

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ
ПІДХОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

В'ячеслав ТАБАЧНЮК

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТАБАЧНЮКУ В'ЯЧЕСЛАВУ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧУ

1. Тема роботи: «Розробка ефективної моделі управління персоналом підприємства на основі сучасних підходів менеджменту»

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоець Юлія Олександрівна

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», а також внутрішня документація підприємства.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади формування ефективної моделі управління персоналом підприємства

2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

3. Розробка ефективної моделі управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Еволюція підходів до управління персоналом підприємства

1. Узагальнені показники ефективності діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

2. Компетентнісна модель управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

3. Матриця ключових компетенцій персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

4. SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

5. Запропонована система мотивації персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

6. Прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» в результаті впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації управління персоналом підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення управління персоналом підприємства. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

В'ячеслав ТАБАЧНЮК

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність персоналу підприємства та еволюція підходів до управління персоналом	7
1.2. Сучасні підходи та інструменти управління персоналом підприємства	14
1.3. Формування ефективної моделі управління персоналом в умовах сучасних викликів	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	28
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та організації управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	38
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом та проблем її функціонування на підприємстві	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	54
3.1. Впровадження компетентнісної моделі управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	54
3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу на основі сучасних підходів менеджменту	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, швидкі зміни зовнішнього середовища, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність забезпечення високого рівня продуктивності праці обумовлюють зростання ролі персоналу як стратегічного ресурсу підприємства. За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективних моделей управління персоналом, які забезпечують розвиток компетенцій працівників, підвищення їх мотивації, залученості та результативності праці.

Для підприємств аграрного сектору питання удосконалення системи управління персоналом набувають особливого значення у зв'язку зі зростанням потреби у висококваліфікованих працівниках, необхідністю впровадження сучасних технологій виробництва та забезпечення кадрової стабільності. Саме тому розробка ефективної моделі управління персоналом на основі сучасних підходів менеджменту є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії управління людськими ресурсами зробили М. Армстронг, Г. Десслер, П. Друкер, Д. Ульріх, М. Мескон, Ф. Хедоурі. Серед українських учених вагомий внесок у дослідження проблем управління персоналом здійснили О. Грішнова, А. Колот, В. Данюк, Л. Балабанова, С. Цимбалюк, І. Петрова, В. Савченко та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування ефективних моделей управління персоналом в умовах сучасних викликів потребують подальших досліджень та практичного вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та

розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної моделі управління персоналом підприємства на основі сучасних підходів менеджменту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність персоналу підприємства та еволюцію підходів до управління персоналом;
- узагальнити сучасні підходи та інструменти управління персоналом підприємства;
- дослідити особливості формування ефективної моделі управління персоналом в умовах сучасних викликів;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»;
- провести аналіз кадрового потенціалу та організації управління персоналом підприємства;
- оцінити ефективність системи управління персоналом та визначити основні проблеми її функціонування;
- розробити компетентнісну модель управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу на основі сучасних підходів менеджменту;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування ефективної моделі управління персоналом підприємства на основі сучасних підходів менеджменту.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: монографічний метод – для вивчення теоретичних аспектів управління персоналом; метод аналізу та синтезу – для дослідження складових системи управління персоналом; порівняльний метод –

для оцінювання динаміки показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу ефективності використання трудових ресурсів; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування запропонованих заходів та оцінки їх економічної ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» шляхом впровадження компетентнісної моделі управління персоналом та удосконалення мотиваційного механізму, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та покращенню результатів діяльності підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади формування ефективної моделі управління персоналом підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства та обґрунтовано їх економічну ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність персоналу підприємства та еволюція підходів до управління персоналом

У сучасних умовах господарювання персонал виступає одним із найважливіших ресурсів підприємства, від ефективності використання якого значною мірою залежить конкурентоспроможність, фінансова стійкість та перспективи розвитку суб'єкта господарювання. Якщо раніше основна увага приділялася матеріальним ресурсам, виробничим потужностям і фінансовому забезпеченню діяльності підприємства, то сьогодні ключовим фактором успіху дедалі частіше стає саме «людський капітал, який здатний забезпечувати впровадження інновацій, підвищення продуктивності праці та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища» [3, с. 84].

Особливого значення питання управління персоналом набувають в умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції на ринку праці, демографічних змін та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов персонал перестає розглядатися виключно як виконавець виробничих функцій і перетворюється на стратегічний ресурс підприємства, який формує його інтелектуальний потенціал та забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «персонал». Це пов'язано зі складністю даної категорії та її багатогранністю. Тривалий час поняття персоналу ототожнювалося з поняттям кадрів або трудових ресурсів, однак розвиток теорії менеджменту та управління людськими ресурсами сприяв суттєвому розширенню змісту цієї категорії.

Сучасні дослідження свідчать, що персонал слід розглядати не лише як

сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах із підприємством, а «як команду людей, об'єднаних спільною метою діяльності та здатних забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації» [35, с. 54]. При цьому важливого значення набувають не лише професійні знання працівників, але й їхні компетентності, особистісні якості, здатність до навчання, творчості та адаптації до змін.

У сучасному науковому дискурсі поняття «персонал» дедалі частіше розглядається через призму людського капіталу та компетентнісного підходу. Відповідно до такого бачення, працівники підприємства виступають не просто носіями робочої сили, а джерелом знань, професійного досвіду, інноваційних ідей та управлінських рішень. Саме тому ефективне управління персоналом передбачає не лише забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, а й створення умов для їх професійного розвитку та максимальної реалізації трудового потенціалу.

Поряд із поняттям «персонал» у науковій літературі широко використовуються такі категорії, як «кадри», «трудові ресурси», «людські ресурси» та «людський капітал». Незважаючи на певну схожість, зазначені поняття мають різний зміст і відображають різні аспекти використання людського потенціалу в діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика категорій, пов'язаних з використанням людського потенціалу підприємства

Поняття	Характеристика	Основний акцент
Трудові ресурси	Частина населення, яка має фізичні та інтелектуальні можливості для участі у трудовій діяльності	Кількісна характеристика робочої сили
Кадри	Постійний склад працівників підприємства, які мають відповідну професійну підготовку	Професійний склад працівників
Персонал	Сукупність працівників підприємства, які об'єднані спільними цілями та виконують визначені функції	Люди як учасники діяльності організації
Людські ресурси	Працівники як ресурс підприємства, що може розвиватися та забезпечувати досягнення цілей	Управління та розвиток працівників
Людський капітал	Сукупність знань, навичок, досвіду, компетенцій та особистісних характеристик працівників	Створення доданої вартості через знання та компетенції

Як свідчать дані таблиці 1.1, найбільш широкою та сучасною категорією є людський капітал, який охоплює не лише кількісні характеристики персоналу, а й якісні параметри його розвитку. Саме тому більшість сучасних концепцій управління персоналом базуються на необхідності постійного розвитку компетенцій працівників та підвищення рівня їх професійної підготовки.

Слід зазначити, що зміна ролі персоналу в діяльності підприємств відбувалася поступово та була пов'язана із загальним розвитком теорії менеджменту. Протягом XX–XXI століть підходи до управління персоналом зазнали суттєвої трансформації: від адміністративного управління кадрами до сучасних концепцій стратегічного управління людським капіталом.

На початкових етапах розвитку управлінської науки працівник розглядався переважно як елемент виробничого процесу. Основна увага приділялася організації праці, контролю виконання робіт та підвищенню продуктивності через удосконалення виробничих операцій. Найбільш яскраво такий підхід відображено в роботах представників школи наукового управління, насамперед Ф. Тейлора.

У межах класичної школи менеджменту працівник сприймався «як виконавець чітко визначених функцій, а головними інструментами управління виступали регламентування праці, контроль та матеріальне стимулювання» [38, с. 7]. Перевагою даного підходу було підвищення продуктивності праці, однак він практично не враховував соціальні та психологічні аспекти діяльності працівників.

Подальший розвиток управлінської науки сприяв формуванню школи людських відносин, представники якої довели важливість соціальних факторів у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. У центрі уваги опинилися питання мотивації, міжособистісних відносин, комунікацій та психологічного клімату в колективі. Саме в цей період починає формуватися сучасне розуміння ролі персоналу як активного учасника діяльності підприємства.

У другій половині XX століття відбувається перехід від концепції кадрового адміністрування до управління людськими ресурсами. Працівники починають

розглядатися як важливий ресурс підприємства, який потребує постійного розвитку та раціонального використання. Зростає роль навчання персоналу, оцінювання результатів праці, формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників.

На початку ХХІ століття внаслідок цифровізації економіки, розвитку інноваційних технологій та посилення конкуренції на ринку праці сформувалася концепція стратегічного управління людським капіталом. Відповідно до неї персонал розглядається як головне джерело конкурентних переваг підприємства, а ефективність управління ним безпосередньо впливає на результати господарської діяльності.

У сучасних умовах особливого значення набувають такі складові управління персоналом, як розвиток компетенцій, лідерство, внутрішні комунікації, мотивація, формування кадрового резерву та управління знаннями. Саме ці напрями визначають зміст сучасних моделей управління персоналом і забезпечують можливість адаптації підприємств до постійних змін зовнішнього середовища.

Протягом останніх десятиліть розвиток економіки знань, цифрових технологій та глобалізаційних процесів сприяв суттєвій трансформації підходів до управління персоналом. Якщо на початкових етапах розвитку менеджменту головна увага приділялася організації праці та контролю виконання виробничих операцій, то сучасні концепції орієнтуються на «розвиток людського потенціалу, управління компетенціями та створення умов для максимальної реалізації професійних можливостей працівників» [40, с. 32].

Еволюцію підходів до управління персоналом доцільно представити у вигляді послідовного переходу від кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом.

Як показано на рисунку 1.1, сучасний етап розвитку кадрового менеджменту характеризується переходом до концепції стратегічного управління людським капіталом. У межах цього підходу персонал розглядається як головний чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а інвестиції в розвиток

працівників розглядаються як інвестиції в майбутній розвиток організації.



Рис. 1.1. Еволюція підходів до управління персоналом підприємства

Однією з найбільш характерних особливостей сучасного етапу розвитку управління персоналом є широке використання компетентнісного підходу. На відміну від традиційних систем управління, які орієнтувалися переважно на посадові інструкції та професійно-кваліфікаційні характеристики працівників, компетентнісний підхід акцентує увагу на знаннях, навичках, поведінкових характеристиках та здатності працівника ефективно виконувати поставлені завдання в конкретних умовах діяльності підприємства.

Компетентність працівника являє собою інтегральну характеристику, яка поєднує професійні знання, практичні навички, особистісні якості, цінності та досвід роботи. Саме компетенції визначають здатність працівника досягати необхідних результатів діяльності та адаптуватися до змін виробничого середовища.

У сучасній практиці менеджменту компетентнісний підхід використовується практично на всіх етапах роботи з персоналом. Зокрема, він застосовується під час «підбору кадрів, оцінювання результатів праці, формування кадрового резерву, планування кар'єри та професійного розвитку працівників» [2, с. 76]. Завдяки цьому підприємство отримує можливість більш об'єктивно оцінювати кадровий потенціал та забезпечувати його розвиток відповідно до стратегічних цілей організації.

Особливої актуальності компетентнісний підхід набуває для підприємств аграрного сектору економіки. Сучасне сільськогосподарське виробництво характеризується високим рівнем технологізації, використанням цифрових рішень, автоматизованої техніки та інноваційних технологій вирощування сільськогосподарських культур. За таких умов ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників та їх здатності освоювати нові технології.

Поряд із розвитком компетентнісного підходу сучасні дослідники приділяють значну увагу питанням управління талантами, розвитку лідерства та формування корпоративної культури. Все більшого поширення набувають концепції безперервного навчання персоналу, які передбачають постійне оновлення знань та навичок працівників відповідно до змін зовнішнього середовища. У таких умовах система управління персоналом перестає виконувати виключно адміністративні функції та перетворюється на один із ключових елементів стратегічного управління підприємством.

Суттєвий вплив на розвиток сучасних концепцій управління персоналом справила цифровізація бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій дозволяє «автоматизувати кадрові процедури, здійснювати моніторинг результативності працівників, проводити дистанційне навчання та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку» [36, с. 229]. Водночас цифрова трансформація висуває нові вимоги до працівників, зокрема щодо володіння цифровими компетенціями, готовності до змін та здатності працювати в умовах постійного оновлення технологій.

Таким чином, сучасні підходи до управління персоналом суттєво відрізняються від традиційних моделей кадрового менеджменту. Основний акцент поступово зміщується від контролю за виконанням трудових функцій до розвитку людського капіталу, формування компетенцій, мотивації та забезпечення професійного зростання працівників. Саме тому компетентнісний підхід сьогодні

розглядається як одна з найбільш перспективних концепцій управління персоналом, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та формує основу для його довгострокового розвитку.

Отже, еволюція наукових підходів до управління персоналом свідчить про поступовий перехід від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом. У центрі сучасних концепцій знаходиться працівник як носій знань, компетенцій та інноваційного потенціалу.

Проведене дослідження теоретичних підходів до трактування сутності персоналу та розвитку концепцій управління персоналом дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах працівники розглядаються не лише як виконавці виробничих функцій, а як стратегічний ресурс підприємства, від якого значною мірою залежить його конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

Встановлено, що категорія «персонал» є ширшою порівняно з поняттями «кадри» та «трудові ресурси», оскільки охоплює не лише кількісні характеристики працівників, а й їх професійний потенціал, компетенції, мотивацію та здатність до розвитку. Найбільш сучасним підходом є концепція людського капіталу, відповідно до якої знання, навички та професійний досвід працівників виступають важливим джерелом створення доданої вартості та формування конкурентних переваг підприємства.

Дослідження еволюції управлінських концепцій показало поступовий перехід від кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом. При цьому сучасні системи управління персоналом орієнтуються на розвиток компетенцій, управління талантами, професійне навчання працівників та забезпечення їх залученості до діяльності підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набуває компетентнісний підхід, який дозволяє забезпечити взаємозв'язок між професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями підприємства. Саме цей підхід створює теоретичну основу для формування сучасних моделей управління персоналом та виступає одним із

найбільш перспективних напрямів удосконалення кадрового менеджменту.

Таким чином, сучасна система управління персоналом повинна базуватися на принципах розвитку людського капіталу, безперервного навчання працівників, об'єктивного оцінювання їх компетенцій та створення умов для максимальної реалізації кадрового потенціалу підприємства.

1.2. Сучасні підходи та інструменти управління персоналом підприємства

Ефективне функціонування сучасного підприємства неможливе без використання дієвої системи управління персоналом, яка забезпечує раціональне використання трудового потенціалу, розвиток професійних компетенцій працівників та досягнення стратегічних цілей організації. В умовах цифровізації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та швидких змін зовнішнього середовища традиційні методи кадрового менеджменту поступово поступаються місцем сучасним підходам до управління людськими ресурсами.

Система управління персоналом являє собою «сукупність взаємопов'язаних методів, принципів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, розвиток професійного потенціалу працівників та підвищення ефективності їх діяльності» [19, с. 74]. Основним завданням такої системи є узгодження інтересів працівників із цілями підприємства та створення умов для максимально повного використання людського капіталу.

У сучасній науковій літературі система управління персоналом розглядається як один із ключових елементів загальної системи менеджменту підприємства. Вона охоплює широкий спектр функцій, починаючи від планування потреби в персоналі та завершуючи оцінюванням результатів праці, формуванням кадрового резерву та професійним розвитком працівників. При цьому особливого значення набуває інтеграція кадрових процесів із загальною стратегією розвитку підприємства.

Для більш повного розуміння особливостей сучасного кадрового менеджменту доцільно розглянути основні відмінності між традиційними та сучасними підходами до управління персоналом.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного підходів до управління персоналом

Ознака порівняння	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Роль працівника	Виконавець виробничих функцій	Стратегічний ресурс підприємства
Основна мета управління	Контроль виконання роботи	Розвиток людського капіталу
Характер кадрової роботи	Адміністративний	Стратегічний
Навчання персоналу	Епізодичне	Безперервне
Оцінювання працівників	За результатами праці	За результатами та компетенціями
Мотивація	Переважно матеріальна	Комплексна (матеріальна і нематеріальна)
Кар'єрний розвиток	Обмежений	Планований та керований
Використання цифрових технологій	Мінімальне	Активне застосування HR-технологій

Як видно з таблиці 1.2, сучасний менеджмент персоналу суттєво розширює коло завдань кадрової роботи. Якщо традиційний підхід зосереджувався переважно на адміністративних функціях, то сучасні системи управління персоналом «спрямовані на розвиток компетенцій працівників, формування кадрового резерву, підвищення залученості персоналу та забезпечення професійного зростання» [32].

Однією з ключових особливостей сучасного кадрового менеджменту є комплексний характер управління персоналом, який передбачає взаємозв'язок усіх кадрових процесів. Планування персоналу, підбір працівників, оцінювання результатів діяльності, навчання, мотивація та розвиток кар'єри розглядаються як єдина система, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах особливого значення набуває компетентнісний підхід до управління персоналом. Він базується на визначенні ключових компетенцій працівників, оцінюванні рівня їх розвитку та формуванні програм професійного вдосконалення. Саме компетентнісний підхід дозволяє «забезпечити відповідність

кадрового потенціалу потребам підприємства та підвищити ефективність використання людських ресурсів» [27, с. 211].

Однією з головних особливостей сучасного управління персоналом є комплексність кадрової роботи, яка охоплює всі етапи взаємодії працівника з підприємством – від визначення потреби в персоналі до професійного розвитку та формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність кадрових процесів та створити умови для ефективного використання людського потенціалу організації.

Сучасна система управління персоналом базується на реалізації низки взаємопов'язаних функцій, кожна з яких має важливе значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства. До основних функцій належать кадрове планування, підбір і найм працівників, адаптація персоналу, оцінювання результатів діяльності, мотивація, навчання та розвиток працівників, формування кадрового резерву, а також управління трудовими відносинами.

Всі складові системи управління персоналом тісно взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства. Відсутність або недостатній розвиток хоча б одного елемента негативно впливає на ефективність функціонування всієї кадрової системи.

Особливе місце серед сучасних інструментів кадрового менеджменту посідає оцінювання персоналу. Саме воно забезпечує керівництво інформацією про рівень професійної підготовки працівників, їх потенціал, потреби у навчанні та перспективи кар'єрного розвитку. Результати оцінювання використовуються під час прийняття рішень щодо «просування працівників, формування кадрового резерву, визначення потреб у навчанні та застосування різних форм матеріального і нематеріального стимулювання» [14, с. 31].

Сучасна практика управління персоналом використовує широкий спектр методів оцінювання працівників. До найбільш поширених належать оцінювання за результатами діяльності, компетентнісне оцінювання, метод «360 градусів», атестація

персоналу, оцінювання професійного потенціалу та оцінювання за ключовими показниками ефективності. Вибір конкретного методу залежить від масштабів діяльності підприємства, чисельності персоналу та стратегічних цілей кадрової політики.

В останні роки все більшого поширення набуває саме компетентнісний підхід, який розглядається як один із найбільш ефективних інструментів сучасного управління персоналом. Його головною перевагою є можливість комплексної оцінки працівника не лише за результатами діяльності, а й за рівнем розвитку професійних, управлінських та поведінкових компетенцій.

Компетентнісний підхід передбачає визначення переліку компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків, оцінювання рівня їх розвитку у працівників та формування заходів щодо подальшого професійного вдосконалення. Завдяки цьому забезпечується більш об'єктивне прийняття кадрових рішень і створюються умови для ефективного використання людського капіталу підприємства.

Для сучасних підприємств компетентнісний підхід має низку суттєвих переваг. По-перше, він дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання персоналу. По-друге, забезпечує взаємозв'язок між кадровою політикою та стратегічними цілями підприємства. По-третє, створює основу для формування кадрового резерву та планування професійного розвитку працівників. По-четверте, дозволяє інтегрувати систему оцінювання персоналу із системою мотивації та стимулювання праці.

Саме тому компетентнісний підхід сьогодні широко використовується як у великих корпораціях, так і на підприємствах середнього бізнесу. Особливої актуальності він набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується швидким оновленням технологій, підвищенням вимог до професійної підготовки працівників та необхідністю ефективного використання трудового потенціалу.

Важливою тенденцією сучасного кадрового менеджменту є також активне впровадження цифрових технологій у процес управління персоналом. Сучасні

інформаційні системи дозволяють автоматизувати кадровий документообіг, здійснювати моніторинг результативності працівників, організовувати дистанційне навчання та накопичувати інформацію про кадровий потенціал підприємства.

Застосування цифрових HR-технологій сприяє «підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, скороченню адміністративних витрат та покращенню якості кадрової роботи» [15, с. 75]. Водночас цифровізація вимагає від працівників нових знань і навичок, що додатково підсилює значення системи навчання та розвитку персоналу.

Таким чином, сучасні підходи до управління персоналом характеризуються комплексністю, стратегічною спрямованістю та орієнтацією на розвиток людського капіталу. Центральне місце в сучасних системах кадрового менеджменту займають компетентнісний підхід, оцінювання персоналу, професійний розвиток працівників та використання цифрових технологій. Саме ці інструменти створюють основу для формування ефективної моделі управління персоналом підприємства та забезпечують його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Поряд із компетентнісним підходом важливим напрямом розвитку сучасного кадрового менеджменту є використання HR-аналітики. Сутність даного підходу полягає у застосуванні кількісних та якісних показників для оцінювання ефективності використання персоналу, прогнозування кадрових потреб та підтримки управлінських рішень. На відміну від традиційного кадрового обліку, HR-аналітика дозволяє не лише фіксувати стан трудових ресурсів, а й визначати тенденції їх розвитку та прогнозувати майбутні зміни.

Сучасні підприємства використовують широкий спектр показників оцінювання ефективності управління персоналом. До найбільш поширених належать продуктивність праці, рівень плинності кадрів, коефіцієнт кадрової стабільності, рівень залученості персоналу, витрати на навчання працівників, результативність кадрового резерву та показники професійного розвитку працівників. Аналіз цих індикаторів дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти кадрової роботи та

визначати напрями її вдосконалення.

Особливо актуальним використання HR-аналітики стає в умовах цифрової трансформації економіки. Завдяки сучасним інформаційним технологіям підприємства «отримують можливість накопичувати великі масиви даних про персонал та використовувати їх для прийняття обґрунтованих управлінських рішень» [37, с. 137]. Це дозволяє підвищити ефективність кадрового менеджменту та мінімізувати ризики, пов'язані з управлінням людськими ресурсами.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем управління персоналом виступає цифровізація HR-процесів. У сучасних умовах інформаційні технології використовуються практично на всіх етапах кадрової роботи: від пошуку кандидатів на вакантні посади до оцінювання результативності працівників та організації їх навчання.

Цифрові HR-технології забезпечують автоматизацію значної частини рутинних кадрових процедур, що дозволяє підвищити оперативність кадрової роботи та скоротити адміністративні витрати підприємства. Серед найбільш поширених цифрових інструментів управління персоналом можна виділити:

- електронний кадровий документообіг;
- автоматизовані системи підбору персоналу;
- онлайн-платформи для навчання працівників;
- системи оцінювання результативності діяльності;
- програмне забезпечення для моніторингу кадрових показників;
- інформаційні системи управління людськими ресурсами (HRIS).

Використання цифрових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність кадрової роботи, але й створює передумови для розвитку нових підходів до управління персоналом. Зокрема, все більшого поширення набувають дистанційні форми навчання, електронні системи оцінювання працівників, онлайн-комунікації та автоматизовані інструменти аналізу кадрового потенціалу.

Разом із цифровізацією важливу роль у сучасному кадровому менеджменті

відіграє розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури. У сучасних умовах ефективність діяльності працівників значною мірою залежить від рівня їх залученості до процесів управління, взаємодії з колегами та розуміння стратегічних цілей підприємства.

Корпоративна культура виступає важливим елементом системи управління персоналом, оскільки формує систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками. Наявність сильної корпоративної культури сприяє підвищенню лояльності персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату та зміцненню кадрової стабільності підприємства.

Суттєве значення для сучасного управління персоналом має також лідерство. На відміну від традиційних моделей керівництва, сучасні підходи передбачають перехід від адміністративного впливу до партнерської взаємодії між керівниками та працівниками. У таких умовах керівник виступає не лише контролером виконання робіт, а й наставником, координатором та організатором професійного розвитку персоналу. Саме тому лідерські компетенції сьогодні розглядаються як один із найважливіших факторів ефективності кадрового менеджменту.

Не менш важливим елементом сучасних систем управління персоналом є мотивація працівників. Сучасні концепції мотивації передбачають «використання комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули» [14, с. 32]. При цьому все більшого значення набувають такі інструменти, як професійний розвиток, визнання досягнень працівників, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі умови праці та можливості кар'єрного зростання.

Важливою особливістю сучасних мотиваційних систем є їх індивідуалізація. Якщо раніше мотиваційні програми були однаковими для всіх працівників, то сьогодні підприємства дедалі частіше враховують особисті потреби, професійні цілі та життєві пріоритети різних категорій персоналу. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність стимулювання працівників та забезпечити більш повне використання їх трудового потенціалу.

Отже, сучасні підходи до управління персоналом характеризуються переходом до стратегічного управління людським капіталом, широким використанням компетентнісного підходу, HR-аналітики, цифрових технологій та комплексних мотиваційних механізмів. Використання зазначених інструментів створює передумови для формування ефективної системи управління персоналом та забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства.

У результаті дослідження встановлено, що сучасна система управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних функцій і інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного використання людського капіталу підприємства. На відміну від традиційного кадрового адміністрування, сучасний підхід орієнтується на стратегічне управління персоналом, розвиток компетенцій працівників та підвищення їх залученості до діяльності організації.

Визначено, що ключовими елементами сучасного кадрового менеджменту виступають кадрове планування, підбір персоналу, оцінювання працівників, мотивація, професійний розвиток та формування кадрового резерву. Особливе значення серед сучасних інструментів управління персоналом має компетентнісний підхід, який забезпечує взаємозв'язок між професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями підприємства.

Встановлено, що важливими тенденціями розвитку кадрового менеджменту є цифровізація HR-процесів, використання HR-аналітики, розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних мотиваційних механізмів. Застосування зазначених інструментів дозволяє підвищити ефективність кадрової роботи та забезпечити більш повне використання трудового потенціалу працівників.

1.3. Формування ефективної моделі управління персоналом в умовах сучасних викликів

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем

невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та постійними змінами умов функціонування підприємств. Глобалізаційні процеси, цифровізація бізнесу, трансформація ринку праці, демографічні зміни та наслідки воєнного стану суттєво впливають на підходи до управління персоналом. У таких умовах традиційні кадрові системи вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості та адаптивності, що обумовлює необхідність формування нових моделей управління персоналом.

Сучасна модель управління персоналом повинна бути спрямована не лише на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, а й на «створення умов для ефективного використання людського капіталу, розвитку компетенцій персоналу, підвищення його мотивації та забезпечення готовності до швидких змін зовнішнього середовища» [16, с. 165]. Саме тому сьогодні управління персоналом дедалі частіше розглядається як стратегічний напрям розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та економічну ефективність.

Особливої актуальності ці питання набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану. Значна міграція населення, дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність адаптації працівників до нових умов праці та високий рівень психологічного навантаження формують нові вимоги до системи управління персоналом. У таких умовах підприємства змушені приділяти більше уваги кадровій стабільності, розвитку компетенцій працівників та підтримці їх мотивації.

Сучасна ефективна модель управління персоналом повинна базуватися на поєднанні кількох взаємопов'язаних складових, кожна з яких спрямована на забезпечення довгострокового розвитку людського капіталу підприємства.

Сучасна модель управління персоналом повинна поєднувати чотири взаємопов'язані напрями: «розвиток компетенцій, ефективну систему мотивації, безперервний професійний розвиток та організаційну підтримку працівників» [33, с. 265]. Лише комплексне використання цих елементів дозволяє забезпечити високий рівень результативності персоналу.

Однією з найважливіших складових сучасної моделі управління персоналом є розвиток компетенцій працівників. У сучасних умовах професійні знання швидко втрачають актуальність, що обумовлює необхідність постійного навчання та вдосконалення навичок персоналу. Саме тому ефективна система управління персоналом повинна «передбачати регулярне оцінювання компетенцій працівників, визначення потреб у розвитку та формування індивідуальних програм професійного зростання» [31, с. 241].

Важливим чинником підвищення ефективності роботи персоналу виступає мотивація. Сучасні дослідження свідчать, що працівники очікують від роботодавця не лише конкурентного рівня оплати праці, а й можливостей професійного розвитку, визнання досягнень, комфортних умов праці та участі у прийнятті управлінських рішень. Саме тому сучасні мотиваційні системи базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів.

У сучасній практиці менеджменту особлива увага приділяється розвитку нематеріальної мотивації, яка дозволяє підвищувати рівень залученості працівників без суттєвого збільшення витрат підприємства. До таких інструментів належать визнання досягнень, професійне навчання, кар'єрне просування, наставництво, участь у командних проєктах та розширення можливостей для професійної самореалізації.

Водночас сучасна система управління персоналом повинна враховувати відмінності між представниками різних поколінь працівників. Представники різних вікових груп мають різні професійні цінності, мотиваційні чинники та очікування від роботодавця, що необхідно враховувати під час формування кадрової політики підприємства. Саме тому в сучасному менеджменті все більшого поширення набуває концепція поколінь, яка дозволяє адаптувати інструменти управління персоналом до особливостей різних категорій працівників.

Аналіз даних таблиці 1.3 свідчить, що ефективна система управління персоналом повинна враховувати індивідуальні потреби працівників різних вікових груп. Універсальні мотиваційні програми поступово поступаються місцем

персоналізованим підходам до стимулювання працівників, що дозволяє підвищити ефективність кадрового менеджменту.

Таблиця 1.3

Особливості управління працівниками різних поколінь

Покоління	Характерні риси	Основні мотиваційні чинники
Baby Boomers (1946–1964 рр.)	Досвідченість, лояльність до роботодавця, відповідальність	Стабільність зайнятості, визнання досвіду
Покоління X (1965–1980 рр.)	Самостійність, прагматичність, професіоналізм	Кар'єрне зростання, гідна оплата праці
Покоління Y (1981–1996 рр.)	Орієнтація на розвиток, гнучкість, цифрові навички	Навчання, розвиток компетенцій, баланс роботи і життя
Покоління Z (з 1997 р.)	Висока цифрова грамотність, прагнення до швидкого розвитку	Гнучкість, самореалізація, інноваційність

Не менш важливою складовою сучасної моделі управління персоналом є система професійного розвитку та навчання. У сучасних умовах навчання працівників перестає бути разовим заходом і перетворюється на безперервний процес. Концепція безперервного навчання (Lifelong Learning) передбачає постійне оновлення знань та компетенцій працівників протягом усього періоду їх професійної діяльності.

Особливо актуальним цей підхід є для аграрних підприємств, які активно впроваджують нові технології виробництва, цифрові рішення та сучасну техніку. Відповідно професійний розвиток персоналу стає важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Важливим фактором трансформації сучасних систем управління персоналом виступає цифровізація бізнес-процесів. Сучасні інформаційні технології суттєво змінюють характер праці, вимоги до професійних компетенцій працівників та підходи до організації кадрової роботи. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої кадрові стратегії до нових вимог цифрової економіки та забезпечувати розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Цифровізація управління персоналом передбачає «використання сучасних інформаційних систем для автоматизації кадрових процесів, оцінювання працівників,

організації навчання та підтримки управлінських рішень» [42, с. 79]. Завдяки цьому підприємства отримують можливість більш оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати ефективність кадрового менеджменту. При цьому цифрові технології не замінюють працівників, а створюють умови для більш повного використання їх інтелектуального потенціалу та професійних здібностей.

Суттєвий вплив на формування сучасних моделей управління персоналом в Україні здійснюють також виклики, пов'язані з воєнним станом. В умовах військових ризиків підприємства стикаються з необхідністю підтримання кадрової стабільності, забезпечення безперервності бізнес-процесів та збереження трудового потенціалу. Значна частина підприємств змушена адаптувати кадрову політику до умов підвищеної невизначеності, мобілізаційних процесів та змін на ринку праці.

За таких умов особливого значення набувають питання психологічної підтримки працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку внутрішніх комунікацій та забезпечення гнучкості системи управління персоналом. Дослідники відзначають, що саме людський капітал стає одним із ключових факторів стійкості підприємств до кризових явищ та здатності адаптуватися до нових умов господарювання.

У сучасних умовах важливим елементом ефективної моделі управління персоналом виступає система мотивації працівників. Вона повинна забезпечувати не лише стимулювання високих результатів праці, а й «формування довгострокової зацікавленості персоналу в розвитку підприємства» [10, с. 816]. При цьому сучасні мотиваційні системи дедалі більше орієнтуються на комплексне використання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Для систематизації сучасних інструментів мотивації персоналу доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 1.4). Як свідчать дані таблиці 1.4, сучасна мотиваційна система значно виходить за межі виключно матеріального стимулювання працівників. У сучасних умовах все більшого значення набувають можливості професійного розвитку, кар'єрного просування, участі в управлінських

процесах та формування сприятливого робочого середовища. Саме комплексне використання різних інструментів мотивації дозволяє забезпечити високий рівень залученості персоналу та підвищити ефективність його діяльності.

Таблиця 1.4

Сучасні інструменти мотивації персоналу та їх характеристика

Інструмент мотивації	Зміст	Очікуваний результат
Заробітна плата та преміювання	Винагорода за результати праці	Підвищення продуктивності праці
Визнання досягнень працівників	Подяки, грамоти, відзнаки	Зростання залученості персоналу
Професійне навчання	Курси, тренінги, підвищення кваліфікації	Розвиток компетенцій працівників
Кар'єрне зростання	Просування по службі, кадровий резерв	Підвищення лояльності персоналу
Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до управління	Формування відповідальності та ініціативності
Наставництво	Передача досвіду між працівниками	Підвищення ефективності адаптації персоналу
Корпоративна культура	Формування спільних цінностей та норм поведінки	Покращення психологічного клімату
Гнучкі умови праці	Індивідуальний підхід до організації праці	Підвищення задоволеності працівників

Одним із ключових напрямів формування ефективної моделі управління персоналом виступає створення системи кадрового резерву. Підготовка перспективних працівників до зайняття більш відповідальних посад дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів, знизити ризики кадрового дефіциту та підвищити стабільність функціонування підприємства. Формування кадрового резерву тісно пов'язане з оцінюванням компетенцій працівників та плануванням їх професійного розвитку.

У сучасних умовах ефективна модель управління персоналом повинна забезпечувати одночасне вирішення кількох стратегічних завдань: залучення та утримання кваліфікованих працівників, розвиток їх професійного потенціалу, підвищення рівня мотивації та створення умов для реалізації кадрового резерву. Лише комплексний підхід до управління персоналом дозволяє забезпечити довгострокову

конкурентоспроможність підприємства та його успішний розвиток.

Таким чином, сучасна модель управління персоналом являє собою «інтегровану систему, яка поєднує компетентнісний підхід, професійний розвиток працівників, сучасні мотиваційні інструменти, цифрові технології та механізми кадрового резерву» [1, с. 224]. Саме така модель найбільшою мірою відповідає сучасним викликам зовнішнього середовища та створює передумови для ефективного використання людського капіталу підприємства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови господарювання формують нові вимоги до системи управління персоналом підприємства. Цифровізація економіки, демографічні зміни, посилення конкуренції на ринку праці та виклики воєнного часу обумовлюють необхідність переходу до більш гнучких і стратегічно орієнтованих моделей кадрового менеджменту.

Визначено, що ефективна модель управління персоналом повинна базуватися на комплексному використанні компетентнісного підходу, сучасних мотиваційних механізмів, системи професійного розвитку працівників, кадрового резерву та цифрових HR-технологій. Важливу роль при цьому відіграє розвиток внутрішніх комунікацій, корпоративної культури та лідерських компетенцій керівників.

Доведено, що сучасні мотиваційні системи повинні поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання працівників, враховувати особливості різних поколінь персоналу та забезпечувати можливості професійного і кар'єрного розвитку. Саме такий підхід сприяє підвищенню залученості працівників та ефективності використання людського капіталу.

Отже, формування ефективної моделі управління персоналом повинно здійснюватися на засадах стратегічного управління людським капіталом, розвитку компетенцій працівників та створення сучасної системи мотивації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МІКС ЛІДЕР 2015» є сучасним сільськогосподарським підприємством Дніпропетровської області, основним напрямом діяльності якого виступає вирощування зернових та технічних культур. Функціонування підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції на аграрному ринку та значної залежності від природно-кліматичних факторів, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Спеціалізація господарства зосереджена виключно на рослинницькому напрямі, що дозволяє концентрувати фінансові, матеріально-технічні та трудові ресурси на вирощуванні найбільш економічно вигідних сільськогосподарських культур. Основу виробничої програми складають зернові та технічні культури, які формують основну частину доходів підприємства.

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є використання сучасних агротехнологій, сертифікованого насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив та засобів захисту рослин. Застосування інтенсивних технологій вирощування сприяє підвищенню врожайності культур, забезпечує стабільність виробництва та створює передумови для отримання позитивних фінансових результатів.

Матеріально-технічна база підприємства представлена комплексом сільськогосподарської техніки, виробничими приміщеннями, зерноскладами та елементами інфраструктури, необхідними для забезпечення безперервності виробничого процесу. Разом із тим, окремі елементи технічного забезпечення потребують поступового оновлення, що є характерною проблемою для більшості аграрних підприємств України.

Суттєвий вплив на результати господарювання здійснюють природно-кліматичні умови регіону. Одним із ключових ризиків для підприємства залишається недостатня кількість опадів у літній період, що може негативно позначатися на рівні врожайності сільськогосподарських культур. З метою мінімізації впливу даного фактора підприємство використовує системи зрошення та приділяє значну увагу впровадженню сучасних технологій управління виробничими процесами.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та відповідає масштабам його господарської діяльності. Загальне керівництво здійснює директор, якому підпорядковуються основні функціональні підрозділи та спеціалісти. Виробничу діяльність координує головний агроном, технічне забезпечення – головний інженер-механік, фінансово-облікові процеси – головний бухгалтер, а питання матеріально-технічного забезпечення та реалізації продукції – менеджер із постачання та збуту. Така структура управління забезпечує чіткий розподіл функцій між працівниками та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень.

Загалом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується як стабільне сільськогосподарське підприємство рослинницького напрямку, яке має достатній виробничий потенціал, використовує сучасні технології вирощування культур та володіє можливостями для подальшого підвищення ефективності господарської діяльності. Саме тому підприємство є доцільним об'єктом дослідження проблем формування ефективної моделі управління персоналом на основі сучасних підходів менеджменту.

Земельні ресурси є основним засобом виробництва у сільському господарстві та визначають потенційні можливості підприємства щодо формування обсягів виробництва продукції рослинництва. Ефективність використання земельного фонду значною мірою залежить від структури угідь, рівня їх освоєння, інтенсивності використання та здатності підприємства забезпечувати зростання результатів виробництва на одиницю земельної площі.

У ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» земельний фонд протягом досліджуваного періоду

характеризувався відносною стабільністю та поступовим розширенням площ землекористування. Для оцінки рівня використання земельних ресурсів розглянемо динаміку земельного фонду підприємства за 2023–2025 рр (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ефективності використання земельних ресурсів

ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	2025 р. у % до 2023 р.
Площа земельного фонду підприємства, га	1632	1635	1642	10	100,61
Площа сільськогосподарських угідь, га	1602	1618	1624	22	101,37
Площа ріллі, га	1587	1602	1611	24	101,51
Площа посівних площ, га	1554	1598	1605	51	103,28
Рівень розораності с.-г. угідь, %	99,06	99,01	99,20	0,14	100,14
Рівень використання ріллі, %	97,92	99,75	99,63	1,71	101,75
Валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1314,48	1358,90	1481,47	166,99	112,70
Валового доходу на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1439,33	1612,05	1763,05	323,72	122,49
Чистого прибутку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	57,18	46,72	77,46	20,28	135,47

Земельні ресурси є основним засобом виробництва у рослинництві, тому рівень їх забезпеченості та ефективність використання значною мірою визначають результати господарської діяльності підприємства. Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про позитивні тенденції у використанні земельного потенціалу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» протягом 2023–2025 рр.

Загальна площа земельного фонду підприємства за досліджуваний період збільшилася з 1632 до 1642 га, тобто на 10 га або на 0,61 %. Одночасно площа сільськогосподарських угідь зросла на 22 га (1,37 %) і у 2025 році становила 1624 га. Площа ріллі збільшилася на 24 га або на 1,51 %, що свідчить про розширення виробничого потенціалу підприємства та більш повне залучення земель до господарського використання.

Позитивною тенденцією є також збільшення посівних площ з 1554 до 1605 га, або на 3,28 %. Темпи зростання посівної площі перевищують темпи збільшення загальної площі сільськогосподарських угідь, що характеризує підвищення інтенсивності використання земельних ресурсів.

Рівень розораності земель протягом досліджуваного періоду залишався дуже високим і перевищував 99 %, що є характерним для спеціалізованих рослинницьких підприємств. У 2025 році цей показник становив 99,20 %, що на 0,14 в.п. більше порівняно з 2023 роком. Рівень використання ріллі також демонстрував позитивну динаміку та зріс з 97,92 % до 99,63 %, що свідчить про майже повне залучення орних земель до виробничого процесу.

Показники економічної ефективності використання земельних ресурсів також мають тенденцію до покращення. Так, вартість валової продукції у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросла з 1314,48 тис. грн у 2023 році до 1481,47 тис. грн у 2025 році, або на 12,70 %. Ще більш суттєво збільшився валовий дохід на 100 га угідь – на 22,49 %, досягнувши у 2025 році 1763,05 тис. грн.

Найкращу динаміку продемонстрував показник чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь. Незважаючи на його зниження у 2024 році, у 2025 році він досяг 77,46 тис. грн, що на 35,47 % перевищує рівень 2023 року. Це свідчить про підвищення економічної віддачі земельних ресурсів та зростання ефективності господарювання.

Отже, земельні ресурси ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» використовуються досить ефективно. Підприємство характеризується високим рівнем освоєння земельного фонду, раціональним використанням ріллі та позитивною динамікою показників економічної ефективності, що створює належні передумови для подальшого розвитку виробництва та зміцнення фінансового стану господарства.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства є основні та оборотні засоби, які забезпечують безперервність виробничого процесу, формують виробничі можливості господарства та безпосередньо впливають на кінцеві

результати діяльності. В умовах сучасного аграрного виробництва ефективність використання матеріально-технічних ресурсів виступає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні засоби ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» представлені сільськогосподарською технікою, транспортними засобами, виробничими спорудами, зерносховищами та іншими об'єктами виробничої інфраструктури. Оборотні засоби включають виробничі запаси, паливо-мастильні матеріали, насіння, добрива, засоби захисту рослин, незавершене виробництво та готову продукцію.

Для оцінки рівня забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання проведемо аналіз основних економічних показників за 2023–2025 рр (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень забезпеченості та ефективність використання основних і оборотних засобів ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. від 2023 р., ±	2025 р. у % до 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	11528	12485	11985	457	103,96
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	28014	27589	32047	4033	114,40
Фондозабезпеченість, тис. грн на 100 га с.-г. угідь	719,60	771,63	737,99	18,39	102,56
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	720,50	832,33	799,00	78,50	110,90
Коефіцієнт оборотних активів на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1748,69	1705,13	1973,34	224,65	112,85
Забезпеченість оборотними активами на одного працівника, тис. грн	1750,88	1839,27	2136,47	385,59	122,02
Фондовіддача, грн	1,83	1,76	2,01	0,18	109,84
Фондомісткість, грн	0,55	0,57	0,50	-0,05	90,98
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	0,82	0,95	0,89	0,07	108,55
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	443,45	386,07	408,53	-34,92	92,13

Матеріально-технічна база підприємства є важливою складовою виробничого потенціалу та визначає можливості щодо забезпечення ефективного ведення

господарської діяльності. Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що протягом 2023–2025 рр. ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» загалом зміцнило ресурсний потенціал.

Середньорічна вартість основних засобів у 2025 році становила 11985 тис. грн, що на 457 тис. грн або на 3,96 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 4033 тис. грн, або на 14,40 %, досягнувши 32047 тис. грн. Це свідчить про нарощування обсягів ресурсів, необхідних для забезпечення виробничої діяльності підприємства.

Показник фондозабезпеченості зріс із 719,60 до 737,99 тис. грн на 100 га сільськогосподарських угідь, що характеризує підвищення рівня забезпеченості земельних ресурсів основними засобами. Фондоозброєність праці за досліджуваний період збільшилася на 10,90 %, досягнувши 799,0 тис. грн на одного працівника, що свідчить про покращення технічної оснащеності персоналу.

Забезпеченість оборотними активами також демонструє позитивну динаміку. На 100 га сільськогосподарських угідь у 2025 році припадало 1973,34 тис. грн оборотних активів, що на 12,85 % більше порівняно з 2023 роком. Аналогічно забезпеченість оборотними активами одного працівника зросла на 22,02 %, що свідчить про підвищення рівня ресурсного забезпечення праці.

Ефективність використання основних засобів характеризується зростанням фондівіддачі з 1,83 до 2,01 грн, тобто кожна гривня вартості основних засобів у 2025 році забезпечувала виробництво продукції на суму 2,01 грн. Водночас фондомісткість продукції скоротилася на 9,02 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про більш раціональне використання основного капіталу.

Показники використання оборотних активів також залишаються на достатньо високому рівні. Коефіцієнт оборотності зріс із 0,82 до 0,89 раза, що свідчить про прискорення обороту вкладених коштів. При цьому тривалість одного обороту скоротилася на 34,92 дня, що позитивно впливає на ліквідність підприємства та ефективність використання оборотного капіталу.

Отже, ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має достатній рівень забезпеченості

основними та оборотними засобами, а також демонструє позитивну динаміку більшості показників ефективності їх використання. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку виробництва та підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

Трудові ресурси є одним із найважливіших факторів виробництва та відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Для оцінки забезпеченості господарства трудовими ресурсами та ефективності їх використання розглянемо відповідні показники за 2023–2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Забезпеченість трудовими ресурсами та ефективність їх використання в
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	15	15	-1	93,75
Кількість відпрацьованих людино-днів, тис.	4,17	3,95	4,01	-0,16	96,16
Обсяг відпрацьованого робочого часу, тис. людино-годин	31,24	30,98	31,08	-0,16	99,49
Навантаження с.-г. угідь на 1 працівника, га	100,13	107,87	108,27	8,14	108,13
Навантаження ріллі на 1 працівника, га	99,19	106,80	107,40	8,21	108,28
Вироблено валової продукції на 1 працівника, тис. грн	1316,13	1465,80	1603,93	287,80	121,87
Отримано валового доходу на 1 працівника, тис. грн	1441,13	1738,87	1908,80	467,67	132,45
Отримано чистого прибутку на 1 працівника, тис. грн	57,25	50,40	83,87	26,62	146,50
Вироблено валової продукції на 1 людино-день, грн	5050,96	5566,33	6000,99	950,03	118,81
Вироблено валової продукції на 1 людино-годину, грн	674,20	709,71	774,10	99,90	114,82

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості трудовими ресурсами та результативності їх використання. Для

ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», яке спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, особливого значення набуває забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками та підвищення продуктивності праці.

Як свідчать дані таблиці 2.3, середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом 2023–2025 рр. скоротилася з 16 до 15 осіб, або на 6,25 %. Одночасно незначно зменшилася кількість відпрацьованих людино-днів та людино-годин, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу та оптимізацією трудових процесів.

Внаслідок зменшення чисельності працівників та незначного збільшення площі земельних угідь зросло навантаження на одного працівника. Так, площа сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника збільшилася з 100,13 га до 108,27 га, або на 8,13 %, а площа ріллі – з 99,19 га до 107,40 га, або на 8,28 %. Це свідчить про підвищення рівня концентрації земельних ресурсів на одного працівника та потребує ефективного використання сучасної техніки і технологій.

Разом із тим підприємство демонструє позитивну динаміку показників продуктивності праці. Виробництво валової продукції в розрахунку на одного працівника зросло на 21,87 % і у 2025 році досягло 1603,93 тис. грн. Валовий дохід на одного працівника збільшився ще більш суттєво – на 32,45 %, досягнувши 1908,80 тис. грн.

Найвищі темпи зростання спостерігаються за показником чистого прибутку на одного працівника. У 2025 році він становив 83,87 тис. грн, що на 46,50 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення економічної результативності праці та покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

Позитивною є також динаміка погодинної та поденної продуктивності праці. Виробництво валової продукції на один людино-день зросло на 18,81 %, а на одну людино-годину – на 14,82 %. Отримані результати свідчать про більш ефективне використання робочого часу та підвищення віддачі трудових ресурсів.

Отже, незважаючи на незначне скорочення чисельності персоналу, ТОВ

«МІКС ЛІДЕР 2015» забезпечило зростання більшості показників продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Остаточну оцінку ефективності господарської діяльності підприємства доцільно здійснювати на основі системи узагальнюючих економічних показників, які характеризують результати використання всіх видів ресурсів та відображають загальну результативність функціонування господарства. До таких показників належать обсяги виробництва і реалізації продукції, фінансові результати діяльності та показники рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Узагальнені показники ефективності діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	2025 р. у % до 2023 р.
Валовий обсяг виробленої продукції, тис. грн	21058	21987	24059	3001	114,25
Обсяг отриманого валового доходу, тис. грн	23058	26083	28632	5574	124,17
Сукупні витрати підприємства, тис. грн	22142	25327	27374	5232	123,63
Обсяг отриманого чистого прибутку, тис. грн	916	756	1258	342	137,34
Вироблено валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1314,48	1358,90	1481,47	166,99	112,70
Вироблено валової продукції на 1 працівника, тис. грн	1316,13	1465,80	1603,93	287,80	121,87
Фондовіддача, грн	1,83	1,76	2,01	0,18	109,84
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	0,82	0,95	0,89	0,07	108,55
Рентабельність витрат, %	4,14	2,98	4,60	0,46 в.п.	х
Рентабельність реалізації продукції, %	3,97	2,90	4,39	0,42 в.п.	х

Узагальнюючі показники діяльності дозволяють комплексно оцінити результати функціонування підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу. Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що протягом 2023–2025 рр. ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» забезпечило позитивну динаміку більшості економічних показників.

Обсяг валової продукції за досліджуваний період зріс на 3001 тис. грн або на 14,25 %, досягнувши у 2025 році 24059 тис. грн. Ще більш суттєве зростання спостерігається за показником валового доходу, який збільшився на 5574 тис. грн або на 24,17 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення результативності виробництва.

Разом із зростанням доходів збільшилися й сукупні витрати підприємства. У 2025 році вони становили 27374 тис. грн, що на 5232 тис. грн або на 23,63 % більше порівняно з 2023 роком. Основними причинами такого зростання є підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів, паливно-мастильних матеріалів, добрив та інших виробничих витрат.

Незважаючи на збільшення витрат, підприємству вдалося підвищити фінансові результати. Чистий прибуток у 2025 році склав 1258 тис. грн, що на 342 тис. грн або на 37,34 % перевищує рівень 2023 року. Особливо помітне покращення відбулося після певного зниження прибутковості у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів із 0,82 до 0,89 раза характеризує покращення використання оборотного капіталу та прискорення його кругообігу. Одночасно підвищення показників рентабельності витрат і реалізації продукції свідчить про зростання загальної економічної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є економічно стійким сільськогосподарським підприємством, яке демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних результатів та ефективності використання ресурсів.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та організації управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію виробничих процесів, досягнення стратегічних цілей та формування конкурентних переваг. В умовах зростання складності зовнішнього середовища та посилення конкуренції людські ресурси перетворюються на один із ключових факторів успішного розвитку підприємства. Саме тому аналіз кадрового потенціалу та особливостей організації управління персоналом є важливим етапом дослідження діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Управління персоналом на підприємстві здійснюється відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка є характерною для більшості сільськогосподарських підприємств середнього розміру. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень між керівниками різних рівнів та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво господарською діяльністю, визначає стратегічні напрями розвитку, представляє інтереси підприємства у взаємовідносинах із контрагентами, органами державної влади та фінансовими установами. До його компетенції належать питання

формування кадрової політики, прийняття рішень щодо найму працівників, визначення системи матеріального стимулювання та контролю результатів діяльності персоналу.

Важливу роль у системі управління підприємством відіграє головний агроном, який відповідає за організацію та контроль виробничих процесів у рослинництві. Саме він координує роботу механізаторів та інших працівників, задіяних у виконанні польових робіт, контролює дотримання технологічних вимог та бере участь у плануванні потреби підприємства в трудових ресурсах на різних етапах виробничого циклу.

Технічне забезпечення діяльності господарства здійснює головний інженер-механік, який відповідає за експлуатацію, ремонт та обслуговування сільськогосподарської техніки. Враховуючи високий рівень механізації виробничих процесів у рослинництві, його діяльність безпосередньо впливає на продуктивність праці працівників та ефективність використання трудових ресурсів.

Фінансове управління забезпечує головний бухгалтер, який здійснює ведення бухгалтерського та податкового обліку, нарахування заробітної плати, контроль витрат на персонал та підготовку фінансової звітності. Крім того, бухгалтерська служба бере участь у формуванні системи матеріального стимулювання працівників шляхом розрахунку преміальних виплат та інших форм заохочення.

Організацію матеріально-технічного забезпечення виробництва та реалізацію продукції здійснює менеджер із постачання та збуту. Його діяльність пов'язана з координацією взаємодії між виробничими підрозділами та зовнішніми контрагентами, що також потребує ефективної організації роботи персоналу.

Особливістю системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є відсутність окремого структурного підрозділу або спеціаліста з управління персоналом. Виконання функцій кадрового менеджменту розподілене між директором, головним бухгалтером та керівниками окремих напрямів діяльності. Такий підхід є типовим для невеликих аграрних підприємств, чисельність персоналу

яких не потребує створення спеціалізованої кадрової служби.

З одного боку, це дозволяє скоротити адміністративні витрати та спростити процес прийняття управлінських рішень. З іншого боку, відсутність спеціалізованого менеджера з персоналу може призводити до недостатньої уваги до питань професійного розвитку працівників, планування кар'єри, оцінювання компетенцій та впровадження сучасних інструментів кадрового менеджменту.

Таким чином, організація управління персоналом у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» відповідає масштабам та специфіці діяльності підприємства, проте має певні обмеження, пов'язані з концентрацією кадрових функцій у керівників виробничих та адміністративних підрозділів. У сучасних умовах це зумовлює необхідність пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом на основі сучасних підходів менеджменту.

Важливою складовою оцінки кадрового потенціалу підприємства є аналіз чисельності та структури персоналу. Рациональна структура працівників забезпечує належну організацію виробничих процесів, ефективне використання трудових ресурсів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Для аграрних підприємств особливого значення набуває оптимальне співвідношення між управлінським, виробничим та допоміжним персоналом, оскільки саме від цього залежить ефективність організації виробництва.

Станом на 2025 рік середньооблікова чисельність працівників ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» становила 15 осіб. З огляду на масштаби діяльності підприємства та його спеціалізацію на рослинництві, така чисельність є достатньою для забезпечення виконання основних виробничих функцій.

Для оцінки кадрового потенціалу розглянемо склад та структуру персоналу підприємства (рис. 2.2). Дані рис. 2.2 свідчать, що найбільшу частку персоналу підприємства становлять механізатори, на яких припадає 40,0 % загальної чисельності працівників. Це є цілком закономірним з огляду на виробничу спеціалізацію господарства та високий рівень механізації технологічних процесів у рослинництві.

Саме механізатори забезпечують виконання основних польових робіт, пов'язаних із підготовкою ґрунту, посівом, доглядом за посівами та збиранням урожаю.

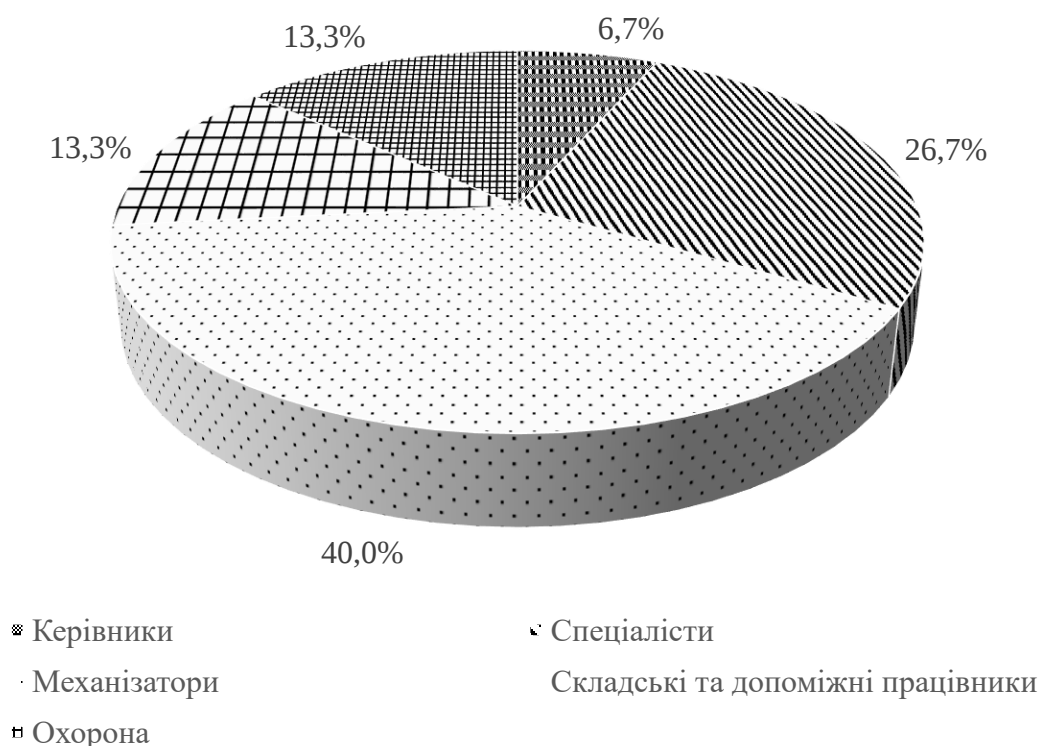


Рис. 2.2. Склад та структура персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у 2025 році

Частка спеціалістів становить 26,7 %. До цієї категорії належать головний агроном, головний бухгалтер, головний інженер-механік та менеджер із постачання і збуту. Вказані працівники забезпечують виконання управлінських, технічних, економічних та організаційних функцій, необхідних для стабільного функціонування підприємства.

Керівна ланка представлена директором підприємства, який становить 6,7 % загальної чисельності персоналу. Незважаючи на невелику частку у структурі кадрів, саме на керівника покладається основна відповідальність за формування стратегії розвитку підприємства та прийняття ключових управлінських рішень.

Частка складських та допоміжних працівників складає 13,3 %, а охоронців –

також 13,3 %. Дані категорії працівників виконують функції забезпечення виробничого процесу, збереження матеріальних цінностей та підтримання належного функціонування інфраструктури підприємства.

Для більш повної оцінки кадрового потенціалу доцільно проаналізувати не лише професійну, а й освітню та вікову структуру персоналу, оскільки саме вони значною мірою визначають можливості підприємства щодо впровадження сучасних підходів управління персоналом та підвищення ефективності діяльності (рис. 2.3). Особливої актуальності це набуває в умовах цифровізації аграрного виробництва та зростання вимог до професійної компетентності працівників.

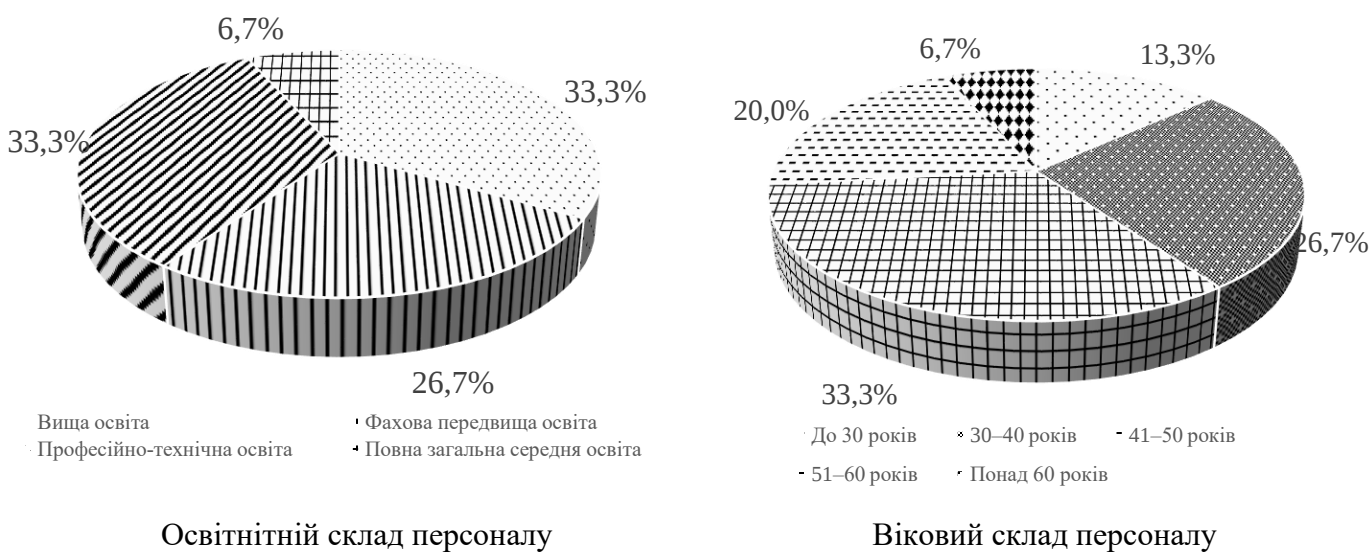


Рис. 2.3. Освітній та віковий склад персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у 2025 році

Однією з важливих характеристик кадрового потенціалу підприємства є рівень освіти працівників, оскільки саме він визначає можливості щодо впровадження сучасних технологій, удосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності управлінської діяльності. Як свідчать дані рис. 2.3, кадровий склад ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується достатнім рівнем освітньої підготовки.

Найбільшу частку персоналу становлять працівники з вищою та професійно-

технічною освітою – по 33,3 % відповідно. Працівники з вищою освітою займають переважно керівні та спеціалізовані посади, пов'язані з управлінням виробництвом, фінансами та матеріально-технічним забезпеченням. Наявність значної частки працівників із професійно-технічною освітою пояснюється виробничою спрямованістю підприємства та потребою у кваліфікованих механізаторах і технічних працівниках.

Частка працівників із фаховою передвищою освітою становить 26,7 %. Вони виконують функції середньої управлінської та технічної ланки, забезпечуючи ефективну взаємодію між керівництвом і виробничим персоналом. Лише один працівник має повну загальну середню освіту, що свідчить про достатньо високий загальний рівень професійної підготовки персоналу підприємства.

Не менш важливою характеристикою кадрового потенціалу є вікова структура працівників. Аналіз показує, що найбільша частка персоналу зосереджена у віковій групі від 41 до 50 років – 33,3 %. Працівники цієї категорії, як правило, поєднують достатній професійний досвід із високою працездатністю та здатністю адаптуватися до змін виробничого середовища.

Частка працівників віком від 30 до 40 років становить 26,7 %, а віком від 51 до 60 років – 20,0 %. Таким чином, понад 80 % персоналу належить до найбільш продуктивних вікових груп, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Водночас молоді працівники віком до 30 років становлять лише 13,3 % кадрового складу. Така ситуація є характерною для багатьох аграрних підприємств України та пов'язана з міграцією молоді до великих міст і недостатньою привабливістю сільськогосподарської праці для молодого покоління. У перспективі це може створювати певні ризики щодо кадрового забезпечення підприємства та потребуватиме активізації роботи із залучення молодих спеціалістів.

Отже, кадровий потенціал ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується достатнім рівнем професійної підготовки та переважанням працівників працездатного

віку. Разом із тим наявна вікова структура свідчить про необхідність посилення роботи щодо формування кадрового резерву та залучення молодих працівників, що є важливою умовою забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Важливою характеристикою ефективності управління персоналом є стабільність кадрового складу підприємства. Високий рівень плинності кадрів негативно впливає на результати діяльності підприємства, призводить до додаткових витрат на пошук і навчання працівників, погіршує якість виконання виробничих процесів та знижує загальну ефективність використання трудових ресурсів. Тому аналіз руху персоналу дозволяє оцінити стан кадрової роботи та виявити потенційні проблеми у сфері управління людськими ресурсами.

Для оцінки кадрової стабільності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» доцільно проаналізувати основні показники руху кадрів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники руху кадрів у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	15	15	-1
Прийнято працівників протягом року, осіб	2	1	2	0
Вибуло працівників протягом року, осіб	3	2	2	-1
Коефіцієнт обороту з прийому, %	12,50	6,67	13,33	0,83
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	18,75	13,33	13,33	-5,42
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	31,25	20,00	26,67	-4,58
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,50	6,67	6,67	-5,83
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	87,50	93,33	93,33	5,83

Як свідчать дані таблиці 2.5, кадровий склад ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується достатньо високим рівнем стабільності. Протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу залишалася практично незмінною та коливалася в межах 15–16 осіб, що є характерним для підприємства даного масштабу.

У 2023 році було прийнято на роботу 2 працівники, тоді як вибуло 3 особи. У наступні роки інтенсивність руху кадрів дещо знизилася. Зокрема, у 2025 році було

прийнято 2 працівники та вибуло 2 працівники, що свідчить про відносно стабільний кадровий склад підприємства.

Коефіцієнт обороту з прийому у 2025 році становив 13,33 %, що практично відповідає рівню 2023 року. Водночас коефіцієнт обороту з вибуття скоротився з 18,75 % до 13,33 %, що можна розглядати як позитивну тенденцію. Це свідчить про зменшення кількості працівників, які залишають підприємство, та покращення кадрової стабільності.

Особливу увагу привертає динаміка коефіцієнта плинності кадрів. Якщо у 2023 році він становив 12,50 %, то у 2024–2025 роках знизився до 6,67 %. Таке скорочення свідчить про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та зниження ризику втрати кваліфікованих кадрів.

Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта стабільності персоналу з 87,50 % до 93,33 %. Високе значення цього показника підтверджує, що більшість працівників продовжують працювати на підприємстві протягом тривалого часу, що сприяє накопиченню професійного досвіду та підвищенню ефективності виробничої діяльності.

Загалом результати аналізу свідчать про відносно стабільний кадровий склад ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Водночас для забезпечення довгострокового розвитку підприємства важливим залишається питання формування кадрового резерву, залучення молодих спеціалістів та впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу.

Важливим елементом системи управління персоналом є організація роботи з кадрами, яка охоплює процеси підбору, адаптації, мотивації, оцінювання та розвитку працівників. Саме від ефективності реалізації цих функцій залежить рівень продуктивності праці, якість виконання виробничих завдань та здатність підприємства досягати поставлених цілей.

Проведений аналіз свідчить, що система управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» сформована відповідно до масштабів діяльності підприємства та його

виробничої спеціалізації. Водночас більшість кадрових функцій виконуються безпосередньо керівником підприємства та керівниками функціональних напрямів, що є типовим для невеликих аграрних підприємств.

Підбір персоналу здійснюється переважно у разі виникнення виробничої необхідності або заміщення вакантних посад. Основними джерелами залучення працівників є рекомендації діючих співробітників, місцевий ринок праці та особисті контакти керівництва підприємства. Такий підхід дозволяє відносно швидко знаходити кандидатів на вакантні посади, однак обмежує можливості вибору найбільш кваліфікованих працівників та не забезпечує системного формування кадрового резерву.

Адаптація нових працівників має переважно неформальний характер. Ознайомлення з посадовими обов'язками, правилами внутрішнього трудового розпорядку та особливостями виробничого процесу здійснюється безпосередніми керівниками підрозділів. Враховуючи невелику чисельність персоналу та просту організаційну структуру, такий підхід загалом забезпечує прийнятний рівень інтеграції нових працівників у колектив. Разом із тим відсутність формалізованої програми адаптації може ускладнювати процес входження нових працівників у виробниче середовище.

Система мотивації персоналу на підприємстві базується переважно на матеріальних методах стимулювання. Основною формою винагороди є заробітна плата, яка залежить від виконуваних функцій, рівня відповідальності та результатів роботи працівника. Для окремих категорій персоналу застосовуються преміальні виплати, пов'язані з результатами виробничої діяльності підприємства та якістю виконання робіт.

Поряд із матеріальним стимулюванням на підприємстві використовуються окремі елементи нематеріальної мотивації, зокрема створення сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримка конструктивних відносин між працівниками та керівництвом, гнучкий підхід до вирішення окремих соціально-

побутових питань. Проте зазначені заходи мають переважно ситуативний характер і не утворюють цілісної системи нематеріального стимулювання персоналу.

Оцінювання результатів праці працівників здійснюється переважно керівниками структурних підрозділів на основі фактичних результатів виконання виробничих завдань, дотримання трудової дисципліни та якості виконуваних робіт. Формалізовані процедури оцінювання персоналу, система компетентнісної оцінки або показники результативності праці на підприємстві практично не використовуються. Це дещо обмежує можливості об'єктивного визначення рівня професійної ефективності працівників та прийняття кадрових рішень.

Щодо професійного розвитку персоналу, то навчання працівників здійснюється переважно у формі виробничого інструктажу, обміну практичним досвідом та самостійного підвищення кваліфікації. Спеціалізовані програми навчання або системне планування розвитку персоналу на підприємстві відсутні. Водночас сучасні умови господарювання вимагають постійного оновлення знань працівників, особливо в умовах впровадження нових агротехнологій та цифрових інструментів управління.

Таким чином, проведений аналіз показав, що система управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» загалом забезпечує потреби підприємства в кадровому забезпеченні та сприяє підтриманню стабільності трудового колективу. Разом із тим вона має переважно традиційний характер і недостатньо орієнтована на використання сучасних підходів менеджменту персоналу. Відсутність формалізованих процедур оцінювання працівників, кадрового резерву, системи розвитку компетенцій та комплексної мотиваційної програми свідчить про наявність певних резервів удосконалення кадрового менеджменту.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом та проблем її функціонування на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю системи управління персоналом. Саме працівники формують виробничий потенціал підприємства, забезпечують реалізацію управлінських рішень та безпосередньо впливають на кінцеві результати господарської діяльності. Тому оцінка ефективності системи управління персоналом є необхідною передумовою для визначення напрямів її подальшого вдосконалення.

Для комплексної оцінки системи управління персоналом доцільно проаналізувати основні її складові та визначити рівень їх розвитку на підприємстві.

Таблиця 2.6

Оцінка складових системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Складова системи управління персоналом	Характеристика стану	Рівень розвитку
Планування потреби в персоналі	Здійснюється ситуативно відповідно до виробничих потреб	Середній
Підбір та найм персоналу	Переважають особисті контакти та рекомендації	Середній
Адаптація нових працівників	Неформальна, без затвердженої програми	Низький
Оцінювання персоналу	Проводиться керівниками без формалізованих критеріїв	Низький
Система мотивації	Переважають матеріальні стимули	Середній
Навчання та розвиток персоналу	Епізодичне підвищення кваліфікації	Низький
Внутрішні комунікації	Прямі комунікації між керівництвом та працівниками	Високий
Кадрове діловодство	Організоване відповідно до вимог законодавства	Високий
Кадровий резерв	Відсутній	Низький

Дані таблиці свідчать, що найбільш розвиненими елементами системи управління персоналом є кадрове діловодство та внутрішні комунікації. Невелика чисельність працівників забезпечує швидкий обмін інформацією між керівництвом і персоналом та дозволяє оперативно вирішувати поточні виробничі питання.

Водночас низка важливих елементів кадрового менеджменту потребує суттєвого вдосконалення. Зокрема, на підприємстві практично відсутня система кадрового резерву, не застосовуються сучасні методики оцінювання персоналу, а процес адаптації нових працівників має переважно неформальний характер. Також недостатня увага приділяється питанням професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

Особливої уваги потребує система оцінювання результатів праці. На сьогодні оцінка працівників здійснюється переважно суб'єктивно на основі думки керівника, без використання визначених критеріїв або компетентнісного підходу. Це ускладнює прийняття обґрунтованих кадрових рішень щодо стимулювання, навчання чи кар'єрного розвитку персоналу.

Крім того, існуюча система мотивації орієнтована переважно на матеріальне стимулювання працівників. Незважаючи на важливість заробітної плати як основного мотиваційного чинника, сучасна практика управління персоналом передбачає більш широке використання нематеріальних інструментів мотивації, спрямованих на підвищення залученості працівників, розвиток їх професійного потенціалу та зміцнення корпоративної культури.

Отже, результати оцінки свідчать, що система управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» забезпечує виконання базових кадрових функцій, проте значною мірою базується на традиційних підходах до управління персоналом. Це обумовлює необхідність більш детального дослідження проблем її функціонування та пошуку шляхів їх вирішення.

Для визначення напрямів удосконалення системи управління персоналом доцільно систематизувати виявлені проблеми та встановити їх вплив на результати діяльності підприємства. Проведений аналіз показав, що більшість проблем системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» не мають критичного характеру та не створюють безпосередньої загрози стабільності діяльності підприємства. Це підтверджується позитивною динамікою продуктивності праці, прибутковості та

кадрової стабільності. Проте наявні недоліки можуть стримувати подальше підвищення ефективності використання людського капіталу.



Рис. 2.2. Проблемне поле системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Першою важливою проблемою є відсутність системного підходу до оцінювання персоналу. На підприємстві фактично не використовуються сучасні інструменти оцінки результативності праці, професійних компетенцій та потенціалу працівників. Рішення щодо стимулювання, розвитку або розподілу функціональних обов'язків приймаються переважно на основі поточних результатів роботи та

особистого досвіду керівників. У таких умовах складно забезпечити об'єктивність оцінювання та своєчасно виявляти потреби у професійному розвитку персоналу.

Другою суттєвою проблемою є недостатній розвиток мотиваційного механізму. Незважаючи на відносно стабільний кадровий склад, існуюча система стимулювання орієнтована переважно на матеріальні фактори впливу. При цьому сучасні концепції управління персоналом передбачають активне використання нематеріальної мотивації, професійного визнання, залучення працівників до процесу прийняття рішень та формування індивідуальних траєкторій розвитку.

Третьою проблемою виступає відсутність цілеспрямованої системи професійного розвитку працівників. Підвищення кваліфікації відбувається переважно шляхом набуття практичного досвіду в процесі роботи, тоді як сучасні умови господарювання потребують постійного оновлення професійних знань, особливо у сфері цифрових технологій, аграрних інновацій та сучасних методів управління.

Важливим недоліком також є відсутність кадрового резерву. Враховуючи, що значна частина працівників належить до вікової категорії старше 40 років, питання підготовки майбутніх керівників і ключових спеціалістів набуває особливої актуальності. Відсутність відповідної роботи може створити труднощі у разі необхідності заміщення окремих посад.

Для більш наочного узагальнення результатів аналізу доцільно здійснити SWOT-оцінку системи управління персоналом підприємства (табл. 2.7).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що система управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має достатньо міцний внутрішній потенціал для подальшого розвитку. До основних сильних сторін належать кадрова стабільність, сприятливий соціально-психологічний клімат, наявність досвідчених працівників та позитивна динаміка показників продуктивності праці. Важливою перевагою підприємства також є простота організаційної структури, що забезпечує швидкість комунікацій та оперативність управління.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Невелика чисельність персоналу забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень та спрощує комунікацію між керівництвом і працівниками.	Відсутність окремого фахівця або підрозділу з управління персоналом, що обмежує розвиток кадрової роботи.
Високий рівень кадрової стабільності та низька плинність персоналу.	Відсутність систематичного кадрового планування та кадрового резерву.
Наявність працівників із достатнім практичним досвідом роботи в аграрній сфері.	Недостатнє залучення молодих спеціалістів та поступове старіння персоналу.
Достатній рівень професійної підготовки керівників і спеціалістів.	Відсутність формалізованої системи оцінювання результатів праці та компетенцій працівників.
Позитивна динаміка продуктивності праці та прибутку на одного працівника.	Переважання традиційних методів управління персоналом над сучасними HR-підходами.
Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та високий рівень внутрішньої взаємодії.	Недостатній розвиток системи навчання та професійного розвитку працівників.
Чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками.	Обмежене використання інструментів нематеріальної мотивації персоналу.
Використання сучасних технологій у виробничій діяльності підприємства.	Відсутність компетентнісного підходу до формування та розвитку персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних підходів до управління персоналом на основі компетентнісного менеджменту.	Загальний дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві України.
Використання цифрових технологій для оцінювання та розвитку персоналу.	Посилення конкуренції за висококваліфікованих працівників між аграрними підприємствами.
Формування кадрового резерву та системи професійного розвитку працівників.	Трудова міграція населення та відтік молодих спеціалістів із сільських територій.
Розширення програм навчання працівників з використанням сучасних агротехнологій.	Поглиблення демографічних проблем та скорочення працездатного населення в регіоні.
Розробка сучасної системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.	Зростання вимог до професійних компетенцій працівників в умовах цифровізації аграрного виробництва.
Підвищення залученості працівників до процесу прийняття управлінських рішень.	Ризик втрати ключових працівників через відсутність системи кар'єрного розвитку.
Використання державних та галузевих програм підготовки кадрів.	Підвищення витрат на оплату праці та соціальне забезпечення персоналу.
Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.	Висока залежність результатів діяльності підприємства від професійного рівня окремих ключових працівників.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку внутрішніх недоліків, які стримують подальший розвиток кадрового потенціалу. Найбільш суттєвими з них є відсутність системи оцінювання персоналу, кадрового резерву та формалізованого механізму професійного розвитку працівників. Крім того, кадрова робота переважно орієнтована на вирішення поточних завдань, а не на стратегічне управління людськими ресурсами.

Серед зовнішніх можливостей найбільший інтерес для підприємства становить впровадження сучасних підходів до управління персоналом, використання компетентнісного підходу, цифрових інструментів кадрового менеджменту та сучасних мотиваційних технологій. Реалізація цих можливостей дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Разом із тим зовнішнє середовище формує низку ризиків для кадрового забезпечення підприємства. Насамперед це дефіцит кваліфікованих працівників на аграрному ринку праці, старіння трудових ресурсів та посилення конкуренції за професійні кадри. У перспективі ці фактори можуть негативно вплинути на здатність підприємства забезпечувати себе необхідними трудовими ресурсами.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність зосередження подальших заходів на двох ключових напрямках удосконалення системи управління персоналом: впровадженні компетентнісного підходу до оцінювання та розвитку працівників і удосконаленні системи мотивації персоналу на основі сучасних підходів менеджменту.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

3.1. Впровадження компетентнісної моделі управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

У сучасних умовах розвитку економіки персонал розглядається не лише як один із виробничих ресурсів підприємства, а як ключовий стратегічний актив, що формує його конкурентні переваги, забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та створює передумови для довгострокового розвитку. Саме тому сучасні підходи до управління персоналом все більше орієнтуються на розвиток людського капіталу, компетенцій працівників та створення умов для максимальної реалізації їх професійного потенціалу. Як зазначається у сучасних наукових дослідженнях, ефективне управління персоналом повинно базуватися на стратегічному підході, який інтегрує кадрову політику із загальною системою менеджменту підприємства та спрямовується на розвиток трудового потенціалу працівників.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що система управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується достатнім рівнем кадрової стабільності та забезпечує виконання поточних виробничих завдань. Водночас було встановлено відсутність формалізованої системи оцінювання працівників, кадрового резерву та механізму планування професійного розвитку персоналу. У результаті підприємство не має можливості об'єктивно визначати рівень професійної підготовки працівників, своєчасно виявляти потреби у навчанні та формувати кадровий потенціал для майбутнього розвитку.

За таких умов одним із найбільш ефективних напрямів удосконалення кадрового менеджменту є впровадження компетентнісної моделі управління персоналом. У сучасній теорії менеджменту компетентнісний підхід розглядається як

система управління людськими ресурсами, що ґрунтується на визначенні, оцінюванні та розвитку професійних, управлінських і поведінкових компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність професійного потенціалу персоналу потребам організації та створити умови для підвищення результативності праці.

Запропонована компетентнісна модель передбачає інтеграцію процесів оцінювання, розвитку та мотивації персоналу в єдину систему управління людськими ресурсами. Її впровадження дозволить забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та професійним розвитком працівників.

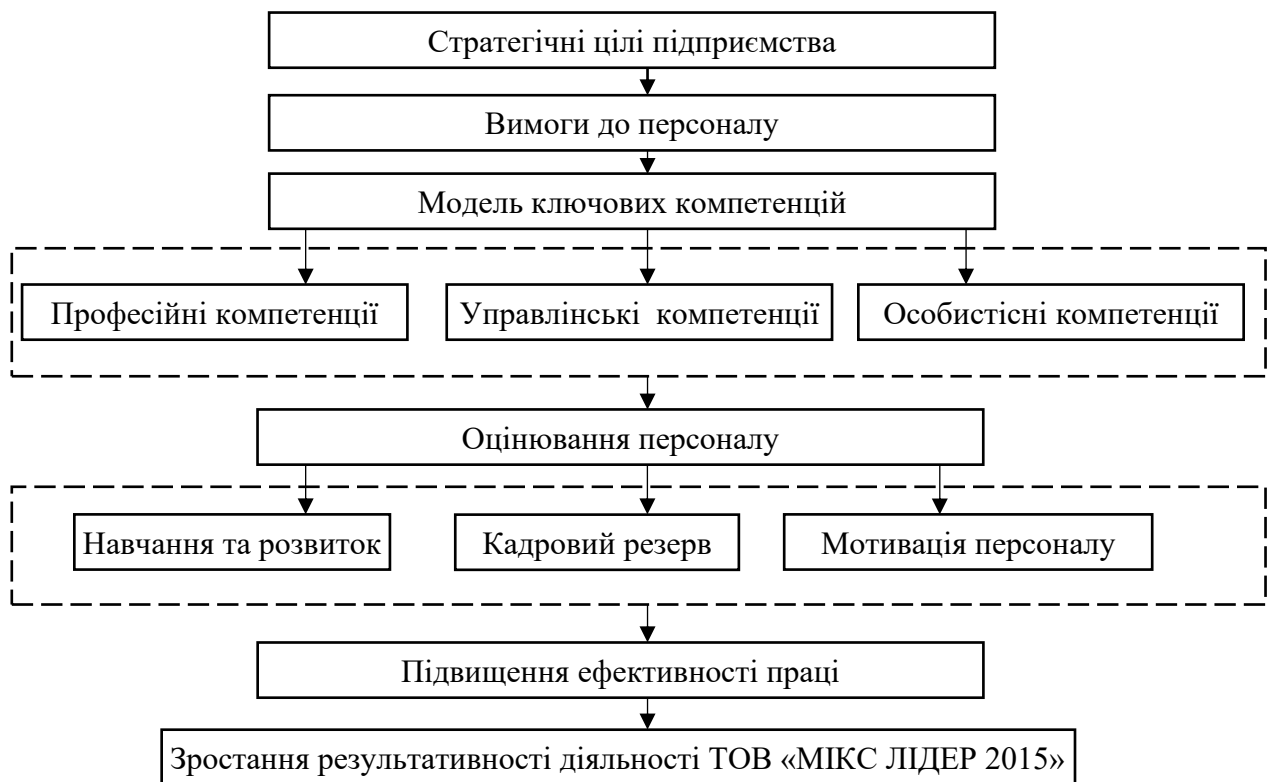


Рис. 3.1. Запропонована компетентнісна модель управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Особливої актуальності впровадження компетентнісного підходу набуває в умовах цифровізації та швидкого оновлення виробничих технологій. Сучасні HR-концепції передбачають перехід від традиційного кадрового адміністрування до

системи стратегічного управління людським капіталом, яка орієнтована на розвиток професійних компетенцій, персоніфіковані траєкторії кар'єрного зростання та підвищення залученості працівників у процес досягнення цілей підприємства.

Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» компетентнісна модель управління персоналом повинна враховувати особливості діяльності аграрного підприємства, невелику чисельність персоналу та відсутність окремої кадрової служби. Тому запропонована модель має бути максимально простою для практичного використання та не потребувати значних фінансових витрат на її впровадження.

Основною метою впровадження компетентнісної моделі є створення єдиного механізму оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, який дозволить:

- підвищити об'єктивність кадрових рішень;
- забезпечити розвиток професійних компетенцій працівників;
- сформувати кадровий резерв підприємства;
- підвищити продуктивність праці;
- посилити мотивацію персоналу до професійного саморозвитку;
- створити основу для впровадження сучасної системи стимулювання працівників.

Запропонована модель повинна охоплювати всі основні етапи роботи з персоналом: оцінювання компетенцій, визначення потреб у розвитку, планування навчання, формування кадрового резерву та використання результатів оцінювання для мотивації працівників.

Одним із ключових етапів впровадження компетентнісної моделі управління персоналом є визначення переліку компетенцій, які забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків працівниками різних категорій. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», запропонована модель повинна охоплювати як професійні знання та навички, так і управлінські та особистісні компетенції, що впливають на результативність праці. З метою формування єдиних підходів до оцінювання персоналу було розроблено матрицю ключових компетенцій

для основних категорій працівників підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця ключових компетенцій персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Компетенції	Директор	Спеціалісти	Механізатори	Допоміжний персонал
Професійні знання	5	5	4	3
Володіння сучасними технологіями	4	4	5	3
Планування роботи	5	4	3	2
Прийняття управлінських рішень	5	4	2	1
Організація командної роботи	5	4	3	2
Комунікаційні навички	5	4	3	2
Відповідальність	5	5	5	4
Дисциплінованість	5	5	5	5
Ініціативність	5	4	3	2
Здатність до навчання	4	5	4	3
Адаптивність до змін	5	4	4	3

Використання саме такого підходу є особливо важливим для аграрних підприємств, оскільки результативність діяльності значною мірою залежить не лише від технічних знань працівників, а й від їхньої здатності швидко реагувати на зміни виробничих умов, працювати в команді та ефективно використовувати сучасні технології.

Аналіз представленої матриці свідчить, що для різних категорій працівників підприємства характерний різний набір пріоритетних компетенцій. Якщо для керівника та спеціалістів визначальне значення мають управлінські, аналітичні та комунікаційні компетенції, то для механізаторів і допоміжного персоналу пріоритетними виступають професійна майстерність, відповідальність та дисциплінованість. Запропонована матриця створює основу для об'єктивного оцінювання персоналу, визначення потреб у професійному розвитку працівників та формування кадрового резерву. Крім того, її використання дозволить забезпечити більш тісний зв'язок між кадровими рішеннями та стратегічними цілями підприємства.

Для практичного використання компетентнісної моделі необхідно сформулювати єдиний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників. Запровадження

стандартизованої шкали оцінювання дозволить мінімізувати суб'єктивність при визначенні професійного потенціалу персоналу та забезпечить порівнянність результатів оцінювання між різними категоріями працівників. З цією метою пропонується використовувати п'ятибальну шкалу оцінювання компетенцій, наведену в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Шкала оцінювання компетенцій працівників ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Рівень	Характеристика
1 бал	Компетенція практично відсутня
2 бали	Низький рівень розвитку компетенції
3 бали	Достатній рівень для виконання посадових обов'язків
4 бали	Високий рівень розвитку компетенції
5 балів	Експертний рівень, здатність навчати інших

Запропонована шкала оцінювання є достатньо простою для практичного використання в умовах ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» та не потребує залучення спеціалізованих HR-фахівців. Її застосування дозволить регулярно здійснювати оцінювання професійного рівня працівників, виявляти сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, а також обґрунтовано планувати заходи щодо навчання та розвитку персоналу. Крім того, результати оцінювання можуть бути використані під час формування кадрового резерву та розробки сучасної системи мотивації працівників, що забезпечить комплексний характер удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Таким чином, впровадження компетентнісної моделі управління персоналом дозволить перейти від традиційного кадрового адміністрування до сучасної системи стратегічного управління людськими ресурсами. Запропонований підхід забезпечить більш повне використання кадрового потенціалу підприємства та створить основу для підвищення ефективності діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Ефективність будь-яких змін у системі управління персоналом значною мірою залежить від чіткої послідовності їх реалізації. З огляду на те, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» належить до підприємств із невеликою чисельністю персоналу, впровадження

компетентнісної моделі повинно здійснюватися поетапно та без значного ускладнення існуючих управлінських процедур. Це дозволить забезпечити поступову адаптацію працівників до нових підходів та мінімізувати можливий опір організаційним змінам.

Запропонований алгоритм впровадження компетентнісної моделі наведено на рисунку 3.2.

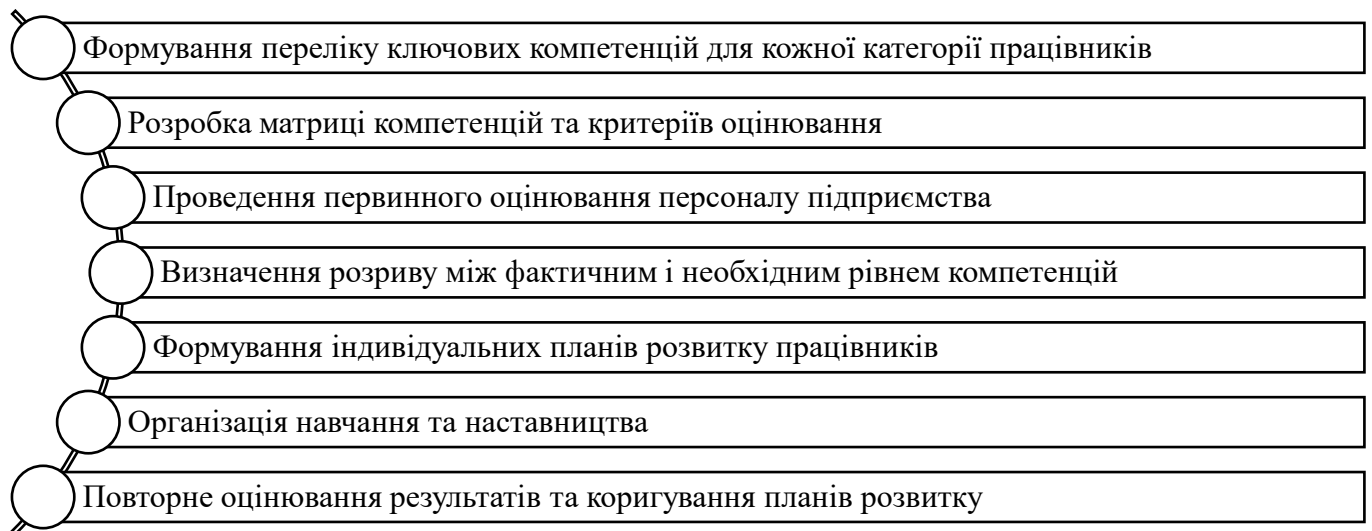


Рис. 3.2. Алгоритм впровадження компетентнісної моделі управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Запропонований алгоритм передбачає циклічний характер процесу управління компетенціями. Це означає, що оцінювання персоналу повинно здійснюватися регулярно, а результати оцінювання використовуватися для прийняття кадрових рішень щодо навчання, мотивації та професійного розвитку працівників.

На першому етапі необхідно затвердити перелік компетенцій для кожної категорії персоналу. Другий етап передбачає розробку критеріїв оцінювання та ознайомлення працівників із новою системою. На третьому етапі проводиться первинне оцінювання персоналу з використанням запропонованої шкали. Після цього здійснюється аналіз отриманих результатів і визначаються напрями професійного розвитку кожного працівника.

Важливою складовою запропонованої моделі є формування кадрового резерву

підприємства. Саме кадровий резерв забезпечує підготовку працівників до виконання більш складних функцій та створює умови для безперервності управління в разі звільнення або виходу на пенсію ключових працівників.

Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» доцільно сформувати кадровий резерв насамперед для керівних та найбільш відповідальних посад.

Таблиця 3.3

Запропонована система формування кадрового резерву

ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Посада	Потенційний резерв	Основні компетенції для розвитку
Директор	Головний агроном	Лідерство, стратегічне мислення, управління персоналом
Головний агроном	Провідний механізатор	Організація виробничих процесів, планування робіт
Головний інженер-механік	Досвідчений механізатор	Управління технічними ресурсами, організація ремонтних робіт
Менеджер із постачання та збуту	Працівник адміністративного напрямку	Комунікації, переговори, організація закупівель
Бригадир польових робіт (перспективна посада)	Молоді працівники	Організація праці, відповідальність, лідерські якості

Передбачена система кадрового резерву дозволить підприємству своєчасно готувати працівників до виконання більш складних функцій та зменшити ризики, пов'язані з можливим вибуттям ключових спеціалістів.

Після впровадження компетентнісної моделі оцінювання працівників доцільно здійснювати один раз на рік. За результатами оцінювання кожен працівник отримуватиме індивідуальну карту розвитку, яка міститиме перелік компетенцій, що потребують удосконалення, та рекомендовані заходи щодо їх розвитку (табл. 3.4).

Запровадження індивідуальних карт розвитку дозволить перейти від епізодичного навчання до системного управління професійним розвитком персоналу.

Таким чином, запропонована компетентнісна модель управління персоналом створює цілісну систему оцінювання, розвитку та використання кадрового потенціалу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Її впровадження сприятиме підвищенню професійного

рівня працівників, покращенню якості кадрових рішень, формуванню кадрового резерву та створенню умов для зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 3.4

Приклад індивідуальної карти розвитку працівника

Компетенція	Поточний рівень	Бажаний рівень	Заходи розвитку
Володіння сучасною технікою	3	5	Виробниче навчання, стажування
Організація роботи	3	4	Наставництво з боку керівника
Командна взаємодія	4	5	Участь у виробничих проєктах
Ініціативність	2	4	Постановка індивідуальних завдань
Адаптація до змін	3	4	Навчальні тренінги

Ефективність запропонованої компетентнісної моделі визначатиметься не лише якістю організації процесу оцінювання працівників, а й її впливом на загальні результати діяльності підприємства. Саме тому важливо оцінити організаційні зміни, які можуть бути досягнуті внаслідок реалізації запропонованого заходу.

Компетентнісний підхід дозволяє забезпечити більш тісний зв'язок між професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями підприємства. У результаті підвищується якість кадрових рішень, зростає рівень професійної підготовки персоналу та формується система безперервного розвитку людського капіталу.

Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» основні результати впровадження компетентнісної моделі наведено в таблиці 3.5. Дані таблиці свідчать, що впровадження компетентнісної моделі дозволить усунути більшість проблем, виявлених під час аналізу системи управління персоналом у другому розділі роботи. Насамперед буде створено механізм регулярного оцінювання працівників, який стане основою для формування кадрового резерву та планування професійного розвитку персоналу.

Крім того, використання компетентнісного підходу сприятиме підвищенню прозорості кадрових процедур. Працівники отримають чітке розуміння вимог до своїх

посад, критеріїв оцінювання результатів праці та можливостей професійного зростання. Це позитивно впливатиме на рівень їх залученості до діяльності підприємства та сприятиме зміцненню трудової дисципліни.

Таблиця 3.5

Очікувані організаційні результати впровадження компетентнісної моделі управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Напрямок удосконалення	Поточний стан	Очікуваний результат
Оцінювання персоналу	Відсутня єдина система оцінювання	Запровадження об'єктивного оцінювання компетенцій працівників
Професійний розвиток	Навчання має епізодичний характер	Формування індивідуальних планів розвитку
Кадровий резерв	Відсутній	Створення кадрового резерву на ключові посади
Прийняття кадрових рішень	Переважно інтуїтивний підхід	Використання результатів оцінювання компетенцій
Адаптація нових працівників	Неформальний характер	Формування чітких вимог до компетенцій працівників
Управління кар'єрою	Практично не здійснюється	Планування професійного просування працівників
Використання трудового потенціалу	Частково реалізований потенціал працівників	Підвищення рівня реалізації професійних здібностей персоналу

Запропонована модель має важливу перевагу для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», оскільки не потребує створення окремого кадрового підрозділу чи залучення зовнішніх консультантів. Реалізація більшості запропонованих заходів може бути забезпечена силами керівника підприємства та ключових спеціалістів. Це суттєво знижує витрати на впровадження та підвищує практичну цінність запропонованого рішення.

Таким чином, впровадження компетентнісної моделі управління персоналом є доцільним напрямом удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Запропонований підхід дозволить сформувати сучасну систему оцінювання та розвитку персоналу, забезпечити підготовку кадрового резерву, підвищити ефективність використання трудового потенціалу та створити організаційну основу для подальшого вдосконалення системи мотивації працівників.

3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу на основі сучасних підходів менеджменту

Однією з ключових умов ефективного функціонування будь-якого підприємства є наявність дієвої системи мотивації персоналу. Саме мотивація забезпечує узгодження особистих інтересів працівників із цілями підприємства, стимулює підвищення продуктивності праці, професійний розвиток та відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків. У сучасних умовах господарювання система мотивації розглядається не лише як інструмент матеріального стимулювання, а як комплексний механізм управління трудовою поведінкою працівників.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» використовується переважно традиційна система мотивації, основу якої становить заробітна плата та періодичні преміальні виплати. Такий підхід забезпечує виконання базових функцій стимулювання праці, проте не повною мірою враховує сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту та не створює достатніх умов для підвищення залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасні наукові підходи свідчать, що ефективна система управління персоналом повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання, підтримувати професійний розвиток працівників, враховувати індивідуальні особливості персоналу та сприяти формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Особливе значення при цьому мають програми розвитку компетенцій, персоніфікованого професійного зростання та підвищення залученості працівників до діяльності підприємства.

У зв'язку з цим для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» пропонується впровадити удосконалену систему мотивації персоналу, яка буде інтегрована з компетентнісною моделлю управління персоналом, розробленою у підрозділі 3.1.

Передусім доцільно змінити загальну структуру мотиваційного механізму підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Запропонована система мотивації персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Як видно з рисунка 3.3, запропонована система мотивації базується на трьох взаємопов'язаних складових: матеріальному стимулюванні, нематеріальній мотивації та професійному розвитку працівників. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям кадрового менеджменту та дозволяє впливати на різні аспекти трудової поведінки персоналу.

Для практичного впровадження запропонованої системи доцільно диференціювати мотиваційні інструменти залежно від категорії працівників.

Таблиця 3.6

**Запропонована система мотиваційних інструментів для персоналу
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Категорія працівників	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Керівник	Річне преміювання за результати діяльності підприємства	Участь у стратегічному розвитку підприємства
Спеціалісти	Премії за досягнення виробничих показників	Професійне навчання, кар'єрне зростання
Механізатори	Премії за якість та своєчасність виконання робіт	Визнання кращих працівників сезону
Допоміжний персонал	Доплати за якість роботи та дотримання трудової дисципліни	Подяки, заохочення, корпоративні заходи

Передбачена система дозволяє враховувати особливості різних категорій

працівників та підвищує адресність мотиваційного впливу. Особливістю запропонованого підходу є поєднання матеріального стимулювання з можливостями професійного розвитку, що особливо важливо для утримання перспективних працівників.

Одним із центральних елементів удосконаленої системи мотивації пропонується зробити преміювання за результатами компетентнісного оцінювання. Такий підхід забезпечить взаємозв'язок між розвитком працівника та його матеріальною винагородою.

Таблиця 3.7

**Запропонована шкала преміювання працівників за результатами
компетентнісного оцінювання**

Середній бал оцінювання компетенцій	Розмір премії до посадового окладу, %
Менше 3,0	Не нараховується
3,0–3,49	5
3,5–3,99	10
4,0–4,49	15
4,5–5,0	20

Запровадження такої системи дозволить стимулювати працівників до підвищення рівня професійної підготовки та розвитку компетенцій. Крім того, преміювання стане більш прозорим та зрозумілим для працівників, оскільки буде базуватися на чітко визначених критеріях.

Важливою складовою удосконалення мотиваційної системи є також розвиток нематеріальних форм стимулювання. Для невеликих аграрних підприємств такі інструменти часто мають не менше значення, ніж пряме матеріальне заохочення, оскільки формують позитивний психологічний клімат та сприяють зміцненню лояльності персоналу.

З метою підвищення рівня залученості працівників пропонується впровадити програму внутрішнього визнання персоналу, яка передбачатиме:

- визначення кращого працівника сезону;

- відзначення працівників за виробничі досягнення;
- публічне оголошення подяк;
- залучення працівників до обговорення виробничих питань;
- участь працівників у розробці пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Сучасні дослідження підтверджують, що залучення працівників до процесу прийняття рішень позитивно впливає на рівень їх відповідальності, ініціативності та готовності до впровадження організаційних змін.

Важливим напрямом мотивації також виступає розвиток професійного потенціалу працівників. У сучасних умовах можливість навчання та професійного зростання все частіше розглядається персоналом як важливий стимул до ефективної роботи. Саме тому доцільно інтегрувати систему навчання з результатами компетентнісного оцінювання та формуванням кадрового резерву.

Таким чином, запропонована система мотивації персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховує результати компетентнісного оцінювання працівників та орієнтується на довгостроковий розвиток людського капіталу підприємства. Її впровадження сприятиме підвищенню залученості персоналу, зміцненню трудової дисципліни, розвитку професійних компетенцій та створенню додаткових передумов для зростання продуктивності праці.

Ефективність будь-якої системи мотивації залежить не лише від переліку стимулів, а й від чітко визначеного порядку їх застосування. Саме тому для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» доцільно впровадити єдиний механізм управління мотивацією персоналу, який забезпечуватиме взаємозв'язок між оцінюванням працівників, їх професійним розвитком та винагородою за досягнуті результати.

Запропонований механізм передбачає інтеграцію системи мотивації з компетентнісною моделлю управління персоналом. Завдяки цьому мотивація працівників буде залежати не лише від поточних виробничих результатів, а й від їх

професійного розвитку, готовності до навчання та підвищення власної кваліфікації.

Однією з переваг такої системи є її спрямованість на довгострокове утримання працівників та розвиток кадрового потенціалу підприємства. На відміну від традиційного підходу, який орієнтований виключно на матеріальне стимулювання, запропонована модель формує комплексний вплив на мотивацію працівників та забезпечує їх більшу залученість у діяльність підприємства.

Для оцінки практичної доцільності запропонованого заходу необхідно визначити його очікувані результати.

Таблиця 3.8

Очікувані результати впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Напрямок впливу	Поточний стан	Очікувані зміни після впровадження
Зацікавленість працівників у результатах роботи	Середній рівень	Підвищення особистої відповідальності за результати праці
Залученість персоналу до діяльності підприємства	Переважно виконавський підхід	Активна участь у вирішенні виробничих питань
Розвиток професійних компетенцій	Епізодичний характер	Системне професійне зростання
Трудова дисципліна	Достатній рівень	Подальше зміцнення дисципліни та відповідальності
Використання кадрового потенціалу	Часткова реалізація можливостей працівників	Максимальне використання професійних здібностей персоналу
Лояльність персоналу	Відносно висока	Підвищення прихильності працівників до підприємства
Продуктивність праці	Стабільне зростання	Додаткове підвищення на 5–7 %
Якість виконання робіт	Відповідає виробничим вимогам	Зменшення виробничих помилок та втрат

Наведені у таблиці результати свідчать, що впровадження удосконаленої системи мотивації матиме комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Найбільш вагомий ефект очікується у сфері підвищення продуктивності праці, професійного розвитку персоналу та зміцнення кадрової стабільності.

Особливо важливим є те, що запропонований мотиваційний механізм не

потребує суттєвого збільшення витрат підприємства. Значна частина заходів базується на використанні організаційних та соціально-психологічних інструментів стимулювання, що дозволяє отримати позитивний ефект без значного фінансового навантаження.

Крім того, інтеграція системи мотивації з компетентнісною моделлю управління персоналом забезпечує формування єдиного механізму кадрового менеджменту. У такій системі оцінювання, розвиток та стимулювання працівників виступають взаємопов'язаними елементами, що сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу підприємства.

Запропонована система мотивації персоналу є логічним продовженням компетентнісної моделі управління персоналом, розробленої в попередньому підрозділі. Її впровадження дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання кадрового потенціалу та створити додаткові передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом повинна підтверджуватися не лише організаційними перевагами, а й конкретними економічними результатами. Запропоновані в підрозділах 3.1 та 3.2 заходи спрямовані на підвищення результативності використання трудового потенціалу підприємства шляхом впровадження компетентнісної моделі управління персоналом та удосконалення мотиваційного механізму працівників.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що у 2025 році середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» становила 15 осіб, а виробництво валової продукції на одного працівника досягло 1603,93 тис. грн. Разом із тим було встановлено наявність резервів підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення кадрового менеджменту.

Враховуючи результати досліджень у сфері управління персоналом та досвід впровадження аналогічних заходів на вітчизняних підприємствах, можна

прогнозувати, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання продуктивності праці в межах 6 %. Для підприємства це означатиме збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції без додаткового розширення чисельності персоналу.

Крім того, запропоновані заходи не потребують значних капіталовкладень, оскільки більшість із них мають організаційний характер і можуть бути реалізовані силами керівництва підприємства. До основних витрат належать організація навчання працівників, проведення оцінювання компетенцій та впровадження нових елементів мотиваційної системи.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів розраховано прогнозні зміни основних показників діяльності підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» в результаті впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (факт)	Після впровадження заходів	Відхилення (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	15	-
Валовий обсяг виробленої продукції, тис. грн	24059	25503	1444
Валовий дохід, тис. грн	28632	30350	1718
Сукупні витрати, тис. грн	27374	28574	1200
Чистий прибуток, тис. грн	1258	1776	518
Виробництво валової продукції на 1 працівника, тис. грн	1603,93	1700,20	96,27
Рентабельність витрат, %	4,60	6,22	1,62
Рентабельність реалізації, %	4,39	5,85	1,46

Передбачається, що в результаті впровадження запропонованої компетентнісної моделі управління персоналом та удосконаленої системи мотивації продуктивність праці працівників зросте на 6 %. Відповідно валовий обсяг виробленої продукції збільшиться на 1444 тис. грн і становитиме 25503 тис. грн. Одночасно очікується збільшення валового доходу підприємства на 1718 тис. грн.

Певне зростання витрат підприємства пов'язане з організацією навчання

працівників, проведенням оцінювання компетенцій, преміюванням персоналу та реалізацією заходів нематеріальної мотивації. Орієнтовно додаткові витрати становитимуть близько 1200 тис. грн на рік.

Незважаючи на збільшення витрат, очікуване зростання доходів забезпечить суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Зокрема, чистий прибуток може зрости з 1258 тис. грн до 1776 тис. грн, тобто на 518 тис. грн або на 41,2 %.

Важливою перевагою запропонованих заходів є також підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Виробництво валової продукції на одного працівника збільшиться майже на 100 тис. грн, що свідчитиме про більш результативне використання кадрового потенціалу підприємства.

Позитивна динаміка очікується і за показниками рентабельності. Рентабельність витрат зросте з 4,60 % до 6,22 %, а рентабельність реалізації продукції – з 4,39 % до 5,85 %. Це свідчитиме про підвищення загальної економічної ефективності діяльності підприємства.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Впровадження компетентнісної моделі управління персоналом та сучасної системи мотивації дозволить не лише підвищити якість кадрового менеджменту, а й забезпечить покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо розробки ефективної моделі управління персоналом підприємства на основі сучасних підходів менеджменту на матеріалах ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено сутність персоналу підприємства та еволюцію підходів до управління персоналом. Встановлено, що сучасні концепції менеджменту розглядають персонал як стратегічний ресурс підприємства та ключовий фактор формування його конкурентних переваг. Визначено, що розвиток управлінської думки характеризується переходом від кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом, що передбачає орієнтацію на розвиток компетенцій працівників, їх професійний потенціал та залученість до діяльності організації.

2. Узагальнено сучасні підходи та інструменти управління персоналом підприємства. Встановлено, що найбільш перспективними напрямками розвитку кадрового менеджменту є компетентнісний підхід, HR-аналітика, цифровізація кадрових процесів, формування кадрового резерву та впровадження комплексних мотиваційних механізмів. Доведено, що використання зазначених інструментів забезпечує підвищення ефективності управління персоналом та створює умови для довгострокового розвитку підприємства.

3. Досліджено особливості формування ефективної моделі управління персоналом в умовах сучасних викликів. Визначено, що сучасна модель управління персоналом повинна поєднувати розвиток компетенцій працівників, систему мотивації, безперервне професійне навчання, кадровий резерв та сучасні цифрові технології управління. Встановлено, що комплексне використання зазначених елементів сприяє підвищенню результативності праці та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

4. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Встановлено, що у 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку основних виробничо-економічних показників. Площа земельного фонду збільшилася з 1632 до 1642 га, або на 0,61 %, площа посівів – з 1554 до 1605 га, або на 3,28 %. Валовий обсяг виробленої продукції зріс на 3001 тис. грн, або на 14,25 %, а валовий дохід – на 5574 тис. грн, або на 24,17 %. Чистий прибуток підприємства збільшився з 916 до 1258 тис. грн, що становить 137,34 % рівня 2023 року. Отримані результати свідчать про загальне зміцнення економічного потенціалу підприємства.

5. Проаналізовано кадровий потенціал та організацію управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Встановлено, що середньооблікова чисельність працівників упродовж досліджуваного періоду скоротилася з 16 до 15 осіб, або на 6,25 %. Водночас продуктивність праці одного працівника зросла з 1316,1 до 1603,9 тис. грн валової продукції на одного працівника, або на 21,87 %. Аналіз системи управління персоналом показав, що підприємство використовує переважно традиційні методи кадрової роботи, а процеси оцінювання компетенцій, розвитку персоналу та мотивації потребують подальшого вдосконалення.

6. Проведено оцінку ефективності системи управління персоналом та виявлено основні проблеми її функціонування. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами підприємства є стабільність кадрового складу, позитивна динаміка продуктивності праці та досвід працівників. Водночас виявлено низку проблем, серед яких відсутність формалізованої системи оцінювання компетенцій, недостатній розвиток програм професійного навчання, обмежене використання нематеріальної мотивації та відсутність кадрового резерву.

7. Розроблено компетентнісну модель управління персоналом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Запропонована модель передбачає впровадження системи оцінювання професійних, управлінських та поведінкових компетенцій працівників, формування індивідуальних карт розвитку персоналу та створення кадрового резерву. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню об'єктивності кадрових рішень,

ефективності управління персоналом та професійного розвитку працівників.

8. Обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу на основі сучасних підходів менеджменту. Запропоновано впровадження комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, систему визнання досягнень працівників, програми професійного розвитку, наставництва та формування кадрового резерву. Це дозволить підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити кадрову стабільність та покращити результати трудової діяльності.

9. Виконано економічне обґрунтування запропонованих заходів. Розрахунки показали, що впровадження компетентнісної моделі управління персоналом та удосконалення мотиваційного механізму забезпечить зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Очікується збільшення обсягу валового доходу, підвищення прибутковості діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Таким чином, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а визначені завдання виконані у повному обсязі. Запропоновані заходи щодо впровадження компетентнісної моделі управління персоналом та удосконалення системи мотивації мають практичне значення для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» та можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І., Костраба Є.Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 220-226.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
6. Великий Ю.В. Управління кадровою складовою інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_6
7. Воробйова Л.Д., В.В. Воробйов Особливості оцінювання і стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_10
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
10. Доцевич Т.І. Психологія розробки стратегій в управлінні персоналом. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12. С. 811-820. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/siat_2025_12_63
11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний

- посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
- 12.Євтушенко О.А., Глухий А.О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 67-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_13
 - 13.Іляшенко А.Х., Рекалов Д.Г., Карпуніна М.С. Цифровий потенціал у стратегії антикризового управління персоналу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12. С. 3113-3122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/siat_2025_12_259
 - 14.Каличева Н.Є., Обруч Г.В., Зайцева А.С. Управління персоналом підприємства в умовах цифровізації: особливості кадрового забезпечення організації виробничих процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 26-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_90_5
 - 15.Кістерський Л., Коровій В., Семенюк К. Вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026. С. 72-83. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.7>.
 - 16.Крайнік О.М. Інтеграція сучасних технологій менеджменту в практику управління персоналом: вплив на ефективність використання робочого часу. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3. С. 161-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2025_3_23
 - 17.Максимчук Н. Особливості втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2. С. 125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2025_2_16
 - 18.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
 - 19.Матвєєва Н.М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5\(1\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)__11)
 - 20.Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова Д.Г. Модель управління персоналом

- підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_15
21. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_13
 22. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
 23. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
 24. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
 25. Михайлова О.С., Писаренко С.В., Лисенко А.В., Леонов М.Г., Діденко А.О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 112-119.
 26. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
 27. Пестовська З.С., В.К. Вернигора Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 209-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_203_31
 28. Підвальна О.Г., Антипенко Я.Д. Інноваційні технології управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 38-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2025_8_7
 29. Плisko В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130-134.
 30. Пухай О. А. Ефективні інструменти HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні*

- науки. 2025. № 6(1). С. 146-153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6(1)__21)
- 31.Рибак С.Ю. Економічна ефективність управління персоналом у системі соціально відповідального менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 237-244.
- 32.Романенко С.В., Жарлінська Р.Г. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та рішення. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41
- 33.Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_41
- 34.Фроленкова Н.А., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю., Кашицька Д.П. Теоретико-методичні підходи до формування моделі компетенцій як ефективного інструменту сучасного кадрового менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 2. С. 258-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2024_2_26
- 35.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 36.Чаркіна Т.Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 223-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_24
- 37.Червона О.Ю. Сучасні тенденції підприємництва в Україні та їх вплив на систему управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Вип. 4. С. 132-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_4_13
- 38.Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 4-11.

39. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.
40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
41. Штерма Т.В., Маниліч М.В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_10
42. Щербан О.Я., Малик Л.О., Сенишин С.Є., Кондра О.Р. Антикризові стратегії управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21(1). С. 76-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2025_21\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2025_21(1)__9)
43. Яковенко Р. В. Найпоширеніші зловживання в сфері управління персоналом в Україні під час війни. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 115-122.