєво вищу прибутковість [56]. Трансформація культури вимагає часу, проте довгостроковий ефект виявляється у стабільності колективу, готовності до змін, ініціативності працівників.

Стратегічні переваги адаптації до ринку праці. Диверсифікація структури персоналу на постійне ядро та гнучку периферію оптимізує витрати на персонал. Постійний персонал отримує стабільну зайнятість цілий рік, підвищену лояльність, можливості розвитку. Сезонні працівники залучаються на пікові періоди з можливістю повернення наступного року за умови якісної роботи, що формує мобільний резерв перевірених кадрів. Партнерство з аграрними навчальними закладами Рівненської області створить канал залучення молодих мотивованих фахівців. Програма молодіжної практики з перспективою працевлаштування, цільові стипендії для кращих студентів забезпечать регулярний приплив випускників щороку. Інвестиції у формування кадрового конвеєра окупляться через економію від залучення лояльних працівників без витрат на рекрутинг. Формування бренду роботодавця через активну присутність у соціальних мережах, участь у галузевих заходах, програми рекомендацій трансформує підприємство з пасивного учасника ринку праці в привабливого роботодавця. Зростання кількості спонтанних звернень кандидатів знизить залежність від платних каналів рекрутингу, економлячи відчутні суми щорічно. Репутація надійного роботодавця полегшить залучення дефіцитних фахівців: механізаторів, агрономів, інженерів.

Сукупні інвестиції в реалізацію рекомендацій протягом першого року включають погашення заборгованості, впровадження HR-технологій, формування резервного фонду заробітної плати, програми розвитку персоналу. Очікуваний сукупний ефект у перший рік реалізації формується з додаткового доходу від зростання продуктивності праці та економії операційних витрат (детальніше див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні результати впровадження заходів вдосконалення кадрової політики

ТОВ «РСН-ТРЕЙД»

Напрямок впливу	Базовий стан	Очікувані зміни	Джерела ефекту
Продуктивність персоналу	Зростання на основі інвестицій у техніку	Прискорення темпів зростання через мотивацію та навчання	Преміальна система, цифрові компетенції, адаптація
Стабільність колективу	Ризики високої плинності через заборгованість	Формування стабільного ядра лояльних працівників	Погашення боргів, кар'єрні траєкторії, визнання
Якість підбору	Випадковий характер, тривалі терміни	Швидке залучення відповідних кандидатів	Цифрові платформи, бренд роботодавця
Операційні витрати	Значні витрати на рутинні HR-процеси	Оптимізація через автоматизацію	HRM-система, електронний документообіг
Компетенції персоналу	Застарівання знань, неефективне використання обладнання	Постійне оновлення через систему навчання	Платформа дистанційного навчання, наставництво
Конкурентна позиція на ринку праці	Програш великим роботодавцям	Унікальна ціннісна пропозиція для фахівців	Міжнародна група, органічне виробництво, розвиток

Джерело: розроблено автором [58, 59].

Цілком ймовірно, що за перший рік кожна гривня інвестицій у вдосконалення кадрової політики може згенерувати багатократний економічний ефект, за другий рік віддача зростатиме ще суттєвіше. Термін окупності становить у разі реалізації оптимістичного сценарію становитиме кілька місяців від початку реалізації завдяки швидким ефектам від усунення заборгованості, автоматизації процесів, впровадження преміальної системи.

Стратегічні переваги виходять за межі фінансових показників. Трансформація кадрової політики з пасивної в активну створює стійку конкурентну перевагу через формування команди лояльних кваліфікованих працівників, здатних забезпечити досягнення амбітних цілей розвитку підприємства. Репутація надійного роботодавця з європейськими стандартами роботи приваблюватиме таланти навіть за умов обмежених можливостей матеріального стимулювання порівняно з великими агрохолдингами.

Ризики реалізації програми пов'язані передусім із фінансовою нестабільністю підприємства та можливими труднощами з фінансуванням усіх заходів одночасно. Для мінімізації ризиків рекомендовано поетапне впровадження з пріоритизацією критичних напрямів: спочатку погашення заборгованості та базова автоматизація, потім розвиток системи мотивації та навчання, завершальним етапом формування бренду роботодавця та партнерств з навчальними закладами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження проблематики формування та реалізації кадрової політики на прикладі ТОВ «РСН-ТРЕЙД» дозволило комплексно проаналізувати теоретико-методологічні засади управління персоналом, виявити критичні проблеми в практичній діяльності підприємства та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи роботи з кадрами в умовах трансформаційних змін економіки України. Результати дослідження підтверджують гіпотезу про зростаючу роль людського капіталу як визначального фактора конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та необхідність переходу від пасивних до активних моделей кадрової політики.

Теоретичний аналіз наукових джерел засвідчив еволюцію концептуальних підходів до формування кадрової політики від технократичного розуміння працівників як витратного ресурсу до сучасного стратегічного бачення людини як головного капіталу організації. Систематизація поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців дозволила визначити кадрову політику як систему взаємопов'язаних принципів, цілей, пріоритетів, правил та процедур щодо формування, використання і розвитку людських ресурсів підприємства, узгоджену з його загальною стратегією та спрямовану на досягнення конкурентних переваг через ефективне управління персоналом. Встановлено, що ефективна кадрова політика виконує стратегічну, регулятивну, інтеграційну, адаптаційну та мотиваційну функції, забезпечуючи синергетичний ефект від узгодженої реалізації всіх напрямів управління людськими ресурсами.

Дослідження типологій кадрової політики виявило, що за ступенем відкритості до зовнішнього ринку праці розрізняють відкриту та закриту моделі, кожна з яких має специфічні переваги та обмеження. За рівнем усвідомленості та впливу на організаційні процеси класифіковано чотири типи: пасивну, реактивну, превентивну та активну, що відображають еволюцію від реагування на кризи до проактивного формування кадрового потенціалу. Встановлено, що сучасні підходи до формування кадрової політики, зокрема концепції Employee Experience, Agile

HR, Data-driven HR, Flexible Workforce та DEI, відображають вплив цифровізації, демографічних змін та нових очікувань працівників на систему управління персоналом. Аналіз нормативно-правового забезпечення управління персоналом в Україні виявив багаторівневу систему, що охоплює конституційні норми, кодифіковане трудове законодавство, спеціалізовані закони оплати праці, зайнятості населення, а також підзаконні акти та локальні документи організацій.

Дослідження впливу зовнішнього середовища на кадрову політику підтвердило, що економічні, політико-правові, соціально-демографічні, технологічні, конкурентні та культурні фактори формують контекст, у якому організація здійснює управління персоналом. Встановлено, що демографічна криза, міграційні процеси, цифровізація економіки та зміна ціннісних орієнтацій різних поколінь працівників створюють як виклики, так і можливості для вітчизняних підприємств. Систематичний моніторинг зовнішнього середовища через PESTLE-аналіз та проактивна адаптація кадрової політики до змін визначено як критичні фактори забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку праці.

Емпіричне дослідження кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» виявило драматичні трансформації в системі управління персоналом підприємства, зумовлені збільшенням чисельності працівників у 4,5 рази протягом 2024 року. Аналіз продемонстрував, що попри зростання продуктивності праці до 2 388,1 тис. грн на працівника та фондоозброєності до 16 791,9 тис. грн на особу, організація зіткнулася з критичними проблемами фінансової стійкості, отримавши збиток 24 787,6 тис. грн за рік. Частка собівартості в доходах досягла критичного рівня 98,7%, що практично унеможливлює формування прибутку навіть за умов високої продуктивності.

Діагностика організаційної структури управління персоналом засвідчила її лінійно-функціональний характер з трирівневою системою управління, проте виявила недостатність ресурсів кадрової служби для ефективного обслуговування 49 працівників. Встановлено, що кадрова служба, представлена кількома особами, зосереджена переважно на адміністративно-документаційних функціях, тоді як

стратегічні напрями планування персоналу, розвитку компетенцій, формування кадрового резерву залишаються нереалізованими.

Аналіз кадрового складу виявив типову для сільськогосподарських підприємств структуру з переважанням виконавців (62,3%) над управлінцями та фахівцями (37,7%), проте розрахунковий місячний фонд оплати праці 871,3 тис. грн відповідає середньогалузевому рівню заробітної плати в регіоні. Дослідження чинної кадрової політики дозволило класифікувати її як відкриту за ступенем залучення зовнішніх кандидатів та реактивно-превентивну за рівнем усвідомленості впливу на кадрову ситуацію. Різке нарощування персоналу відбулося як реакція на здійснені інвестиції в активи, а не як результат стратегічного планування людських ресурсів. Виявлено відсутність формалізованих процедур підбору, адаптації, оцінки та розвитку персоналу, що створює ризики суб'єктивізму в кадрових рішеннях та недостатньої інтеграції нових працівників у виробничі процеси.

Критичною проблемою визначено наявність заборгованості з оплати праці 1 011,4 тис. грн, що становить приблизно один місяць заробітної плати та створює загрозу масового відтоку персоналу. Система мотивації базується виключно на матеріальних інструментах без змінної частини винагороди, залежної від результатів діяльності, та практично повністю відсутні нематеріальні форми стимулювання. Встановлено повну відсутність системи професійного розвитку персоналу, що підтверджується нульовими витратами на навчання у фінансовій звітності, що створює ризики застарівання компетенцій та неефективного використання обладнання вартістю понад 1 млрд грн.

Комплексний SWOT-аналіз кадрової політики виявив, що сильними сторонами підприємства є значне зростання продуктивності праці, висока фондоозброєність, входження до міжнародної корпоративної групи з доступом до європейських практик, проте критичні слабкості у вигляді заборгованості з оплати праці, відсутності стратегічного планування та обмеженості інструментів мотивації перешкоджають реалізації потенціалу розвитку. Виявлені можливості впровадження цифрових HR-систем, використання ресурсів корпоративної групи

для навчання, партнерства з аграрними навчальними закладами блокуються загрозами збиткової діяльності, високого ризику плинності кадрів та конкуренції з великими агрохолдингами за таланти.

На основі результатів аналітичної частини дослідження розроблено комплексну програму вдосконалення кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД», що охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів. По-перше, запропоновано трирічний план стратегічного управління людськими ресурсами з прогнозуванням потреби в кадрах за категоріями, формуванням кадрового резерву 15-20% від базової чисельності та зміцненням кадрової служби до 3 осіб. По-друге, розроблено систему модернізації мотивації персоналу через впровадження змінної частини винагороди (30% від базового окладу), критеріїв преміювання за результатами та нематеріальних інструментів визнання досягнень. По-третє, запропоновано графік погашення заборгованості з оплати праці протягом трьох місяців та формування резервного фонду для запобігання повторенню кризових ситуацій. Четвертим напрямом визначено формалізацію кадрових процесів через розробку комплексу внутрішніх документів: положення про підбір персоналу з чіткими критеріями відбору для різних категорій працівників, структуровану програму адаптації, що охоплює загальну (3-5 днів), професійну (1-2 місяці) та соціально-психологічну (3 місяці) фази, систему оцінки результативності на основі ключових показників ефективності. П'ятим напрямом стало створення ефективної корпоративної культури через формалізацію цінностей підприємства (відповідальність за результат, повага до колег, турбота про землю, прагнення до розвитку), розробку кодексу корпоративної поведінки та налагодження регулярних каналів внутрішніх комунікацій.

Окремим блоком рекомендацій визначено впровадження сучасних HR-технологій з орієнтовним бюджетом 62,2-126,4 тис. грн на рік. Запропоновано поетапну автоматизацію кадрових процесів, починаючи з базових функцій діловодства та обліку робочого часу (перші 3 місяці), переходячи до цифрових інструментів підбору та онлайн-адаптації (4-6 місяці), запуску платформи дистанційного навчання та системи оцінки результативності (7-12 місяці),

завершуючи розгортанням повноцінної HR-аналітики та мобільного кадрового порталу (другий рік). Розраховано, що впровадження HRM-системи забезпечить економію часу кадрової служби на 40-50%, цифрові платформи підбору скоротять термін закриття вакансій на 30%, структурована адаптація знизить плинність кадрів у перші шість місяців на 25-35%, а платформа навчання підвищить компетенції персоналу на 40%.

Адаптація кадрової політики до викликів сучасного ринку праці визначена як стратегічний пріоритет через формування багатопоколінної команди з механізмами передачі досвіду, диверсифікацію структури персоналу на постійне ядро (30-35 осіб) та гнучку периферію сезонних працівників (15-20 осіб), розширення географії пошуку кадрів із залученням внутрішньо переміщених осіб, розвиток цифрових компетенцій як нової базової вимоги до всіх категорій персоналу. Запропоновано формування сильного бренду роботодавця на основі унікальних конкурентних переваг: належності до міжнародної групи «Ріттер Біо Агро», орієнтації на органічне виробництво, можливостей міжнародних стажувань та професійного розвитку.

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів продемонструвала очікувану швидку окупність інвестицій. Сукупні витрати на реалізацію програми вдосконалення кадрової політики протягом першого року становитимуть близько 1,8-2,3 млн грн, включаючи погашення заборгованості (1 011,4 тис. грн), впровадження HR-технологій (126,4 тис. грн), формування резервного фонду (871,3 тис. грн) та програми розвитку персоналу (250 тис. грн). Очікуваний економічний ефект формується з додаткового доходу від зростання продуктивності праці на 15-20% (17,5-23,4 млн грн), економії від зниження плинності кадрів (1,8-2,5 млн грн), економії часу кадрової служби (280 тис. грн) та скорочення термінів підбору персоналу (340 тис. грн). Сукупний ефект у перший рік реалізації прогнозується на рівні 19,9-26,6 млн грн, що забезпечує рентабельність інвестицій понад 1000% та термін окупності 2-3 місяці.

Результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Теоретичний внесок полягає в удосконаленні підходів до формування кадрової

політики торговельних та сільськогосподарських підприємств малого та середнього бізнесу шляхом систематизації сучасних концепцій HR-менеджменту та їх адаптації до специфіки функціонування в умовах цифровізації економіки України. Практична цінність визначається можливістю безпосереднього використання розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «РСН-ТРЕЙД» для підвищення ефективності управління персоналом, а також адаптації запропонованих заходів іншими підприємствами аграрного сектору з урахуванням їхньої специфіки. Результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Кадровий менеджмент», «Стратегічне управління людськими ресурсами».

Перспективи подальших досліджень вбачаються в поглибленому вивченні впливу цифрових трансформацій на еволюцію кадрової політики аграрних підприємств, розробці адаптивних моделей управління персоналом в умовах гібридної зайнятості, дослідженні ефективності різних форм мотивації для представників різних поколінь працівників сільськогосподарського сектору, а також аналізі довгострокових наслідків впровадження запропонованих рекомендацій для фінансово-господарської діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 667 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 337 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 5-те вид., оновлене. Київ: Знання, 2011. 390 с.
4. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. 3-тє вид., стер. Київ : Знання-Прес, 2008. 313 с.
5. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 504 с.
6. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посіб. 2-ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2003. 280 с.
7. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. 238 с.
8. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
9. Петюх В. М., Данюк В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
10. Савченко В. А. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : КНЕУ, 2015. 422 с.
11. Десслер Г. Управління людськими ресурсами. 16-те вид. Pearson, 2020. 720 с.
12. Армстронг М., Тейлор С. Посібник Армстронга з практики управління людськими ресурсами. 15-те вид. Лондон: Kogan Page, 2020. 800 с.
13. Друкер П. Ф. Управлінські виклики 21-го століття. Нью-Йорк: Harper Business, 2001. 224 с.
14. Ульріх Д., Брокбанк В. Ціннісна пропозиція HR. Бостон: Harvard Business School Press, 2005. 318 с.

15. Мельничук Д. П., Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 308 с.
16. Залуський В.І., Літинська В.А. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. Економіка підприємства. 2018. № 17. С. 46-50.
17. Сардак О. В., Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
18. Дороніна М. С., Чумак Л. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 290 с.
19. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2020. 228 с.
20. Гончаров В. М., Кушнір Н. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 356 с.
21. Петренко В. П., Ляшенко О. М. Сучасні тенденції управління персоналом в умовах цифровізації. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 78–83.
22. Марченко В.М., Хондока В.А. Глобал-націонал: збірник наукових праць. 2017. № 20. С. 89. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
23. Управління персоналом. Лекційні матеріали. Луганська державна академія культури і мистецтв. URL: <https://studfile.net/preview/7715270/page:18/> (дата звернення: 22.10.2025).
24. Літинська В. А., Залуський В. І. Кадрова політика підприємства та визначення основних складових елементів кадрової політики. ЧНМУ, 2019. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Litinska-V.A.-Zaluskij-V.I..pdf?utm_source (дата звернення: 23.10.2025).
25. Морозова М. Е. Формування кадрової політики організації: відкриті і закриті типи. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13 (27). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738480/2/%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9A%D0%90%D0%94%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%9E%D0%87%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%98%20%D0%9E%D0%A0%D0%93%D>

[0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87.pdf?utm_source](#) (дата звернення: 23.10.2025).

26. Луньо Й., Грицай Н. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 22. С. 43–52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obgruntuvannya-tipiv-kadrovoyi-politiki-pidpriemstva> (дата звернення: 23.10.2025).

27. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2009. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/vynogradarskyj-m.d.-vynogradarska-a.m.-shkanova-o.m.-2009-upravlinnya-personalom.pdf> (дата звернення: 23.10.2025).

28. Бойко І. В. Людиноцентричний підхід, цифрова трансформація та Agile ключові стратегії управління персоналом. HR & Управління Персоналом. 2024. № 3 (45). С. 14–22. URL: <https://budni.robota.ua/hr/lyudinotsentrichniy-pidhid-tsifrova-transformatsiya-ta-agile-klyuchovi-strategiyi-upravlinnya-personalom> (дата звернення: 24.10.2025).

29. Куцевол М. Вмикаємо GPS у прийнятті рішень: як впровадити data-driven рекрутинг у вашій компанії. ІТExpert, 2024. 15 трав. URL: <https://itexpert.work/uk/vmykayemo-gps-u-pryjnyatti-rishen-yak-vprovadyty-data-driven-rekrutyng-u-vashij-kompaniyi/> (дата звернення: 24.10.2025).

30. Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2023. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298434> (дата звернення: 24.10.2025).

31. Капінос Г., Костюк І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2. С. 53–56. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/12-15.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).

32. Івасюк І. Г. Актуальні проблеми нормативно-правового регулювання управління персоналом на державній службі в Україні. Приватне та публічне право. 2024. № 2. С. 44–48. DOI: 10.32782/2663-5666.2024.2.8

33. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#Text> (дата звернення: 24.10.2025).

34. Нормативно-правові акти управління персоналу. Верховна Рада України : офіц. вебсайт. URL: https://vrkadry.rada.gov.ua/news/dijalnist/rob_personal/72990.html (дата звернення: 25.10.2025).

35. Репозиторій КНЕУ ім. В. Гетьмана. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78ff8c5c-e30b-4df0-961a-99323c8dfc3b/content> (дата звернення: 25.10.2025).

36. Управління персоналом: навч. посібник. Розділ 2. Законодавчі і нормативні акти, що регулюють трудові правовідносини. Вінницький національний технічний університет. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p2.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p2.html) (дата звернення: 25.10.2025).

37. Близнюк А. С., Дячков О. О. Сучасні глобальні виклики, загрози та ризики економічній безпеці національної економіки. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 1. С. 42–47. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.1.42> (дата звернення: 25.03.2025).

38. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти цифрової трансформації сфери HR-менеджменту. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 3(40). С. 10-18.

39. Хрістенко О., Олексієнко Р. Чинники зовнішнього середовища, які впливають на формування ефективної кадрової політики підприємства. Економіка та інноваційний розвиток національного господарства. 2023. № 1 (18). С. 44–50. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3032> (дата звернення: 26.10.2025).

40. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 26.10.2025).

41. Петрова І. Л., Сіменко І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 236 с.
42. Шаульська Л. В., Шаульська Г. М. Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С. 182–186.
43. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15 травня 2003 року № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 26.10.2025).
44. Національний класифікатор України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності». Київ : Держспоживстандарт України, 2010. 502 с.
45. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Міністерство юстиції України. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025).
46. VKURSI.PRO: Товариство з обмеженою відповідальністю РСН-ТРЕЙД (код ЄДРПОУ 40856399). URL: <https://vkursi.pro/card/tov-rsn-treyd-40856399> (дата звернення: 26.10.2025).
47. Головне управління статистики у Рівненській області. Державна служба статистики України. URL: <http://www.rv.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025).
48. Сільське господарство Рівненської області: статистичний збірник . Головне управління статистики у Рівненській області. Рівне, 2024.
49. Регіони України: статистичний збірник за ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2024.
50. ТОВ «РСН-ТРЕЙД». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/40856399/> (дата звернення: 27.10.2025).
51. Грідін О. В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 21-29 (дата звернення: 01.11.2025).
52. Литвинова О. М. Демографічні виклики і кадрова політика підприємств аграрного сектору. Агросвіт. 2022. № 11. С. 34-40.

53. Ткачук Г. О., Ковальчук Н. О. Адаптація кадрової політики підприємств до викликів сучасного ринку праці. Економічний простір. 2022. № 182. С. 156-160.

54. Мельник Л. М., Карпінська Н. В. Гнучкі форми зайнятості як інструмент адаптації до змін ринку праці. Інноваційна економіка. 2023. № 1-2. С. 78-84.

55. Лібанова Е.М., Цимбал О.І., Лісогор Л.С. Продуктивність праці в Україні: виміри, детермінанти, перспективи підвищення. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2022. 168 с.

56. International Labour Organization. Skills and lifelong learning: Guide for policy-makers and social partners. Geneva: ILO, 2020. 156 p.

57. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. Washington: Gallup Press, 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx> (дата звернення: 02.11.2025).

58. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент»; Міністерство освіти і науки України, Західноукраїнський національний університет. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 78 с. https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42083/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8E%D0%BA.pdf?utm_source (дата звернення: 02.11.2025).

59. Удосконалення кадрової політики підприємства : науково-дослідна робота студентів. Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт «Економіка успіху». Полтавський державний аграрний університет; с. Галіївка, ТОВ «Галіївський маслозавод». Полтава: ПДАУ, 2020. 33 с. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/news/2019/october/21/4/roboty/ekonomikauspikhu.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).

Порівняльна характеристика типів кадрової політики за рівнем усвідомленості впливу на кадрову ситуацію

Характеристика	Пасивна	Реактивна	Превентивна	Активна
Рівень усвідомленості проблем	Низький, відсутність розуміння кадрових проблем	Середній, розуміння причин проблем після їх виникнення	Високий, прогнозування потенційних проблем	Дуже високий, стратегічне бачення кадрових процесів
Наявність прогнозу кадрових потреб	Відсутній	Короткостроковий (оперативний)	Середньостроковий (1-3 роки)	Довгостроковий стратегічний (3-5 років)
Інструменти діагностики	Відсутні або фрагментарні	Базові показники плинності, продуктивності	Комплексний кадровий аудит, соціологічні дослідження	Стратегічна HR-аналітика, предиктивна аналітика
Характер кадрових рішень	Реагування на кризи	Усунення виявлених проблем	Попередження проблем	Формування бажаної кадрової ситуації
Роль кадрової служби	Адміністративно-облікова	Тактична, антикризова	Аналітично-планова	Стратегічна, консультативна
Горизонт планування	Відсутній	До 1 року	1-3 роки	Понад 3 роки
Інтеграція зі стратегією бізнесу	Відсутня	Слабка	Часткова	Повна інтеграція
Бюджет на розвиток персоналу	Мінімальний або відсутній	Виділяється за необхідності	Планується щорічно	Стратегічні інвестиції в людський капітал
Методи управління	Адміністративні	Економічні та адміністративні	Соціально-психологічні, економічні	Комплексні, інноваційні
Оцінка ефективності кадрової роботи	Не проводиться	Епізодична	Регулярна за ключовими показниками	Постійний моніторинг та оптимізація
Ступінь формалізації процесів	Низький	Середній	Високий	Дуже високий з елементами гнучкості
Розвиток корпоративної культури	Стихийний	Фрагментарний	Цілеспрямований	Стратегічно керований

Джерело: розроблено автором на основі [26, 27].

Додаток Б. Фінансова звітність 2021 року.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РСН-ТРЕЙД"
ТОВ "РСН-ТРЕЙД"

Код ЄДРПОУ 40856399

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Ріттер Біо Агро"

Фінансова звітність за 2021 рік *

Дата та час подачі звіту	23.02.2022 11:56
Керівник	Щербачук Лілія Степанівна
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Телефон	0673631997
КАТОТТГ	UA56060470010041018
Середня кількість працівників	12

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2021 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
• первісна вартість	1001	48,7	48,7
• накопичена амортизація	1002	48,7	48,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	185,0	377,7
Основні засоби	1010	2 852,2	2 513,0
• первісна вартість	1011	3 445,2	3 457,5
• знос	1012	593,0	944,5
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	3 037,2	2 890,7
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	221,9	105,5

Додаток В. Фінансова звітність 2021 року. Продовження

23.10.25, 00:01

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

• у тому числі готова продукція	1103	216,9	100,5
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10 697,9	1 711,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4 308,1	1 243,3
• у тому числі з податку на прибуток	1136	213,6	215,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 847,0	5 961,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	88,8	42,2
Витрати майбутніх періодів	1170	1,9	0,6
Інші оборотні активи	1190	0,1	6,7
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	21 165,7	9 071,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	24 202,9	11 962,2

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

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0	-
Додатковий капітал	1410	1,5	1,5
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 616,3	8 457,8
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	11 617,8	8 459,3
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	96,9	80,9

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

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	9 544,7	451,0
• розрахунками з бюджетом	1620	12,9	12,8
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	-
• розрахунками зі страхування	1625	2,8	-
• розрахунками з оплати праці	1630	21,1	14,7
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-

Додаток Г. Фінансова звітність 2021 року. Продовження.

23.10.25, 00:01

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

Інші поточні зобов'язання	1690	2 906,7	2 943,5
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	12 488,2	3 422,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	24 202,9	11 962,2

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 800,3	21 714,8
Інші операційні доходи	2120	3,2	529,0
Інші доходи	2240	-	0,0
Разом доходи	2280	1 803,5	22 243,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	765,2	15 409,9
Інші операційні витрати	2180	4 173,8	5 547,2
Інші витрати	2270	-	0,0
Разом витрати	2285	4 939,0	20 957,1
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-3 135,5	1 286,7
Податок на прибуток	2300	-	74,6
Чистий прибуток (збиток)	2350	-3 135,5	1 212,1

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створення на її основі баз даних (компіляцій) даних та/або іншої інформації, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

Додаток Г . Фінансова звітність 2022 року.

23.10.25, 00:02

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 23.10.2025

Повне досьє на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.ua
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РСН-ТРЕЙД"
ТОВ "РСН-ТРЕЙД"

Код ЄДРПОУ 40856399

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Ріттер Біо Агро"

Фінансова звітність за 2022 рік *

Дата та час подачі звіту	21.02.2023 13:14
Керівник	Щербачук Лілія Степанівна
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Телефон	0673631997
КАТОТТГ	UA56060470010041018
Середня кількість працівників	11

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2022 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
• первісна вартість	1001	48,7	48,7
• накопичена амортизація	1002	48,7	48,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	377,7	32,3
Основні засоби	1010	2 513,0	2 249,9
• первісна вартість	1011	3 457,5	3 626,4
• знос	1012	944,5	1 376,5
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	2 890,7	2 282,2
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	105,5	40,1

Додаток Д . Фінансова звітність 2022 року. Продовження.

23.10.25, 00:02

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

• у тому числі готова продукція	1103	100,5	34,8
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 711,3	1 290,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 243,3	1 092,8
• у тому числі з податку на прибуток	1136	215,4	215,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 961,9	5 064,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	42,2	1 099,3
Витрати майбутніх періодів	1170	0,6	0,5
Інші оборотні активи	1190	6,7	3,5
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	9 071,5	8 591,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	11 962,2	10 873,7

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

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0	-
Додатковий капітал	1410	1,5	1,5
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 457,8	7 256,2
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	8 459,3	7 257,7
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	80,9	65,6

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

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	451,0	484,2
• розрахунками з бюджетом	1620	12,8	4,9
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	-
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	14,7	11,8
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-

Додаток Е . Фінансова звітність 2022 року. Продовження.

23.10.25, 00:02

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

Інші поточні зобов'язання	1690	2 943,5	3 049,5
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	3 422,0	3 550,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	11 962,2	10 873,7

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 726,7	1 800,3
Інші операційні доходи	2120	4,1	3,2
Інші доходи	2240	-	0,0
Разом доходи	2280	1 730,8	1 803,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	801,5	765,2
Інші операційні витрати	2180	1 850,5	4 173,8
Інші витрати	2270	-	0,0
Разом витрати	2285	2 652,0	4 939,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-921,2	-3 135,5
Податок на прибуток	2300	-	0,0
Чистий прибуток (збиток)	2350	-921,2	-3 135,5

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (компіляціями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

Додаток Є . Фінансова звітність 2023 року.

23.10.25, 00:02

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 23.10.2025

Повне досьє на кожну компанію України

0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РСН-ТРЕЙД"

ТОВ "РСН-ТРЕЙД"

Код ЄДРПОУ 40856399

Зареєстровано

Входить у корпоративну групу

"Ріттер Біо Агро"

Фінансова звітність за 2023 рік *

Дата та час подачі звіту	27.02.2024 19:59
Керівник	Щербачук Лілія Степанівна
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Телефон	0673631997
КАТОТТГ	UA56060470010041018
Середня кількість працівників	11

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	52 382,5
• первісна вартість	1001	48,7	53 107,2
• накопичена амортизація	1002	48,7	724,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32,3	0,0
Основні засоби	1010	2 249,9	53 090,3
• первісна вартість	1011	3 626,4	58 639,2
• знос	1012	1 376,5	5 548,9
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	67 099,0
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	2 282,2	172 571,8
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	40,1	37 481,5

Додаток Ж. Фінансова звітність 2023 року. Продовження.

23.10.25, 00:02		ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl	
• у тому числі готова продукція	1103	34,8	13 503,1
Поточні біологічні активи	1110	0,0	10 710,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 290,7	47 900,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 092,8	15 206,7
• у тому числі з податку на прибуток	1136	215,4	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 064,6	225 053,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 099,3	1 420,5
Витрати майбутніх періодів	1170	0,5	2 303,3
Інші оборотні активи	1190	3,5	2 379,6
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	8 591,5	342 456,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	10 873,7	515 028,0

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

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0	-
Додатковий капітал	1410	1,5	1,5
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 256,2	10 944,4
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	7 257,7	10 945,9
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	65,6	530,1

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

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	484,2	103 218,4
• розрахунками з бюджетом	1620	4,9	133,2
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	53,8
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	83,7
• розрахунками з оплати праці	1630	11,8	361,1
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-

Додаток 3. Фінансова звітність 2023 року. Продовження.

23.10.25, 00:02

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

Інші поточні зобов'язання	1690	3 049,5	399 755,6
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	3 550,4	503 552,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	10 873,7	515 028,0

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 578,5	1 726,7
Інші операційні доходи	2120	6 426,1	4,1
Інші доходи	2240	-	0,0
Разом доходи	2280	49 004,6	1 730,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 485,0	801,5
Інші операційні витрати	2180	8 307,3	1 850,5
Інші витрати	2270	222,6	0,0
Разом витрати	2285	45 014,9	2 652,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	3 989,7	-921,2
Податок на прибуток	2300	269,1	0,0
Чистий прибуток (збиток)	2350	3 720,6	-921,2

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (копіюваннями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

Додаток И . Фінансова звітність 2024 року.

23.10.25, 00:02

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно. Актуально на 23.10.2025

Повне досьє на кожну компанію України

0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РСН-ТРЕЙД"
ТОВ "РСН-ТРЕЙД"
Код ЄДРПОУ 40856399
Зареєстровано

Входить у корпоративну групу
"Ріттер Біо Агро"



Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту	08.05.2025 15:43
Керівник	Щербачук Лілія Степанівна
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Телефон	0673631997
КАТОТТГ	UA56060470010041018
Середня кількість працівників	49

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	52 382,5	133 274,4
• первісна вартість	1001	53 107,2	152 831,4
• накопичена амортизація	1002	724,7	19 557,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	75 859,1
Основні засоби	1010	53 090,3	127 303,2
• первісна вартість	1011	58 639,2	145 376,3
• знос	1012	5 548,9	18 073,1
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	67 099,0	67 099,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	172 571,8	403 535,7
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	37 481,5	206 559,6

Додаток І . Фінансова звітність 2024 року. Продовження.

23.10.25, 00:02

ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl

• у тому числі готова продукція	1103	13 503,1	179 725,2
Поточні біологічні активи	1110	10 710,7	132 013,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	47 900,2	18 683,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15 206,7	50 342,2
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	239,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	225 053,7	282 956,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 420,5	7 170,4
Витрати майбутніх періодів	1170	2 303,3	16 925,1
Інші оборотні активи	1190	2 379,6	12 289,1
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	342 456,2	726 940,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	515 028,0	1 130 475,8

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

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0	-
Додатковий капітал	1410	1,5	1,5
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 944,4	-13 885,4
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	10 945,9	-13 883,9
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	530,1	6 555,0

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

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	103 218,4	80 093,6
• розрахунками з бюджетом	1620	133,2	313,3
• у тому числі з податку на прибуток	1621	53,8	-
• розрахунками зі страхування	1625	83,7	233,2
• розрахунками з оплати праці	1630	361,1	1 011,4
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	7 423,8

Додаток І . Фінансова звітність 2024 року. Продовження.

23.10.25, 00:02	ТОВ "РСН-ТРЕЙД" - YouControl			
	Інші поточні зобов'язання	1690	399 755,6	1 048 729,4
	Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	503 552,0	1 137 804,7
	IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
	Баланс (Усього пасивів)	1900	515 028,0	1 130 475,8

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	117 006,6	42 578,5
Інші операційні доходи	2120	6 347,1	6 426,1
Інші доходи	2240	810,1	0,0
Разом доходи	2280	124 163,8	49 004,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	115 541,0	36 485,0
Інші операційні витрати	2180	32 300,5	8 307,3
Інші витрати	2270	1 109,9	222,6
Разом витрати	2285	148 951,4	45 014,9
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-24 787,6	3 989,7
Податок на прибуток	2300	-	495,2
Чистий прибуток (збиток)	2350	-24 787,6	3 494,5

* Застереження для користувачів!

Аналітична інформація розділу «Фінанси» Системи «YOUCONTROL» (включно з усіма його підрозділами) має виключно рекомендаційний характер. Формування цієї інформації, упорядкування й розташування її складових частин, а також побудова функціональних зв'язків між нею та/або створеними на її основі базами (компіляціями) даних та/або іншою інформацією, є результатом роботи спеціальних програмних засобів.

Аналітична інформація розділу «Фінанси» не замінює наявну офіційну інформацію, не встановлює будь-які факти або обставини, що мають юридичне значення, й не може бути використана як експертні, аудиторські та інші офіційні висновки.

Використання зазначеної інформації будь-якими особами для прийняття управлінських, юридичних, фінансових, організаційних та будь-яких інших рішень, дій або бездіяльності здійснюється ними виключно на власний розсуд і ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» за їхні наслідки відповідальності не несе.

ТОВ "РСН--ТРЕЙД"

ЗАТВЕРДЖУЮ
Генеральний директор

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Лілія ЩЕРБАЧУК

№ _____
(дата)

« ____ » _____ 20 ____ р.

~~м.Рівне~~інспектора з кадрів
(код КП 3423)

1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність інспектора з кадрів.

1.2. Посада інспектора з кадрів належить до категорії «Фахівці».

1.3. Мета роботи інспектора з кадрів — облік працівників підприємства, ведення кадрового діловодства, контроль за дотриманням кадрових процедур, персональний облік військовозобов'язаних та призовників.

1.4. Інспектора з кадрів приймають на посаду та звільняють із неї наказом директора підприємства.

Інспектор з кадрів:

1.5. Безпосередньо підпорядковується генеральному директору.

1.6. У роботі керується посадовою інструкцією, наказами директора, а також:

1.6.1. Із питань кадрової роботи:

- законодавчими та нормативно-правовими актами (Конституцією України; Кодексом законів про працю України; Законами України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504/96-ВР; «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI; Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженою наказом Мінпраці, Мінсоцзахисту, Мін'юсту від 29.07.1993 № 58; Правилами організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затвердженими наказом Мін'юсту від 18.06.2015 № 1000/5; Національним класифікатором України ДК 003 «Класифікатор професій»; Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХП); іншими нормативно-правовими актами з трудового права професійної класифікації, кадрового діловодства);
- локальними актами підприємства (статутом, правилами внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР), колективним договором, положенням про відділ кадрів).

1.6.2. Із питань захисту персональних даних: Законом України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI (далі — Закон про захист персональних даних); іншими нормативно-правовими актами у сфері захисту персональних даних; Типовим порядком обробки персональних даних, затвердженим наказом Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини від 08.01.2014 № 1/02-14; положенням про захист персональних даних працівників та контрагентів, затвердженим на підприємстві.

1.6.3. Із питань військового обліку:

- організаційно-розпорядчими документами підприємства;
- вказівками військового комісаріату;
- нормативно-правовими актами (Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25.03.1992 № 2232-XII; Законом України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21.10.1993 № 3543-XII; Порядком організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних та резервістів,

затвердженим постановою КМУ від 30.12.2022 № 1487; Переліком спеціальностей, по одержанні яких придатні до військової служби жінки перебувають на військовому обліку, затвердженим постановою КМУ від 14.10.1994 № 711).

2. Завдання та обов'язки

2.1. Обліковує працівників згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації; веде первинний облік військовозобов'язаних та призовників.

2.2. Забезпечує відповідність кадрової документації законодавству у сфері праці, діловодства, захисту персональних даних та вимогам системи управління якістю підприємства.

2.3. Оформлює прийняття на роботу, переведення, переміщення і звільнення працівників.

2.4. При прийнятті на роботу:

2.4.1. Роз'яснює претенденту на посаду (роботу за професією) (далі — претендент) порядок оформлення прийняття на роботу, зокрема підстави для обробки персональних даних відповідно до Закону про захист персональних даних.

2.4.2. Повідомляє, що володільцем персональних даних, які збираються, є підприємство, роз'яснює склад та зміст зібраних персональних даних, мету їх збору та осіб, яким передаватимуть персональні дані після укладення трудового договору.

2.4.3. Повідомляє претендента про його права як суб'єкта персональних даних, визначені статтею 8 Закону про захист персональних даних, ознайомлює з витягом із Закону про захист персональних даних.

2.4.4. Отримує від претендента передбачені законодавством документи та заяву про прийняття на роботу (у випадках, визначених КЗпП, готує ~~проект~~ письмового трудового договору).

2.4.5. Перевіряє у претендента наявність військово-облікових документів (у військовозобов'язаних — військового квитка або тимчасового посвідчення; у призовників — посвідчення про приписку до призовної дільниці); установлює, чи перебувають працівники на військовому обліку за місцем проживання. Військовозобов'язаних та призовників, які не перебувають на військовому обліку, приймають на роботу лише після взяття на військовий облік за місцем проживання.

2.4.6. Готує ~~проект~~ наказу про прийняття на роботу. Після підписання наказу реєструє його в Журналі реєстрації наказів з кадрових питань тривалого строку зберігання, ознайомлює працівника з наказом, передає копію наказу до бухгалтерії для повідомлення Державній фіскальній службі про прийняття працівника на роботу.

2.4.7. Якщо посадові обов'язки прийнятого працівника (або після переведення на іншу посаду) передбачають обробку персональних даних інших осіб, отримує від нього зобов'язання про нерозголошення персональних даних за формою, наведеною в Положенні про порядок обробки та захисту персональних даних працівників та контрагентів.

2.5. Оформлює особову картку (типова форма № П-2) для прийнятого працівника, забезпечує облік особових карток, зберігання картотеки особових карток та обмеження доступу до неї згідно з вимогами законодавства у сфері захисту персональних даних.

2.6. Формує і веде особові справи працівників, забезпечує їх облік та зберігання з дотриманням вимог законодавства у сфері захисту персональних даних.

2.7. Готує ~~проекти~~ наказів із кадрових питань (переведення, переміщення, зміна істотних умов праці, суміщення, відпустки, звільнення тощо), після підписання реєструє їх у журналах згідно зі строками зберігання, забезпечує ознайомлення працівників з наказами, що їх стосуються. У разі звільнення працівника з ініціативи роботодавця, а також на вимогу працівника виготовляє та засвідчує копію наказу про звільнення, видає її працівникові в день звільнення.

2.8. Бере участь у розробленні:

- штатного розпису в частині найменувань професій (посад) відповідно до системи професійної класифікації України (Класифікатор професій, випуски ДКХП);

- перспективних і поточних планів підприємства з праці та кадрових питань.
- 2.9. Готує матеріали для атестаційної та кваліфікаційної комісій, ~~проекти~~ документів щодо нагородження і заохочення працівників.
- 2.10. Обліковує трудові книжки, забезпечує їх зберігання згідно з вимогами законодавства у сфері захисту персональних даних. Оформлює трудові книжки вперше, вкладає до них, дублікати.
- 2.11. Вносить до трудових книжок працівників записи про роботу, заохочення і нагородження. Ознайомлює працівників із записами в трудових книжках під підпис в особовій картці. Видає працівнику трудову книжку в день звільнення під підпис в особовій картці та Книзі обліку руху трудових книжок і вкладає до них. За відсутності працівника на роботі в день звільнення готує та надсилає йому письмове повідомлення про необхідність отримання трудової книжки.
- 2.12. Обліковує надання відпусток працівникам, складає зведений графік відпусток, контролює його дотримання.
- 2.13. Перевіряє, чи правильно заповнено лицьовий бік листків непрацездатності, наданих працівниками. Визначає страховий стаж для призначення допомоги з тимчасової непрацездатності за даними, що містяться в системі персоніфікованого обліку відомостей про застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, трудовими книжками та іншими документами.
- 2.14. Бере участь у комісії з соціального страхування як член комісії — представник роботодавця.
- 2.15. Оформлює документи для призначення пенсій працівникам, а також членам їх сім'ї у зв'язку з втратою годувальника. Оформлює і видає працівникам довідки про трудову діяльність.
- 2.18. Контролює стан трудової дисципліни в підрозділах підприємства і дотримання працівниками ПВТР. Обліковує порушення трудової дисципліни.
- 2.19. Складає і подає до відповідного органу звітність із кадрових питань (звіти за формами № 3-ПН, про виконання квоти для працевлаштування та ін.). Бере участь у складанні звіту про виконання нормативу робочих місць для працевлаштування інвалідів.
- 2.20. Веде персональний облік військовозобов'язаних та призовників, що працюють на підприємстві:
- 2.20.1. Перевіряє у громадян при прийнятті на роботу наявність військово-облікових документів та відміток у документах про взяття на облік у військових комісаріатах.
 - 2.20.2. Повідомляє в семиденний строк військові комісаріати про військовозобов'язаних та призовників, яких прийнято або звільнено з роботи.
 - 2.20.3. На вимогу військових комісаріатів оповіщає військовозобов'язаних та призовників про виклик до військових комісаріатів.
 - 2.20.4. Забезпечує повноту та достовірність облікових даних військовозобов'язаних і призовників, які працюють на підприємстві.
 - 2.20.5. Звіряє особові картки (типова форма № П-2) військовозобов'язаних і призовників із записами у військових квитках і посвідченнях про приписку до призовної дільниці, а також із паспортами, відповідно до графіка, затвердженого генеральним директором.
 - 2.20.6. Звіряє щороку особові картки військовозобов'язаних і призовників з обліковими документами військових комісаріатів згідно з графіком, затвердженим розпорядженням районної держадміністрації (міської ради), або у строки, погоджені з військовим комісаріатом.
 - 2.20.7. Відстежує зміни сімейного стану, місця проживання (перебування), посади (професії), освіти у військовозобов'язаних та призовників. За наявності змін вносить відомості до особових карток у п'ятиденний строк із дня подання працівником підтверджених документів. Щомісяця (до п'ятого числа) повідомляє військові комісаріати про зміни в облікових даних призовників і військовозобов'язаних.

2.20.8. Подає щороку (до 1 грудня) до військових комісаріатів списки громадян, які підлягають приписці до призовних дільниць (за наявності).

2.20.9. Приймає під розписку від військовозобов'язаних та призовників військово-облікові документи для подання до військових комісаріатів для звіряння з картками первинного обліку.

2.20.10. Доводить правила військового обліку до відома посадових осіб підприємства, військовозобов'язаних та призовників та інформує їх про відповідальність за невиконання правил. Контролює виконання посадовими особами підприємства, призовниками і військовозобов'язаними правил військового обліку. Інформує військові комісаріати про громадян та посадових осіб, які порушують правила військового обліку, для притягнення їх до відповідальності згідно з законодавством.

2.20.11. Бере участь у складанні звіту до військового комісаріату про наявність транспортних засобів і техніки, їх технічний стан, а також про громадян, які працюють на таких транспортних засобах і техніці.

2.20.12. Складає щороку план роботи з обліку військовозобов'язаних та призовників на підприємстві та графіки звіряння особових карток військовозобов'язаних і призовників з військово-обліковими документами, паспортами, а також з обліковими даними військкоматів.

2.20.13. Веде:

- списки призовників та військовозобов'язаних, забезпечує зберігання картотеки та обмеження доступу до неї згідно з вимогами законодавства у сфері захисту персональних даних;
- справу «Листування з питань обліку військовозобов'язаних і призовників»;
- Журнал обліку результатів перевірок стану військового обліку призовників і військовозобов'язаних та звіряння їх облікових даних з даними районних (міських) військових комісаріатів.

3. Права

Має право:

3.1. Одержувати в установленому порядку від усіх структурних підрозділів підприємства інформацію, потрібну для виконання посадових обов'язків.

3.2. Вимагати від працівників надання до відділу кадрів у встановлені строки документів (заяв, пояснень, документів про освіту тощо).

3.3. Вимагати від військовозобов'язаних та призовників подавати військово-облікові документи для внесення змін до списків персонального військового обліку військовозобов'язаних та резервістів, а також для подання військово-облікових документів до військового комісаріату.

4. Відповідальність

Несе відповідальність за:

4.1. Невиконання або неналежне виконання обов'язків відповідно до посадової інструкції.

4.2. Розголошення інформації з обмеженим доступом, персональних даних, які довірено або які стали відомі у зв'язку з виконанням обов'язків інспектора з кадрів, члена комісії із соціального страхування, члена експертної комісії.

4.3. Завдання шкоди діловій репутації підприємства, а також матеріальних збитків (у межах, установлених законодавством).

4.4. Недотримання правил і норм охорони праці, протипожежного захисту та виробничої санітарії.

5. Повинен знати

- 5.1. Конституцію України, законодавчі та нормативно-правові акти у сфері праці, зайнятості, кадрового діловодства, загальнообов'язкового державного пенсійного та соціального страхування, захисту персональних даних, із питань військового обліку.
- 5.2. Методичні матеріали з обліку та руху працівників.
- 5.3. Порядок подання документів для призначення пенсій, ведення і зберігання трудових книжок, особових карток та особових справ працівників.
- 5.4. Стандарти оформлення організаційно-розпорядчої документації.
- 5.5. Вимоги системи управління якістю, які впроваджено на підприємстві, щодо оформлення документації, а також вимоги регламентації процесів та процедур, в яких бере участь відділ кадрів.
- 5.6. Порядок складання звітності.
- 5.7. Порядок визначення назв посад відповідно до Класифікатора професій та ДКХП.
- 5.8. Порядок визначення страхового стажу, надання пільг та компенсацій працівникам.
- 5.9. Порядок атестації та підвищення кваліфікації працівників підприємства.
- 5.10. Правила роботи із засобами обчислювальної техніки і зв'язку, відповідним програмним забезпеченням.
- 5.11. Правила і норми охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту.
- 5.12. Структуру підприємства.

6. Кваліфікаційні вимоги

Базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший бакалавр). Без вимог до стажу роботи.

7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Для виконання завдань та обов'язків взаємодіє:

- 7.1. Із усіма структурними підрозділами — з питань отримання інформації та даних, які потрібні для ефективної організації кадрового діловодства, обліку військовозобов'язаних та призовників на підприємстві;
- 7.2. Із представниками військових комісаріатів — із питань, що належать до його компетенції.

Інспектор з кадрів

Наталія ГОНТАР

ЗАТВЕРДЖЕНО

Генеральний директор ТОВ «РСН Трейд»

Лілія ~~Щербачук~~

"01" квітня 2025р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ БУХГАЛТЕРА

Москалюк Любов Яківна

I. Загальні положення

1. Бухгалтер у своїй роботі керується законодавством України, Постановами Кабінету Міністрів України, наказом "Про облікову політику підприємства", Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", наказами по підприємству, а також вимогами посадової інструкції.
2. Бухгалтер належить до професійної групи «Професіонали».
3. Призначення на посаду бухгалтера та звільнення з неї здійснюється наказом генерального директора підприємства за поданням головного бухгалтера з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України.
4. Бухгалтер підпорядковується безпосередньо генеральному директору, головному бухгалтеру підприємства.

II. Завдання та обов'язки

Бухгалтер зобов'язаний :

1. Здійснювати правильне та своєчасне ведення бухгалтерського обліку з додержанням єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку особливостей діяльності підприємства і технології оброблення даних в програмі BAS Бухгалтерія.
2. Забезпечувати повне та достовірне відображення інформації, що міститься у прийнятих до обліку первинних документах і бухгалтерських регістрах.
3. Самостійно і в повному обсязі вести облік необоротних активів, запасів, розрахунків та інших активів та зобов'язань за прийнятою на підприємстві формою бухгалтерського обліку з додержанням єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку та з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення даних, а саме:
 - приймати, перевіряти, опрацьовувати та своєчасно відображати первинні документи з обліку розрахунків з постачальниками та підзвітними особами.
 - здійснювати накопичення та узагальнення інформації аналітичного обліку за розрахунками з постачальниками, підзвітними особами та іншими дебіторами і кредиторами відповідно до П(С)БО 9 «Запаси», 10 «Дебіторська заборгованість», 11 «Зобов'язання», 16 «Витрати», (рах.3711,631).
 - перевіряти повноту розрахунків з постачальниками, підрядниками та іншими дебіторами і кредиторами шляхом проведення та складання акту звіряння.
 - контролювати своєчасність стягнення дебіторської заборгованості.
 - готувати дані для складання фінансової звітності.
 - на підставі накладних відображати надходження ТМЦ (товаро матеріальних цінностей) на склад, проводити переміщення між складами, на підставі дефектних актів складати Акти на списання ТМЦ, подорожнього листа проводити вибуття ТМЦ(рах20,22).
 - вести облік матеріальних цінностей переданих в експлуатацію;
 - здійснювати контроль за нормами списання матеріальних цінностей;
 - здійснювати ведення особових карток обліку спецодегу та МШП;
 - вести облік акумуляторів та пневматичних шин;

- приймати від завідуючих складів та інших матеріально – відповідальних осіб звіти про рух матеріальних цінностей, перевіряє правильність їх оформлення.
 - своєчасно готувати дані для складання звітності про наявність і рух матеріальних цінностей.
 - здійснювати перевірку правильності заповнення подорожніх листів с/г техніки, відповідність виконаної роботи, перевірку витрат пального, а також перевірку наявності необхідних медичних оглядів водія.
 - здійснювати контроль списання пального, пов'язаних з експлуатацією с/г техніки, відповідно до затверджених норм та звітів GPS ~~трекер~~.
 - здійснювати накопичення та узагальнення та внесення інформації аналітичного обліку роботи с/г техніки в програму BAS Бухгалтерія, відповідно до дорожніх листів.
 - здійснювати відображення на рахунках бухгалтерського обліку повної інформації про оцінку, переоцінку і надходження основних засобів, їх внутрішнє переміщення, вибуття (реалізація, ліквідація, безоплатна передача, нестача, псування тощо), відповідно до П(С)БО 7 "Основні засоби.", (рах.15,10,11,12,13).
 - здійснювати визначення витрат, пов'язаних з підтриманням основних засобів у робочому стані (технічні огляди, поточне обслуговування), їх ремонтом і поліпшенням.
 - формувати накази про рух ОЗ.
 - надавати інформацію для складання звітності про основні засоби і капітальні інвестиції.
 - вести інвентарні картки ОЗ(форма ОЗ-6);
 - готувати дані для включення їх до фінансової, податкової та оперативної звітності.
4. Брати участь у проведенні інвентаризації активів і зобов'язань, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.
5. Забезпечувати підготовку оброблених документів, реєстрів і звітності для зберігання їх протягом встановленого терміну в архіві підприємства.
6. Брати участь у підготовці пропозицій щодо:
забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, регулювання діяльності підприємства та інших питань, пов'язаних з інформацією про фінансове становище підприємства та результати його діяльності.
7. Постійно знайомитися та вивчати нові нормативно-методичні та довідкові документи з питань організації та ведення бухгалтерського обліку та вносить пропозиції щодо їх впровадження на підприємстві.
8. Виконувати окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

III. Права

Бухгалтер має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його роботи.
2. Вносити на розгляд головного бухгалтера пропозиції по вдосконаленню роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
3. В межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі виявлені недоліки в діяльності підрозділу та вносити пропозиції щодо їх усунення.
4. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням головного бухгалтера у керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків..

IV. Відповідальність

Бухгалтер несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені

цією посадовою інструкцією, — та в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, — в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди — в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
4. За порушення правил внутрішнього трудового розпорядку – в межах, визначених КЗпП України.

V. Бухгалтер повинен знати:

1. Нормативні, методичні та інші керівні матеріали з організації та ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.
2. Облікову політику, систему регістрів бухгалтерського обліку, правила документообігу і технологію оброблення облікової інформації на підприємстві.
3. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій.
4. Систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю.
5. Основи трудового та податкового законодавства.
6. Правила та норми охорони праці.

VI. Кваліфікаційні вимоги

Бухгалтер: базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр, молодший спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією бухгалтера не менше 1 року.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

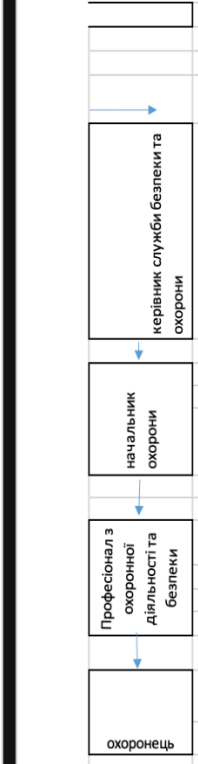
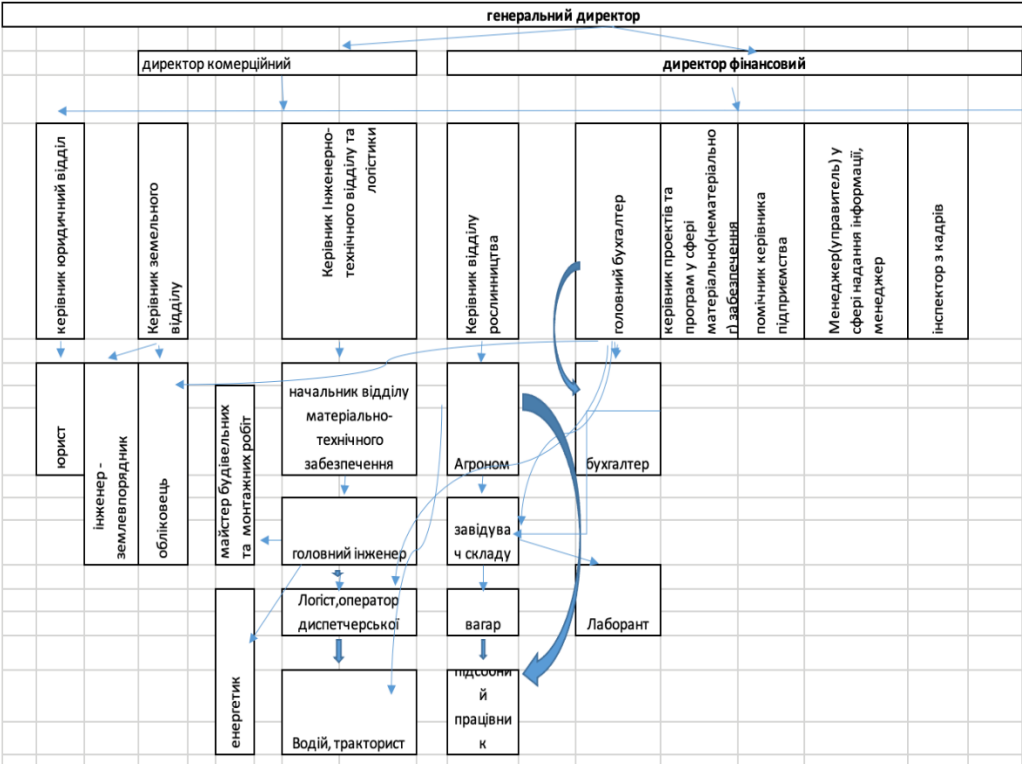
За відсутності бухгалтера його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

Керівник структурного підрозділу: _____ Надія Заволовська
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)
01. 04.2025р.

УЗГОДЖЕНО: Михайло Конечний
Юрисконсульт _____
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)
«___» ____ р.

З інструкцією ознайомлений: Москалюк Л.Я
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)
«01» квітня 2025р.

Організаційна структура ТОВ «РСН-ТРЕЙД»



Динаміка основних показників кадрового складу ТОВ «РСН-ТРЕЙД» у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2021	Темп зміни 2024/2021, %
Середня кількість працівників, осіб	12	11	11	49	37,00	408,30
Чистий дохід, тис. грн	1800,30	1726,70	42578,50	117006,60	115206,30	6499,20
Активи (середнє значення), тис. грн	18082,60	11418,00	262950,90	822751,90	804669,30	4550,70
Власний капітал (середнє значення), тис. грн	10038,60	7858,50	9101,80	530,90	-9507,70	5,30
Продуктивність праці, тис. грн/особу	150,00	157,00	3870,80	2388,10	2238,10	1592,10
Фондоозброєність, тис. грн/особу	1506,90	1038,00	23904,60	16791,90	15285,00	1114,30
Капіталоозброєність власним капіталом, тис. грн/особу	836,50	714,40	827,40	10,80	-825,70	1,30
Кредиторська заборгованість з оплати праці, тис. грн	14,70	11,80	361,10	1011,40	996,70	6881,60
Заборгованість на 1 працівника, тис. грн	1,20	1,10	32,80	20,60	19,40	1716,70

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства додатки Б - І.

Програма адаптації кадрової політики ТОВ «РСН-ТРЕЙД» до змін ринку праці

Виклик ринку праці	Прояв на підприємстві	Стратегії адаптації	Конкретні заходи	Очікувані результати	Ризики та обмеження
ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ					
Старіння населення та скорочення економічно активного населення	Значна частка працівників передпенсійного віку, труднощі з залученням молоді	Формування багатопоколінної команди з балансом досвіду та інновацій	Створення позицій наставників для досвідчених працівників; гнучкі графіки для працівників 55+; можливості неповної зайнятості; збереження корпоративної пам'яті через документування досвіду	Утримання 85-90% досвідчених працівників, передача знань молодим фахівцям, зниження втрат від відходу на пенсію	Небажання старших працівників працювати за новими схемами, міжгенераційні конфлікти
Відтік молоді з сільської місцевості	Дефіцит кваліфікованих молодих фахівців, переважання робітників 40+	Створення привабливої ціннісної пропозиції для молоді	Програма стажування для студентів; траскторії кар'єрного зростання від робітника до керівника; фінансування додаткового навчання; міжнародні стажування в рамках групи «Ріттер Біо Агро»	Залучення 8-10 молодих фахівців щорічно, зниження середнього віку персоналу до 38-40 років	Обмежений бюджет на конкурентні зарплати, відсутність житла для приїжджих
МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ					
Масова трудова міграція за кордон	Втрата кваліфікованих механізаторів, конкуренція з європейськими роботодавцями	Пропозиція альтернативних цінностей замість високих зарплат	Гарантована стабільна зайнятість протягом року; близькість до дому та сім'ї; довгострокові перспективи розвитку в Україні; усунення заборгованості з оплати праці	Зниження плинності механізаторів на 30-40%, підвищення лояльності персоналу	Неможливість конкурувати за рівнем зарплат, економічна нестабільність підприємства
Внутрішня міграція (переселенці)	Невикористаний потенціал ВПО як джерела кадрів	Розширення географії пошуку через залучення переселенців	Співпраця з місцевою владою щодо тимчасового житла; спеціальні програми адаптації для ВПО; допомога з влаштуванням дітей у навчальні заклади	Залучення 5-7 кваліфікованих фахівців-переселенців, компенсація дефіциту місцевих кадрів	Складнощі інтеграції в місцеву спільноту, додаткові витрати на житло
ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ					

Жорсткі моделі зайнятості не відповідають потребам ринку	Втрата потенційних працівників через негнучкість умов праці	Диверсифікація структури персоналу на ядро та периферію	Виділення базового ядра постійних працівників (30-35 осіб); залучення сезонного персоналу (15-20 осіб); індивідуалізовані графіки для працівників з сімейними обов'язками	Оптимізація витрат на персонал на 15-20%, підвищення гнучкості реагування на сезонні коливання	Ризик втрати кваліфікованих сезонних працівників, складність управління
КОНКУРЕНЦІЯ ЗА ТАЛАНТИ					
Великі агрохолдинги пропонують вищі зарплати	Програш у конкурентній боротьбі за кваліфікованих фахівців	Формування сильного бренду роботодавця	Розробка унікальної ціннісної пропозиції; активна присутність у соцмережах; участь керівництва у профільних заходах; програми рекомендацій з винагородою; використання переваг міжнародної групи «Ріттер Біо Агро»	Зростання впізнаваності бренду, збільшення спонтанних звернень кандидатів на 40-50%	Довгий термін формування репутації, необхідність постійних інвестицій
ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ					
Низький рівень цифрової грамотності персоналу	Неефективне використання цифрових інструментів, опір впровадженню технологій	Системний розвиток цифрових компетенцій всіх рівнів	Базова цифрова грамотність для всіх категорій; спеціалізоване навчання роботі з GPS-навігацією для механізаторів; система внутрішнього цифрового наставництва	Підвищення рівня цифровізації до 70-80%, зниження помилок на 40-50%, прискорення процесів на 25-30%	Опір старших працівників, необхідність постійного навчання, витрати на обладнання
ПАРТНЕРСТВО З ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ					
Відсутність системної співпраці з навчальними закладами	Випадковий характер залучення випускників, невідповідність компетенцій потребам	Формування власного кадрового конвеєра	Створення баз практики на підприємстві; участь фахівців у викладанні; цільові стипендії для кращих студентів; впровадження елементів дуальної освіти	Залучення 3-5 мотивованих випускників щорічно, вплив на зміст освіти, формування лояльності	Необхідність додаткового навантаження на фахівців, фінансові витрати на стипендії

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ					
Обмежені можливості матеріального стимулювання	Неможливість конкурувати виключно зарплатою	Підвищен ня значущост і нематеріа льних факторів	Підтримка соціальної інфраструктури населених пунктів; екологічна відповідальність через органічне виробництво; підтримка сімей працівників; відновлення довіри через прозорість та етичність	Підвищення лояльності, покращення репутації в громаді, зниження плинності кадрів на 20- 25%	Додаткові фінансові витрати, складність вимірювання ефекту, тривалий термін відновлення довіри

Джерело: розроблено автором на основі [51-53].