

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління згуртованістю та соціальним розвитком  
колективу підприємства**»

Виконав: здобувачка вищої освіти  
за освітньою програмою  
Менеджмент підприємства  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти бакалавр  
групи 2  
денної форми здобуття освіти  
**Васюта Д. Є.**  
Керівник: Сазонова Т. О.  
Рецензент: Сердюк О. І.

**Полтава – 2026 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти бакалаврський

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
«08» грудня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**Васюти Дениса Євгеновича**

1. Тема роботи «Управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Сазонова Т.О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність підприємства за 2023-2025 рр.

– інші інформаційні дані:

літературні джерела,

Інтернет–джерела,

власні спостереження автора.

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства

Розділ 2. Аналіз практики управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства

Розділ 3. Напрями удосконалення управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи                                                             | Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------|
| 1     | Вибір і затвердження теми роботи                                                | 08.12.2025                                    |          |
| 2     | Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу | 09.12.2025-12.12.2025                         |          |
| 3     | Опрацювання джерел інформації                                                   | 15.12.2025-19.01.2026                         |          |
| 4     | Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи            | 22.12.2025-23.02.2026                         |          |
| 5     | Виконання теоретичного розділу роботи                                           | 22.12.2025-16.02.2026                         |          |
| 6     | Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи                              | 17.02.2026-13.04.2026                         |          |
| 7     | Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи                              | 14.04.2026-08.05.2026                         |          |
| 8     | Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень         | 11.05.2026-27.05.2026                         |          |
| 9     | Попередній захист роботи на кафедрі                                             | 01.06.2026                                    |          |
| 10    | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій                       | 02.06.2026-11.06.2026                         |          |
| 11    | Нормоконтроль                                                                   | 12.06.2026                                    |          |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи                                                   | 16.06.2026-19.06.2026                         |          |

**Здобувач вищої освіти**

**Денис ВАСЮТА**

**Керівник роботи**

**Тетяна САЗОНОВА**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                          | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ<br>ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА.....         | 8  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА<br>СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА ....           | 17 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності<br>підприємства.....                                        | 17 |
| 2.2. Дослідження практики управління трудовим колективом<br>підприємства та його соціальним розвитком.....          | 26 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br>ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ<br>ПІДПРИЄМСТВА ..... | 35 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                       | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                     | 53 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                       | 57 |

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища успіх діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання його кадрового потенціалу. Колектив є головним рушієм інновацій та стабільності, а його згуртованість і рівень соціального розвитку визначають загальну продуктивність праці, знижують плинність кадрів та мінімізують внутрішні конфлікти. Управління згуртованістю та соціальним розвитком дозволяє трансформувати групу працівників у єдину синергетичну команду, здатну оперативно реагувати на кризи. Потреба у пошуку нових, адаптивних інструментів формування сприятливого соціально-психологічного клімату та стимулювання соціального розвитку в практиці українських підприємств зумовлює високу актуальність теми дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах НДР кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

**Мета** написання кваліфікаційної роботи – обґрунтувати теоретичні засади, провести аналіз існуючої практики та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства.

Відповідно до мети кваліфікаційного дослідження поставлені наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні основи, сутність та ключові підходи до управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати та оцінити поточну практику управління трудовим колективом підприємства, стан його соціального розвитку та рівень

згуртованості;

- виявити ключові проблеми, слабкі місця чи резерви покращення в існуючій системі управління персоналом;
- розробити конкретні напрями, заходи та стратегічні рекомендації щодо удосконалення управління згуртованістю і соціальним розвитком колективу підприємства.

**Об'єктом дослідження** процес управління згуртованістю та соціальним розвитком трудового колективу на прикладі підприємства Полтавського району.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, організаційно-економічних відносин та інструментів, що виникають у процесі управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства.

**Методи дослідження:** аналіз літератури та теоретичне узагальнення – застосовано для визначення сутності, структури й чинників формування трудового потенціалу. Системний та структурно-функціональний аналіз – використано для вивчення кадрового потенціалу як комплексної системи, що складається з професійних, психофізіологічних та особистісних компетенцій працівників. Економіко-статистичний аналіз – проведено для оцінки фінансово-господарського стану підприємства та дослідження структури й руху його кадрового складу за період 2023–2025 рр. Соціологічні методи (анкетування, експертні оцінки) та спостереження – задіяно для емпіричного вивчення внутрішніх комунікацій, умов праці та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі. Графічний та табличний методи – використано для наочної візуалізації й систематизації отриманих результатів дослідження.

**Інформаційна база дослідження:** вітчизняні та зарубіжні наукові праці, матеріали мережі Інтернет, внутрішньої документації підприємства, що стосується управління персоналом, дані соціологічного дослідження.

### **Апробація результатів дослідження:**

#### *участь у конференціях:*

Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 21-22 квітня 2026 р.

X-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти», м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 23 квітня 2026 р.

#### *публікація тез доповідей:*

1. Васюта Д. Є., Константинович А. В. Синергія соціального розвитку та трудового потенціалу в системі управління підприємством. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 51-53.

2. Васюта Д. Є. Сучасні аспекти соціально-економічного розвитку персоналу в умовах сталого розвитку. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 206-207.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 52 сторінках, список використаних джерел налічує 32 джерела, 5 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 3 рисунки та 24 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА**

Соціальний розвиток персоналу – це багатогранний процес удосконалення умов праці, соціального забезпечення, професійного і особистісного зростання працівників, спрямований на підвищення їх задоволеності працею, мотивації та ефективності. Це не лише турбота про матеріальні умови праці, а й формування позитивного соціального клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, комунікації, психологічної безпеки, можливостей для кар'єрного зростання [1, с. 25].

Як зазначає Т. В. Петренко, у нинішніх реаліях соціальний розвиток колективу вже не може обмежуватися базовими компенсаційними пакетами; він має включати комплексну систему корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що охоплює покращення умов праці, розвиток системи охорони здоров'я, безперервне навчання персоналу та підтримку психоемоційного стану співробітників під час кризових періодів [2]. Важливим аспектом цього процесу є формування сприятливої та інклюзивної організаційної культури.

У сучасній науковій літературі соціальний розвиток колективу розглядається як фундаментальна передумова формування якісного кадрового потенціалу. Дослідники визначають соціальний розвиток персоналу як основу для відтворення людського капіталу, стверджуючи, що цілеспрямовані інвестиції у здоров'я, освіту та соціальну безпеку працівників мають значно вищу довгострокову віддачу, ніж капіталовкладення в технічне переоснащення. Такий підхід трансформує персонал із пасивного виробничого ресурсу на активний стратегічний актив, здатний до саморозвитку та генерації інновацій [3-6]. Розглянемо складові соціального розвитку персоналу підприємства, які виділяють дослідники (табл. 1.1).

**Основні складові соціального розвитку персоналу****[сформовано на основі 3; 6]**

| Елемент                            | Зміст                                                          |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Соціальні гарантії                 | Стабільна заробітна плата, страхування, відпустки, пільги      |
| Умови праці                        | Безпека, ергономіка, доступ до ресурсів                        |
| Корпоративна культура              | Цінності, традиції, норми поведінки                            |
| Внутрішня комунікація              | Зворотний зв'язок, обговорення ідей, відкритість керівництва   |
| Професійне зростання               | Навчання, розвиток компетентностей, кар'єрні можливості        |
| Психологічний клімат               | Довіра, повага, мінімізація конфліктів, психологічна підтримка |
| Соціальна активність та ініціативи | Участь у благодійних акціях, тимбілдинги, корпоративні заходи  |

Соціальний розвиток персоналу – це ключовий елемент сталого функціонування підприємства, особливо в умовах сфери послуг, де людський фактор є основним активом. Забезпечення сприятливого соціального середовища, розвитку корпоративної культури, побудови довіри підтримки всередині команди дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й сформувати стійкий і конкурентоздатний бізнес, навіть за умов сучасних викликів [7].

У сучасних умовах глобальних трансформацій питання управління людським і соціальним розвитком набуває особливого значення. Від рівня розвитку людського потенціалу залежить конкурентоспроможність економіки, інноваційна спроможність суспільства та якість життя населення. Управління в цій сфері передбачає цілеспрямовану діяльність щодо створення умов для самореалізації особистості, забезпечення зайнятості, соціальної стабільності й гармонійного розвитку людини як основної цінності суспільства.

Системні кризові явища в національній економіці спричиняють жорсткий дефіцит фінансових ресурсів, за якого інструменти соціального розвитку персоналу трансформуються у провідний стимулюючий чинник. Вони не лише закладають фундамент для якісного відтворення кадрового потенціалу, а й гарантують формування захищеного та сприятливого для

професійного зростання мікроклімату. У сучасних ринкових реаліях цілеспрямоване моделювання соціального середовища організації стає критично важливим фактором її життєздатності та ринкового домінування з кількох причин [8, с. 52; 9, с. 206-207]:

- каталізація лояльності – завдяки цьому забезпечується трансформація штату працівників у віддану, орієнтовану на високі результати команду, яка виступає гарантом фінансової стабільності бізнесу;
- оптимізація витрат, адже соціальні складові менеджменту безпосередньо впливають на зростання ефективності праці та мінімізацію поточних операційних видатків;
- репутаційний капітал – нехтування соціальними потребами працівників у теперішніх умовах веде до втрати конкурентних переваг, тоді як виважена соціальна політика капіталізує HR-бренд підприємства та зміцнює його імідж;
- стабілізація кадрового ядра, адже соціальні ініціативи допомагають утримувати й залучати дефіцитних фахівців, підвищувати рівень самодисципліни та гармонізувати внутрішні корпоративні цінності;
- альтернативна мотивація – інтеграція психологічних та організаційних інструментів дає змогу зменшити прямі фінансові асигнування на соціальні пакети завдяки створенню умов для всебічної самореалізації особистості.

Сьогодні результативність підприємницької діяльності визначається спроможністю керівництва точно оцінювати фінансову віддачу від соціальних асигнувань, розглядаючи їх не як безповоротні витрати, а як стратегічні інвестиції у довгострокове зростання ринкової вартості компанії.

Людський розвиток базується на принципах гуманізму, соціальної справедливості та рівних можливостей. Його ключовими напрямками є підвищення рівня освіти, розвиток охорони здоров'я, забезпечення гідної праці, захист прав людини та підтримка соціальної інтеграції. Ефективне управління людським розвитком передбачає узгоджені дії держави, бізнесу й

громадських інституцій для формування сприятливого середовища, у якому кожна людина може розкрити свій потенціал.

Соціальний розвиток є ширшим поняттям, що охоплює систему соціальних відносин, рівень життя, соціальну безпеку та добробут населення. Його управління спрямоване на забезпечення соціальної рівноваги, попередження конфліктів, підтримку соціально вразливих верств, розвиток соціальної інфраструктури та покращення умов праці. Важливим завданням є забезпечення взаємозв'язку між економічним зростанням і соціальним прогресом, адже без гармонійного розвитку цих складових неможливе формування стабільного суспільства [10]

*Таблиця 1.2*

**Стадії розвитку колективу [сформовано на основі 11, с. 757]**

| Стадія                     | Характеристика                                                          | Завдання управління                                            |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Формування нової групи     | Початок збирання команди, ознайомлення, встановлення перших контактів   | Створення позитивного першого враження, чітке визначення цілей |
| Боротьба (притирання)      | Конфлікти, суперечності, притирання стилів роботи, боротьба за позиції  | Управління конфліктами, налаштування комунікації               |
| Нормалізація стосунків     | Зміцнення стосунків, встановлення норм, покращення взаємодії            | Формування корпоративних норм, зміцнення довіри                |
| Повна інтеграція (єдність) | Єдність команди, висока згуртованість, ефективна співпраця, колективізм | Підтримка високої мотивації, розвитку лідерства                |

За рівнем розвитку розрізняються такі групи: дифузні; асоціації; корпорації; колективи. Найнижча форма існування групи – дифузна. Найвища форма розвитку – колектив [12].

Соціально-психологічний клімат характеризує емоційну атмосферу в колективі, рівень довіри між працівниками, задоволеність працею та міжособистісними відносинами. Сприятливий клімат сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктності та формуванню командної взаємодії. Важливими чинниками є ефективна комунікація, підтримка керівництва, справедливий розподіл обов'язків і взаємоповага [13].

Для підвищення рівня соціального розвитку колективу доцільно

впроваджувати програми командоутворення, тренінги з комунікації, системи наставництва та механізми участі працівників в управлінні. Важливе значення мають соціальна інклюзія, підтримка психологічного благополуччя працівників та розвиток корпоративних цінностей. Такі заходи сприяють формуванню сприятливого робочого середовища та підвищенню ефективності діяльності організації [14].

Соціально-психологічний клімат характеризує рівень взаємин між працівниками, ступінь довіри, взаємоповаги та задоволеності роботою. Від нього залежить продуктивність праці, рівень конфліктності та психологічний комфорт працівників. Сприятливий клімат сприяє розвитку командної роботи та підвищенню ефективності діяльності організації [15].

*Таблиця 1.3*

### **Ознаки сприятливого та несприятливого клімату**

**[сформовано на основі 15]**

| Сприятливий клімат      | Несприятливий клімат    |
|-------------------------|-------------------------|
| Взаємна підтримка       | Конфліктність           |
| Довіра між працівниками | Недовіра                |
| Висока мотивація        | Байдужість до роботи    |
| Згуртованість колективу | Роз'єднаність           |
| Відкрита комунікація    | Приховування інформації |

Керівник впливає на формування сприятливого середовища в організації через стиль управління, організацію комунікацій та підтримку працівників. Від його професійних та лідерських якостей залежить рівень мотивації персоналу, розвиток командної взаємодії та ефективність роботи колективу. Важливим завданням керівника є запобігання конфліктам та підтримання позитивного психологічного клімату [16].

Згуртованість колективу – це єдність поведінки його членів, що ґрунтується на спільності інтересів, ціннісних орієнтирів, норм поведінки та бачення шляхів досягнення цілей. Управління згуртованістю є життєво необхідною умовою ефективності колективу та залежить не лише від професійності менеджера, але й від кожного члена команди [17].

Згуртованість колективу визначає рівень єдності працівників, їх здатність до взаємодії, підтримки та ефективної комунікації. Високий рівень згуртованості позитивно впливає на мотивацію персоналу, формування довіри між працівниками та керівництвом, а також на зменшення конфліктності й плинності кадрів. Сучасні дослідження доводять, що згуртовані команди демонструють вищу ефективність роботи, швидше адаптуються до змін та краще вирішують складні виробничі завдання [18].

Проблема управління згуртованістю колективу є особливо актуальною в умовах цифровізації, дистанційної роботи та високої конкуренції на ринку праці. Формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної взаємодії та ефективного лідерства стають важливими складовими сучасного менеджменту.

*Таблиця 1.4*

**Ключові характеристики згуртованості [сформовано на основі 19; 20]**

| Характеристика                            | Опис                                                                                                             |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ступінь розвитку партисипативної культури | Участь працівників у прийнятті рішень                                                                            |
| Соціально-психологічний клімат            | Позитивний емоційний фон у колективі                                                                             |
| Соціальна компетентність керівника        | Навички комунікації та впливу                                                                                    |
| Індекс згуртованості ( $Z_p$ )            | Розраховується як $Z = B/N$ ,<br>де $B$ – взаємні позитивні вибори,<br>$N$ – загальна кількість можливих виборів |

Ефективне управління згуртованістю потребує комплексного застосування адміністративних, соціально-психологічних та економічних методів.

Ключові фактори, що підвищують згуртованість [сформовано на основі 21, с. 1-95; 22]:

- організаційний контекст та лідерство, що передбачає перехід від жорсткого авторитаризму до технологій командного управління. Роль керівника як фасилітатора і ментора, який вибудовує прозору комунікацію;
- спільне подолання криз: зовнішні виклики (економічна нестабільність, безпекові ризики) за правильного менеджменту стають тригером для

інтеграції колективу заради спільного блага;

- розвиток культури інновацій через залучення персоналу до стратегічного планування, креативного мислення та спільного вироблення рішень підсилює почуття причетності до успіху компанії;

- мотиваційні системи та гнучкість. У сучасних реаліях базовим очікуванням працівників стали гнучкі умови праці (гібридний формат). Управління згуртованістю на відстані (у дистанційних чи віртуальних командах) вимагає впровадження нових форматів онлайн-взаємодії та цифровізації корпоративної культури.

Для згуртованості колективу також характерний своєрідний життєвий цикл (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

**Етапи розвитку згуртованості колективу [сформовано на основі 23]**

| Стадія          | Характеристика                                                      |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1. Прийняття    | Прийняття членами групи один одного                                 |
| 2. Комунікація  | Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень |
| 3. Солідарність | Формування групової солідарності                                    |
| 4. Успіх        | Прагнення до максимізації групового успіху                          |

Одним із найважливіших факторів формування згуртованості є організаційна культура підприємства. Організаційна культура являє собою систему цінностей, норм поведінки, традицій та правил взаємодії, які визначають поведінку працівників і формують особливості внутрішнього середовища організації. Якщо корпоративна культура орієнтована на взаємодопомогу, підтримку, довіру та командну роботу, це створює сприятливі умови для розвитку згуртованості. У свою чергу, культура жорсткої конкуренції між співробітниками, відсутність прозорості комунікації або несправедливий розподіл ресурсів негативно впливають на атмосферу в колективі [24].

Сучасні дослідники виділяють декілька аспектів згуртованості колективу, які взаємопов'язані між собою. Першим є соціально-емоційний аспект, який характеризує рівень симпатії, довіри та емоційної підтримки між

працівниками. Якщо співробітники мають позитивні взаємовідносини, вони легше долають труднощі, ефективніше вирішують конфлікти та швидше адаптуються до організаційних змін. Другим аспектом є функціональна або професійна згуртованість, яка формується на основі спільної трудової діяльності, професійної відповідальності та залежності результатів роботи одного працівника від результатів інших членів команди. Третій аспект – ціннісна згуртованість, яка виникає у випадках, коли працівники поділяють спільні переконання, організаційні принципи та корпоративну культуру [25].

Особливу роль у процесі формування згуртованості відіграє керівник організації або структурного підрозділу. Саме стиль управління визначає характер взаємовідносин у колективі, рівень відкритості комунікації та атмосферу взаємної довіри. У сучасних дослідженнях менеджменту персоналу зазначається, що демократичний стиль управління значно краще впливає на формування згуртованості порівняно з авторитарним. Демократичний стиль передбачає залучення працівників до прийняття рішень, відкритість до обговорень, повагу до думки співробітників та підтримку ініціативності. Натомість авторитарний стиль управління часто призводить до формального характеру відносин, посилення напруженості та виникнення прихованих конфліктів у колективі [25].

Суттєвий вплив на згуртованість має система мотивації персоналу. Вона включає матеріальні та нематеріальні стимули, які спонукають працівників до ефективної діяльності. Матеріальна мотивація передбачає грошову винагороду, премії, бонуси та соціальні гарантії. Проте сучасні дослідження показують, що лише фінансових стимулів недостатньо для формування згуртованого колективу. Значно більшу роль відіграють нематеріальні фактори, такі як визнання досягнень, можливість професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, позитивна атмосфера в колективі та підтримка з боку керівництва [26].

Керівник, який прагне створити згуртований колектив, повинен володіти розвиненими лідерськими якостями, вміти мотивувати персонал, своєчасно

реагувати на конфліктні ситуації та забезпечувати ефективну комунікацію між працівниками. Особливо важливою є здатність керівника формувати відчуття приналежності до команди, адже саме усвідомлення працівником власної значущості для колективу підвищує його мотивацію та рівень відповідальності за результати спільної діяльності [27].

Таким чином, теоретичний аналіз засвідчує, що соціальний розвиток та згуртованість колективу є взаємопов'язаними компонентами єдиної системи стратегічного управління людським капіталом підприємства. Соціальний розвиток, трансформуючи персонал із пасивного виробничого ресурсу на активний стратегічний актив через інвестиції в умови праці, КСВ та охорону здоров'я, створює фундаментальний базис для інтеграції працівників. У свою чергу, згуртованість виступає вищою формою розвитку групи, яка інтегрує соціально-емоційні, професійні та ціннісні аспекти взаємодії. Ефективне синергетичне поєднання цих процесів, підкріплене демократичним стилем лідерства, партисипативною культурою та гнучкими системами мотивації, дозволяє формувати сприятливий соціально-психологічний клімат. У сучасних умовах цифровізації та дистанційної роботи саме такий комплексний підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, інноваційну здатність та високу кризостійкість підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Дослідження зосереджено на діяльності представника харчового сектору Полтавщини. Головний офіс та виробничі майданчики підприємства розташовані безпосередньо в Полтаві на вулиці Європейській. Свою ринкову історію завод веде з 1965 року, коли він був заснований як класичне броварне виробництво.

Розвиток товарного портфеля компанії мав поетапний характер, зокрема [28]:

1985 рік: розширення діяльності через запуск лінійок солодких газованих напоїв та квасу;

2018 рік: освоєння нового напрямку – слабоалкогольних напоїв, виготовлених на основі солоду.

Сучасний асортимент товарів, що випускається броварнею, детально представлено у Додатку А. Загальну характеристику юридичного статусу та особливостей функціонування досліджуваного підприємства впродовж 2023–2025 років наведено у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### **Функціональний базис та параметри системи менеджменту підприємства, 2023-2025 рр. [сформовано на основі 28-31]**

| Вектор аналізу                          | Змістове наповнення та ключові характеристики                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                     |
| Довгострокові орієнтири (Місія та мета) | Генерація стабільного чистого доходу на основі диверсифікації виробництва та дотримання стандартів ISO/HACCP.                                         |
| Основні операційні напрями              | Масштабування броварного та безалкогольного виробництва; розробка нових рецептур (R&D); капіталізація мережі фірмових точок; вихід на зовнішні ринки. |

| 1                                           | 2                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетингова та репутаційна підтримка       | Формування лояльності до бренду через інтегровані маркетингові комунікації, галузевий івент-маркетинг, дегустації та B2B/B2C виставки.                                             |
| Диверсифікація за КВЕД (згідно зі Статутом) | Профільна діяльність (напої бродіння, дистильати, води); комерційний сектор (дистрибуція, гурт, роздріб); інфраструктурний сектор (будівельно-монтажні роботи для власних потреб). |
| Архітектура корпоративного управління       | Вертикально-інтегрована модель прийняття рішень: найвищий орган Акціонери –стратегічний контроль Наглядова рада – виконавчий топ-менеджмент Генеральний директор.                  |
| Юридична форма та прозорість                | Обмежена відповідальність акціонерів у межах акцій; право на дивідендні виплати; аудійована прозорість та обов'язкове публічне розкриття звітності (НКЦПФР).                       |

Резюмуючи результати попереднього аналітичного інструментарію, варто підкреслити, що трудовий потенціал є стрижневим елементом формування ринкових переваг компанії. З огляду на це, рівень ефективності бізнес-процесів прямо пропорційно залежить від архітектури управління персоналом. За допомогою графічного інструментарію (рис. 2.1) оцінимо вектор структурних змін у чисельності штатних працівників протягом 2023–2025 років.

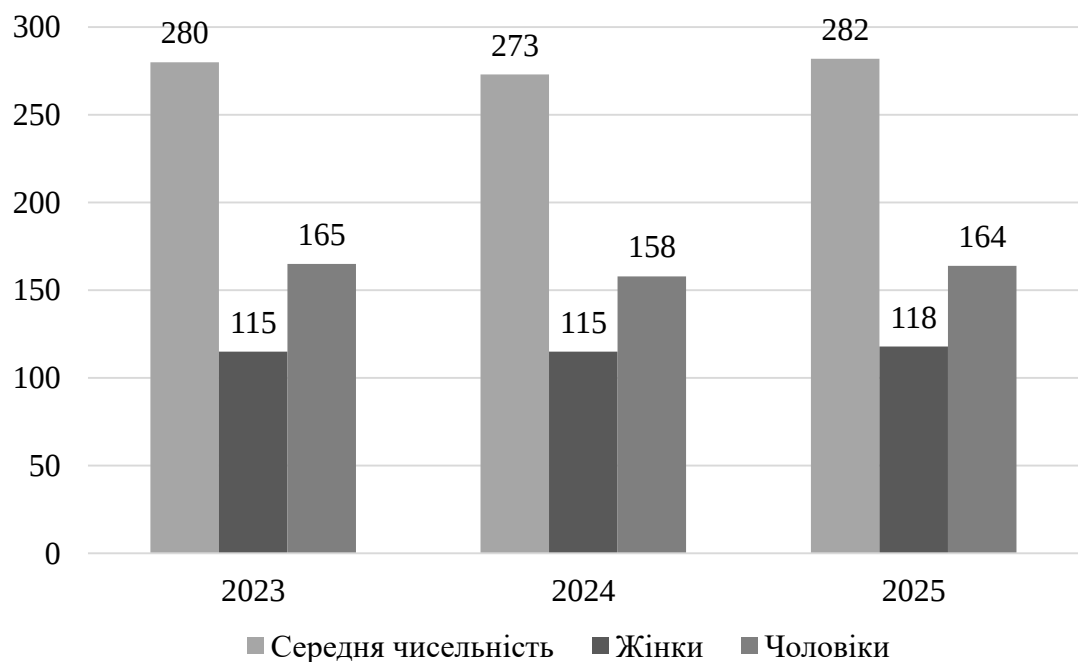


Рис. 2.1. Динаміка змін облікової чисельності персоналу та її структури на підприємстві, 2023-2025 рр.

Дослідження динаміки штатного розкладу вказує на збалансованість кадрової політики з помірним вектором до розширення. Зокрема, у 2023 році штат компанії налічував 280 штатних одиниць. Після незначного та тимчасового зменшення кадрового складу у 2024 році до 273 працівників, уже у 2025 році спостерігалось зростання до пікового значення – 282 осіб. Амплітуда цих коливань не перевищила 3,0 %, що підтверджує контрольованість кадрових процесів, відсутність деструктивних тенденцій у менеджменті та здатність організації оперативно компенсувати відтік кадрів новим наймом.

У розрізі статевої структури протягом аналізованого триріччя фіксується фіксована домінанта працівників-чоловіків, питома вага яких коливається в межах 58,0–59,0 %. Кількісний вимір цієї групи у 2024 році знизився зі 165 до 158 осіб, проте майже повернувся до вихідних позицій у 2025 році, досягши 164 осіб. Така пропорція є закономірним наслідком галузевої специфіки виробництва, яка потребує залучення персоналу до виконання технічно складних та фізично містких технологічних операцій.

Жіноча частина трудового колективу продемонструвала вищий рівень стабільності. Упродовж 2023–2024 років чисельність працівниць залишалася незмінною (115 осіб), а за підсумками 2025 року зросла до 118 осіб. Збереження цього показника на тлі загального спаду 2024 року та його подальше зростання свідчать про високий рівень закріплення жіночих кадрів на робочих місцях, сформованість привабливих умов праці та ефективні програми соціального захисту.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що організація перебуває на етапі помірної ринкової експансії. Синхронне збільшення чисельності як чоловічого, так і жіночого персоналу наприкінці досліджуваного періоду є позитивним сигналом. Це підтверджує відновлення ресурсного потенціалу фірми та наявність необхідного кадрового капіталу для подальшого нарощування масштабів діяльності.

Модернізація та технологічний рівень виробництва є визначальними

чинниками у побудові довгострокових конкурентних переваг суб'єкта господарювання. З метою комплексного оцінювання матеріально-технічного базису компанії проведемо дослідження якісного стану, динаміки та ефективності експлуатації її основного капіталу впродовж аналізованого часового горизонту, спираючись на розрахунки у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка забезпеченості та стану основних засобів підприємства,  
2023-2025 рр.**

| Показники                                         | Роки    |          |          | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |      |
|---------------------------------------------------|---------|----------|----------|---------------------------------|------|
|                                                   | 2023    | 2024     | 2025     | +/-                             | %    |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 179639  | 200100,5 | 228694,0 | 49055,5                         | 27,3 |
| Середньорічний знос основних засобів, тис. грн    | 67288,5 | 83931,5  | 100114,0 | 32825,5                         | 48,8 |
| Середньорічний рівень зносу основних засобів, %   | 27,2    | 41,9     | 30,4     | 3,2                             | 11,9 |

Упродовж 2023–2025 рр. фіксується виражений вектор на зміцнення матеріально-виробничого потенціалу організації. Зокрема, середньорічна оцінка основних засобів збільшилася на 49055,5 тис. грн (або на 27,3%). Такий приріст слугує прямим підтвердженням провадження капіталомісткої інвестиційної стратегії, орієнтованої на реновацію технічного парку, купівлю додаткових потужностей та комплексну модернізацію наявних фондів.

Паралельно із нарощуванням масштабів необоротних активів зафіксовано суттєве акумулювання сум їхньої амортизації. За аналізоване триріччя абсолютний розмір середньорічного зносу зріс практично в півтора рази (на 48,8 %). Випередження темпами накопичення зносу темпів оновлення майна є деструктивним трендом. Ця тенденція вказує на надто жорсткий режим експлуатації діючої техніки, за якого поточні капіталовкладення в нові об'єкти ще не спроможні повноцінно нівелювати наслідки моральної та фізичної деградації виробничої бази.

Дослідження відносного рівня зношеності у динаміці виявляє певну флуктуацію (нестабільність). Найбільш загрозливі параметри спостерігалися у

2024 р., коли коефіцієнт зносу підскочив до позначки 41,9%. Однак за підсумками 2025 р. відбулося його помітне коригування в бік зменшення – до 30,4%. Попри те, що фінальний результат 2025 р. перевищує вихідну точку 2023 року (27,2%) на 3,2 відсоткових пункти, оптимістичний тренд останнього року доводить ефективність заходів із технічного переоснащення або списання повністю зношеного обладнання.

Резюмуючи, якісний стан основного капіталу компанії перебуває в зоні підвищеного управлінського ризику. На тлі екстенсивного розширення майнового комплексу підсумковий рівень його зносу все ще перевищує початкові показники. Менеджменту доцільно закріпити курс на реінвестування в необоротні активи, щоб запобігти критичній кумуляції застарілих потужностей, що загрожує падінням операційної ефективності та зростанням капітальних витрат на підтримання працездатності машин.

Модернізація основних засобів є лише передумовою, що не гарантує їх результативного функціонування. З метою виявлення закономірностей у динаміці ефективності експлуатації необоротних активів, здійснимо розрахунок відповідних індикаторів на основі даних табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Динаміка ефективності використання основних засобів  
підприємства, 2023-2025 рр.**

| Показники                          | Роки  |      |       | Відхилення 2025 р.<br>від 2023 р.: |      |
|------------------------------------|-------|------|-------|------------------------------------|------|
|                                    | 2023  | 2024 | 2025  | +/-                                | %    |
| Фондовіддача, грн                  | 3,8   | 3,7  | 3,5   | -0,31                              | -8,1 |
| Фондомісткість, грн                | 0,26  | 0,27 | 0,29  | 0,03                               | 10,1 |
| Фондоозброєність, тис. грн /особу  | 641,6 | 733  | 808,1 | 166,5                              | 26,0 |
| Рентабельність основних засобів, % | 47    | 29,5 | 48,2  | 1,16                               | 2,5  |

Оцінка ключового індикатора ефективності – фондовіддачі – вказує на помірне згасання інтенсивності експлуатації виробничого потенціалу. За період 2023–2025 рр. даний коефіцієнт продемонстрував негативне відхилення на 8,1% (або на 0,31 грн), що свідчить про зниження обсягів чистого доходу, генерованого кожною грошовою одиницею, вкладеною в необоротні активи.

Такий тренд віддзеркалює диспропорцію, за якої капіталізація технічного парку випереджає темпи нарощування обсягів випуску чи реалізації товарів. Зворотний індикатор – фондомісткість – синхронно зріс на 10,1% (на 0,03 грн), підтверджуючи тезу про падіння загальної ефективності. Подібне зростання відбиває подорожчання капітальної складової на одиницю готового продукту. Трансформація бізнес-моделі у бік більшої «капіталомісткості» на тлі спадної віддачі загрожує гальмуванням ділової активності та додатковим тиском на собівартість.

Паралельно фіксується стійке підвищення рівня фондоозброєності праці, яка додала 26,0% (плюс 166,5 тис. грн у розрахунку на одного штатного працівника). Це є прямим наслідком механізації та модернізації робочих місць. Утім, дивергенція між зростанням фондоозброєності та падінням фондовіддачі дозволяє припустити наявність лагу в освоєнні нових технологічних ліній персоналом або їхнє неповне завантаження. Капіталовкладення в інноваційне обладнання на поточному етапі ще не забезпечили адекватного приросту продуктивності праці.

Попри суперечливі вектори фондовіддачі, показник чистої рентабельності основних засобів зафіксував оптимістичний злам у 2025 р. Після глибокого рецесійного просідання у 2024 р. (до 29,5%), рівень доходності активів відновився та перевищив вихідні параметри, сягнувши 48,2%. Це свідчить про успішну оптимізацію операційних витрат та переорієнтацію товарного портфеля на високомаржинальні види продукції, що підтримує загальну фінансову спроможність підприємства навіть за умов екстенсивного використання техніки.

Оборотний капітал формує найбільш ліквідну та мобільну частину майнових цінностей фірми, гарантуючи безперебійне проходження всіх фаз виробничо-комерційного процесу та підтримуючи платоспроможність. Особливість цих активів полягає в одноразовому споживанні та повній трансформації їхньої вартості у собівартість випущеного пива та напоїв протягом єдиного операційного циклу. Це безпосередньо детермінує

швидкість кругообороту фінансових ресурсів та загальну ринкову стійкість компанії.

Базуючись на емпіричному матеріалі табл. 2.4, здійснимо детальний розбір динаміки та результативності менеджменту оборотних засобів підприємства протягом визначеного хронологічного зрізу.

*Таблиця 2.4*

**Оцінка наявності та результативності використання оборотних коштів підприємства, 2023-2025 рр.**

| Показники                                          | Роки     |          |          | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |       |
|----------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------------|-------|
|                                                    | 2023     | 2024     | 2025     | +/-                             | %     |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн | 455802,0 | 332357,5 | 389580,5 | -66221,0                        | -14,5 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів           | 1,487    | 2,243    | 2,050    | 0,563                           | x     |
| Коефіцієнт завантаження                            | 0,672    | 0,446    | 0,488    | -0,184                          | x     |
| Тривалість одного обороту, днів                    | 245      | 163      | 178      | -67                             | -27   |

Розрахунки, наведені в таблиці 2.4, вказують на помітне стиснення середньорічної вартості оборотного капіталу в аналізованому періоді – показник зменшився на 14,5% (в абсолютному вимірі на 66221,0 тис. грн). Найбільш стрімке падіння обсягів зафіксовано у 2024 році, після чого у 2025 році намітився тренд до поступової регенерації мобільних активів. Така динаміка в контексті операційної діяльності компанії зумовлена впровадженням заходів із санації складського господарства, інтенсифікацією стягнення дебіторської заборгованості, а також раціоналізацією управління ліквідними коштами.

Параметри швидкості кругообороту оборотних коштів свідчать про якісне зростання результативності їхнього залучення в бізнес-процеси. Коефіцієнт оборотності зріс із 1,487 пункту у 2023 році до 2,050 у 2025 році. Це підтверджує, що активи почали здійснювати більшу кількість повних оборотів за рік, оперативно трансформуючись із грошової форми у виробничо-товарну та назад у ліквідні кошти. Попри те, що екстремум ділової активності

припав на 2024 рік, фінальне значення 2025 року суттєво перевищує базисний рівень, що позитивно характеризує операційний менеджмент броварні.

Оптимістичні зрушення підкріплюються траєкторією тривалості одного обороту, яка скоротилася на 67 днів (або на 27,0%). Подібне прискорення трансформації капіталу забезпечує ефект внутрішнього вивільнення фінансових ресурсів. Отриманий капітальний резерв підприємство може інвестувати у розширення асортименту чи покриття поточних зобов'язань без залучення дорогого зовнішнього кредитування.

Синхронно зменшився і коефіцієнт завантаження (закріплення) оборотних коштів, який відображає потребу в активах для генерації однієї гривні доходу від продажів – показник знизився з 0,672 до 0,488. Цей тренд свідчить про відносну економію матеріальних та фінансових ресурсів і підвищення загальної гнучкості системи управління активами. Як наслідок, на тлі зменшення абсолютного обсягу короткострокового капіталу компанія досягла прогресу в якісних параметрах його експлуатації, що безпосередньо працює на зміцнення платоспроможності та підвищення рівня ліквідності балансу.

Спираючись на емпіричний матеріал, акумульований у табл. 2.5, проведемо всебічну оцінку траєкторії розвитку головних показників фінансово-економічної результативності діяльності суб'єкта господарювання за період 2023–2025 років.

Динаміка фінансових результатів організації за період 2023–2025 рр. характеризується сталим висхідним трендом. Чистий виторг від реалізації продукції збільшився на 17,8 %, склавши наприкінці 2025 року 798604,0 тис. грн. Подібне зростання слугує індикатором зміцнення ринкових позицій броварні та масштабування споживчого попиту на її асортимент. Обсяг валового прибутку синхронно зріс на 16,9%, що підтверджує спроможність підприємства забезпечувати високу маржинальність на етапі виробництва, попри висхідний тиск на витрати.

**Динаміка ключових показників фінансово-економічної діяльності  
підприємства, 2023-2025 рр.**

| Показники                                                           | Роки     |          |          | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |      |
|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------------|------|
|                                                                     | 2023     | 2024     | 2025     | +/-                             | %    |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн                     | 677951,0 | 745638,0 | 798604,0 | 120653,0                        | 17,8 |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн                                 | 211761,0 | 240987,0 | 247493,0 | 35732,0                         | 16,9 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн                       | 466191,0 | 504696,0 | 551111,0 | 84920,0                         | 18,2 |
| Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток | 109669,0 | 85735,0  | 120307,0 | 10638,0                         | 9,7  |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток                     | 84385,0  | 58953,0  | 110149,0 | 25764,0                         | 30,5 |
| Рівень рентабельності, %                                            | 18,1     | 11,7     | 20,0     | 1,9                             | x    |

Дослідження структури витрат виявляє, що собівартість проданих товарів піддавалася випереджаючому темпу зростання (на 18,2 %) порівняно з виручкою та валовим доходом. Ця тенденція відображає деструктивний вплив макроекономічних чинників: подорожчання сировинної бази, зростання тарифів на енергоносії та ускладнення логістичних ланцюгів. Утім, спроможність менеджменту втримати динаміку валового прибутку практично на рівні темпів росту доходів свідчить про гнучкість ціноутворення та дієвий контроль за внутрішньою операційною ефективністю.

Показники операційного та чистого прибутку зазнали помітних флуктуацій у 2024 році, проте за підсумками 2025 року вектор зміни фінансових результатів суттєво вирівнявся. Після зниження чистого прибутку до позначки 58953,0 тис. грн у 2024 р., у 2025 р. зафіксовано його стрімке зростання до 110149,0 тис. грн, що на 30,5% перевищує вихідний рівень 2023 року. Такий компенсаційний стрибок у фінальному аналізованому році вказує на успішну санацію адміністративних і загальногосподарських витрат,

а також на високу еластичність бізнес-моделі компанії в умовах ринкової нестабільності.

Остаточним свідченням загальної економічної спроможності підприємства є траєкторія коефіцієнтів рентабельності. Незважаючи на локальне просідання індикатора до 11,7 % у 2024 р., фірма завершила 2025 рік із показником рентабельності 20,0 %. Дане значення є максимальним за все аналізоване триріччя, що підтверджує якісну оптимізацію структури капіталу та максимізацію віддачі від використання наявного ресурсного потенціалу. Компанія не лише повністю регенерувала рівень доходності, а й сформувала надійну базу для подальшого капітального зростання.

Таким чином, досліджуване підприємство демонструє належний рівень фінансової стійкості та високу інвестиційну залученість, що дозволило компанії у 2025 році сформувати чіткий вектор якісного розвитку. Ключовим стратегічним завданням на перспективу є подальше реінвестування в необоротні активи з метою подолання негативних тенденцій у фондовіддачі. Утім, досягнуті параметри прибутковості та інтенсифікація кругообороту капіталу виступають надійним підґрунтям для проведення майбутньої технологічної модернізації.

## **2.2. Дослідження практики управління трудовим колективом підприємства та його соціальним розвитком**

Дослідимо динамічні зрушення в освітньому зрізі трудового колективу організації, спираючись на інформацію з табл. 2.6. Оцінка освітнього рівня свідчить про системну трансформацію кваліфікаційної архітектури персоналу. Протягом 2023–2025 років домінуючою групою залишалися працівники з дипломами бакалавра, проте їхня питома вага суттєво зменшилася – з 53,6% до 44,2%. Це скорочення, яке в абсолютному вимірі склало 25 осіб, відображає переформатування кадрових орієнтирів фірми або природне заміщення

працівників цього сегмента іншими категоріями.

Таблиця 2.6

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу  
підприємства, 2023-2025 рр.**

| Рівень освіти                                                                                                                                                    | 2023 р.            |           | 2024 р.            |           | 2025 р.            |           | Відхилення<br>у 2025 р. від<br>2023 р.: |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|-----------------------------------------|----------|
|                                                                                                                                                                  | кількість,<br>осіб | частка, % | кількість,<br>осіб | частка, % | кількість,<br>осіб | частка, % | абсолютне                               | відносне |
| Середня освіта                                                                                                                                                   | 10                 | 3,6       | 15                 | 5,5       | 18                 | 6,4       | 8                                       | 80,0     |
| Спеціальна професійна<br>підготовка робітників                                                                                                                   | 60                 | 21,4      | 66                 | 24,2      | 72                 | 25,4      | 12                                      | 20,0     |
| Вища освіта (заклади вищої<br>освіти I-IV рівня акредитації<br>– ступінь вищої освіти<br>«бакалавр»)                                                             | 150                | 53,6      | 127                | 46,5      | 125                | 44,2      | -25                                     | -16,7    |
| Повна вища освіта (заклади<br>вищої освіти III-IV рівня<br>акредитації – освітньо-<br>кваліфікаційний рівень<br>«спеціаліст», ступінь вищої<br>освіти «магістр») | 60                 | 21,4      | 65                 | 23,8      | 68                 | 24,0      | 8                                       | 13,3     |
| Разом                                                                                                                                                            | 280                | 100       | 273                | 100       | 283                | 100       | 3                                       | 1,1      |

Водночас фіксується виражений висхідний тренд у групі фахівців із повною вищою освітою (магістри та спеціалісти). Їхній кількісний склад розширився з 60 до 68 осіб, що дозволило наростити їхню частку в загальній структурі до 24,0%. Цей вектор підтверджує прагнення менеджменту зміцнити інтелектуальну базу та модернізувати управлінську вертикаль через залучення висококваліфікованих кадрів для вирішення складних технологічних та стратегічних викликів.

Окрему увагу аналітиків привертає розширення сегмента робітників із професійно-технічною підготовкою та загальною середньою освітою. Зокрема, кількість персоналу з професійною освітою зросла на 20,0%, тоді як частка осіб із повною середньою освітою продемонструвала майже двократне збільшення. Такий стан справ є прямим наслідком інтенсифікації операційних

процесів у броварній індустрії, де спостерігається гострий дефіцит саме лінійного персоналу та операторів виробничих ліній.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що станом на 2025 рік освітня матриця підприємства стала більш адаптованою до його реальних виробничих потреб. Одночасне збільшення частки топ-менеджменту та дипломованих робітників сформувало необхідний баланс між інтелектуальним капіталом та безпосередніми виконавцями. Проте керівництву необхідно контролювати стрімке вимивання бакалаврів, щоб у майбутньому не зіштовхнутися з нестачею кадрів середньої ланки управління.

Таблиця 2.7

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу  
підприємства, 2023-2025 рр.**

| Вікові категорії         | 2023 р.            |           | 2024 р.            |           | 2025 р.            |           | Відхилення<br>у 2025 р. від<br>2023 р.: |          |
|--------------------------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|-----------------------------------------|----------|
|                          | кількість,<br>осіб | частка, % | кількість,<br>осіб | частка, % | кількість,<br>осіб | частка, % | абсолютне                               | відносне |
| Молодь віком 18-30 років | 65                 | 23,2      | 46                 | 16,8      | 55                 | 19,4      | -10                                     | -15,4    |
| 31-45 років              | 112                | 40,0      | 86                 | 31,5      | 110                | 38,9      | -2                                      | -1,8     |
| 46-65 років              | 90                 | 32,1      | 28                 | 10,3      | 105                | 37,1      | 15                                      | 16,7     |
| Більше 66 років          | 13                 | 4,6       | 13                 | 4,8       | 13                 | 4,6       | -                                       | -        |
| Разом                    | 280                | 100       | 273                | 100       | 283                | 100,0     | 3                                       | 1,1      |

Невіддільною складовою оцінки кадрового потенціалу компанії є вивчення її вікового профілю. Розбір вікового цензу працівників за 2023–2025 рр. доводить збереження стабільного та демографічно сильного «ядра» в найбільш працездатному віковому діапазоні. Ключову частину штату – приблизно 39,0% – формують особи віком від 31 до 45 років. Незважаючи на незначний відтік кадрів у цій групі у 2024 році, у 2025 році її чисельність практично регенерувала до вихідного рівня, забезпечуючи бізнес досвідченими та соціально активними фахівцями.

Паралельно помітна тенденція до певного «демографічного старіння» команди через збільшення питомої ваги працівників у віковому проміжку

46–65 років, яка за три роки зросла на 16,7%. Це вказує на високу лояльність досвідченого персоналу та низьку плинність кадрів серед старшого покоління, що дозволяє зберігати інституційну пам'ять бренду. При цьому чисельність співробітників віком від 66 років залишається абсолютно фіксованою (13 осіб), демонструючи зважений підхід до використання працюючих пенсіонерів у ролі менторів та експертів.

Певне занепокоєння викликає траєкторія чисельності молодіжного сегмента (18–30 років). Попри зусилля щодо стабілізації ситуації у 2025 році, кумулятивне відхилення порівняно з базовим 2023 роком залишається негативним (-15,4%). Вимивання молоді зі структури персоналу формує стратегічні ризики для природного оновлення кадрів у майбутньому. Для виправлення цього тренду підприємству доцільно активізувати HR-бренд на ринку праці, запровадити програми стажування та налагодити співпрацю з профільними закладами освіти.

З метою визначення ключових орієнтирів соціальної політики нами було організовано анкетування співробітників щодо пріоритетних векторів соціального розвитку колективу, які впроваджуються керівництвом підприємства. Отримані результати рейтингового оцінювання систематизовано та наведено в таблиці 2.8.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що в системі соціального менеджменту підприємства ключовий акцент зміщено на вдосконалення організації трудових процесів, а також на оптимізацію структури й загальний розвиток персоналу (що підтверджується першою та другою позиціями у рейтингу). Разом з тим, суб'єктивна оцінка респондентів свідчить про наявність резервів для підвищення якості цих процесів, оскільки їхня результативність була оцінена у 4 та 3 бали відповідно.

Значна увага приділяється також розбудові мотиваційного комплексу, який поєднує фінансові інструменти з моральними стимулами (третє місце із середнім рівнем дієвості). Прикметно, що попри низьку пріоритетність питань формування гармонійного мікроклімату (передостаннє, 6-те місце), фактична

результативність точкових дій керівництва у цьому напрямі є досить високою і становить 4 бали з 5 можливих, що підтверджує чутливість колективу до будь-яких позитивних організаційних змін.

Таблиця 2.8

**Пріоритетність та результативність інструментів соціального розвитку кадрового потенціалу підприємства (за підсумками соціологічного зрізу), 2026 р.**

| Напрямок соціальної політики                                        | Позиція в рейтингу | Рівень дієвості, за 5-ти бальною шкалою |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------|
| Стимулювання та підтримка соціальної ініціативи працівників         | 4                  | 4                                       |
| Забезпечення належних соціально-побутових умов праці                | 5                  | 2                                       |
| Задоволення фізичних та духовних потреб членів колективу            | 7                  | 2                                       |
| Модернізація та раціональна організація праці                       | 1                  | 4                                       |
| Оптимізація кадрової структури та безперервне професійне навчання   | 2                  | 3                                       |
| Створення гармонійного морально-психологічного середовища в команді | 6                  | 4                                       |
| Розробка та впровадження систем мотивації до праці                  | 3                  | 3                                       |

Базою для ефективного управління колективом і формування соціально відповідальної поведінки його членів є цінності, якими керуються працівники в своїй діяльності. Систему основних цінностей досліджуваного підприємства, якими курується менеджмент підприємства наведемо за допомогою даних рис. 2.2.

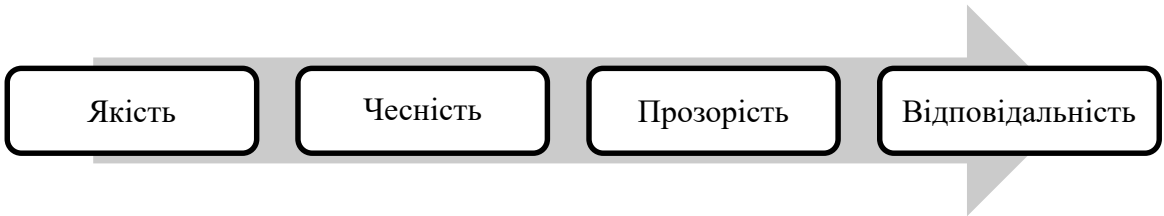


Рис. 2.2. Система основних цінностей підприємства, 2023-2025 рр.

Під час дослідження було виявлено етичні переконання працівників підприємства, які впливають на управління трудовим колективом та його

соціальний розвиток (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Етичні принципи, якими керуються в підприємстві, 2023-2025 рр.**

| Принцип                | Характеристика                                                                                                                                                     |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повага                 | Визнання цінності кожного працівника як особистості та члена трудового колективу; створення умов для гідного ставлення, взаємоповаги та недопущення дискримінації  |
| Справедливе ставлення  | Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, справедлива оплата праці, об'єктивна оцінка результатів роботи та прозорість управлінських рішень.           |
| Відкрита комунікація   | Надання працівникам достовірної інформації про діяльність підприємства, розвиток внутрішнього діалогу між керівництвом і колективом, підтримка зворотного зв'язку. |
| Розвиток безпеки праці | Створення безпечних і комфортних умов праці, підвищення кваліфікації працівників, формування можливостей для професійного та соціального розвитку.                 |

Отже, отримані результати дають підстави стверджувати, що управління трудовим колективом підприємства має ґрунтуватися не лише на досягненні виробничо-економічних цілей, а й на системному врахуванні соціальних потреб працівників, забезпеченні справедливості, відкритості комунікацій і створенні безпечного робочого середовища. Сукупність цих принципів є важливою передумовою формування позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення рівня згуртованості персоналу та забезпечення сталого соціального розвитку підприємства.

Фактором, який впливає на формування соціально відповідальної поведінки співробітників і напряду визначає практику управління трудовим колективом, є тип та рівень сформованості корпоративної культури підприємства. У підприємстві корпоративна культура не формалізована, але чітко простежується її тип. Міська місцевість та особливості життєдіяльності місцевої громади визначають важливість соціальних зв'язків та репутації в громаді, що сприяє розвитку елементів кланової культури та посилює соціальну відповідальність керівництва. Це має ключове значення для ефективного управління трудовим колективом, оскільки міцні соціальні

зв'язки в колективі підвищують рівень взаємодії між керівництвом і працівниками. Специфіка пивоварної праці, традиції виробництва пива, зв'язок з якістю продукції та повага до технологічного процесу формують особливу цінність фахової праці, повагу до традицій пивоваріння та екологічної відповідальності, що також є елементами кланової культури. Ці цінності впливають на соціальний розвиток підприємства, створюючи ґрунт для формування довірливих відносин у трудовому колективі та підвищуючи рівень соціальної захищеності працівників.

Характеристика корпоративної культури підприємства та її вплив на практику управління трудовим колективом і соціальний розвиток представлені в табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Характеристика корпоративної культури підприємства, 2023-2025 рр.**

| Елемент        | Характеристика                                                                                                                                                                  |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Переваги       | зростання продуктивності праці, підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення лояльності працівників, покращення соціально-психологічного клімату в колективі                    |
| Акцент         | на ефективному використанні трудового потенціалу, професійному розвитку працівників і покращенні соціального середовища                                                         |
| Основні риси   | орієнтація на розвиток персоналу, підвищення кваліфікації працівників, підтримка мотивації, створення сприятливих умов праці та соціального захисту                             |
| Роль керівника | організатор розвитку персоналу, наставник і координатор процесів мотивації, навчання та соціальної підтримки працівників                                                        |
| Недоліки       | потреба у значних фінансових витратах на навчання та соціальні програми, можливий опір змінам з боку окремих працівників, складність оцінювання ефективності соціальних заходів |

Отже, представлена концепція управління персоналом орієнтована на розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації, підтримку мотивації та створення сприятливих соціально-психологічних умов праці. Основними перевагами є зростання продуктивності праці, підвищення професійного рівня працівників, зміцнення їхньої лояльності та покращення морально-психологічного клімату в колективі. Водночас реалізація такого підходу потребує значних фінансових витрат на навчання й соціальні програми, може

супроводжуватися опором змінам з боку окремих працівників та ускладнювати процес оцінювання ефективності соціальних заходів. Загалом цей підхід сприяє більш ефективному використанню трудового потенціалу та забезпечує довгостроковий розвиток організації через інвестиції в людський капітал.

За допомогою даних табл. 2.11, проаналізуємо динаміку витрат на персонал в підприємстві за період 2023-2025 рр.

*Таблиця 2.11*

**Динаміка показників витрат на персонал в підприємстві та їх ефективності, 2023-2025 рр.**

| Показники                                                                        | Роки    |          |          | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|---------------------------------|-------|
|                                                                                  | 2023    | 2024     | 2025     | +/-                             | %     |
| Витрати на оплату праці працівників, тис. грн                                    | 75314,0 | 86946,0  | 104991,0 | 29677,0                         | 39,4  |
| Середньомісячна заробітна плата, грн / особу                                     | 22414,9 | 72455,0  | 32048,5  | 9633,7                          | 43,0  |
| Витрати на соціальні заходи, тис. грн                                            | 16458,0 | 18835,0  | 22428,0  | 5970,0                          | 36,3  |
| В середньому витрати на соціальні заходи в розрахунку на 1 працівника, грн/особу | 58778,6 | 188350,0 | 82153,8  | 23375,3                         | 39,8  |
| Продуктивність праці, тис. грн / особу                                           | 2421,3  | 2731,3   | 2821,9   | 400,6                           | 16,5  |
| Зарплатовіддача, грн                                                             | 9,0     | 8,6      | 7,6      | -1,40                           | -15,5 |

Одночасно зі зростанням заробітних плат менеджмент компанії послідовно масштабує фінансування корпоративних соціальних програм, обсяг яких за аналізоване триріччя збільшився на 36,3%. У фінальному 2025 році сума соціальних асигнувань сягнула 22428 тис. грн, що перевищує 82 тис. грн у середньому на одну особу на рік. Наведені калькуляції засвідчують високі стандарти корпоративної громадянської відповідальності та орієнтацію на підвищення якості життя працівників, що безпосередньо трансформується у зростання лояльності команди та нівелювання ризиків плинності кадрів.

Оцінка результативності використання людського потенціалу фірми фіксує прогресивні зміни в площині ефективності праці. Індивідуальний

виробіток у розрахунку на одного працюючого продемонстрував зростання на 16,5%. Цей індикатор підтверджує раціональну модернізацію операційного циклу, впровадження інноваційних технологічних рішень та здатність фірми забезпечити реальне підвищення продуктивності кожного члена трудового колективу.

Попри це, зіставлення темпів зміни продуктивності праці та її оплати оголює певний макроекономічний дисбаланс. Коефіцієнт зарплатовіддачі скоротився на 15,5%: якщо на початку періоду на одну гривню інвестицій у персонал припадало 9,0 грн доходу, то наприкінці – лише 7,6 грн. Дана тенденція сигналізує про випереджаюче зростання вартості утримання штату порівняно з фінансовою віддачею від його діяльності. У стратегічній перспективі броварні вкрай важливо оптимізувати це співвідношення, аби підвищення соціальних гарантій не чинило критичного тиску на виробничу собівартість та не обмежувало загальну маржинальність бізнесу.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що досліджуване підприємство реалізує активну, соціально орієнтовану кадрову стратегію, спрямовану на якісне зміцнення потенціалу та утримання персоналу за рахунок підвищення середньої зарплати і розширення річних соціальних інвестицій. Проте на тлі оптимізації освітньої структури та збереження стабільного демографічного ядра в управлінні трудовими ресурсами виявлено два ключові ризики: стратегічний, пов'язаний із вимиванням кадрового резерву молоді віком 18–30 років, та економічний, зумовлений випереджаючим зростанням витрат на персонал порівняно з продуктивністю праці, що призвело до зниження зарплатовіддачі і вимагає термінового балансування цих показників для збереження загальної прибутковості бізнесу.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах та загострення конкуренції на ринку праці, ефективність функціонування промислових підприємств безпосередньо залежить від якості управління їхнім кадровим потенціалом. Як свідчать сучасні дослідження, успішна адаптація організацій до змін зовнішнього середовища, підтримка їхньої прибутковості можливі лише завдяки активізації людського та соціального чинників [32]. Для досліджуваного підприємства соціальний розвиток кадрового потенціалу постає не просто елементом корпоративної відповідальності, а стратегічним інструментом забезпечення згуртованості колективу, мінімізації кадрових ризиків та підвищення загальної продуктивності праці. Проведений аналіз діяльності підприємства за 2023–2025 роки виявив низку позитивних зрушень, зокрема збереження стабільного демографічного «ядра» працівників (31–45 років), високий рівень лояльності старшого покоління та послідовне масштабування фінансування соціальних програм. Водночас актуалізувалися вагомі виклики: стрімке вимивання кадрового резерву молоді (віком 18–30 років) та суттєвий фінансово-економічний дисбаланс, зумовлений випереджаючим зростанням витрат на персонал порівняно з темпами підвищення продуктивності праці. Крім того, соціологічний зріз 2026 року оголив незадоволеність працівників якістю забезпечення належних соціально-побутових умов.

Основні пропоновані вектори удосконалення соціального розвитку та управління згуртованістю для підприємства наведемо за допомогою даних табл. 3.1.

Представлений перелік стратегічних векторів унаочнює перехід досліджуваного підприємства від політики оперативного реагування на кадрові проблеми до системного стратегічного управління людським капіталом.

Таблиця 3.1

**Основні пропоновані вектори удосконалення соціального розвитку та управління згуртованістю для підприємства, 2027-2031 рр.**

| Вектор                                                    | Конкретні заходи та інструменти реалізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Очікуваний ефект для згуртованості та ефективності                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Вектор демографічного оновлення та інтеграції          | <i>Розвиток молодіжного HR-бренду:</i> впровадження програм дуальної освіти та оплачуваних стажувань («Молодий бровар») спільно з профільними ЗВО та коледжами.<br><i>Формалізація інституту менторства:</i> залучення досвідчених фахівців як наставників для адаптації лінійного персоналу.<br><i>Моніторинг мікроклімату:</i> регулярне анкетування для підтримки сприятливого середовища.                        | Забезпечення природного оновлення кадрів.<br>Пришвидшення адаптації нових робітників.<br>Зміцнення внутрішньокolleктивних зв'язків та зниження плинності кадрів.                                |
| 2. Рационалізація мотиваційного комплексу                 | <i>Впровадження гнучких KPI:</i> прив'язка преміального фонду лінійного персоналу та операторів до фактичних показників виробітку й безаварійності ліній.<br><i>Цільове безперервне навчання:</i> концентрація бюджетів розвитку на підвищенні кваліфікації робітників під процеси модернізації цехів.                                                                                                               | Стабілізація та підвищення коефіцієнта зарплатовіддачі.<br>Зростання економічної віддачі від інвестицій у людський капітал.<br>Синхронізація інтересів працівників із фінансовими цілями фірми. |
| 3. Адресна соціальна підтримка та модернізація умов праці | <i>Аудит та перерозподіл соцбюджету:</i> спрямування частини загальних асигнувань на капітальне оновлення побутових приміщень (роздягалень, душових, їдальні).<br><i>Програми «Корпоративного здоров'я»:</i> впровадження цільового медичного страхування (ДМС) для працівників шкідливих та важких ділянок.<br><i>Принцип адресної справедливості:</i> посилення пільг для молодих сімей та ветеранів підприємства. | Подолання незадоволеності базовими побутовими факторами.<br>Підвищення рівня соціальної захищеності й лояльності працівників.<br>Зниження рівня захворюваності та втрат робочого часу.          |

Усі запропоновані заходи мають комплексний характер: вони безпосередньо спрямовані на нівелювання критичних ризиків підприємства – дефіциту та вимивання молоді віком 18–30 років, а також суб'єктивного незадоволення працівників поточними соціально-побутовими умовами. Ключовою цінністю цієї моделі є подолання фінансово-економічного дисбалансу шляхом реформування системи мотивації (через гнучкі KPI) та

безперервного навчання лінійного персоналу.

Для забезпечення керованості процесу змін, менеджменту підприємства пропонується щоквартально проводити швидкий моніторинг за допомогою матриці експрес-показників (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Пропоновані експрес-показники для підтримки керованості змін в системі соціального розвитку та управління згуртованістю в підприємстві, 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Реалізація цих векторів під контролем системи експрес-діагностики дозволить підприємству трансформувати соціальні інвестиції з категорії «витрат» у чинник зростання продуктивності праці, зміцнити внутрішньоколективну згуртованість та стабілізувати коефіцієнт зарплатовіддачі, забезпечуючи довгострокову маржинальність броварного бізнесу.

Розглянемо більш детально пропозицію з розвитку молодіжного HR-бренду, що передбачає впровадження програм дуальної освіти та оплачуваних стажувань.

Етап 1. Формування освітнього кластеру та правове забезпечення. Успішний старт програми вимагає побудови надійної мережі партнерства з місцевими та профільними закладами освіти. Це дозволить створити постійний приплив цільових кандидатів безпосередньо на виробничі майданчики підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Структура партнерської мережі та юридичне оформлення пропонувані для підприємства в межах розвитку вектору 1, 2027-2031 рр.**

| Елемент механізму | Партнери / Формат взаємодії                                                                                | Цільові спеціальності                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Освітні партнери  | Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ)<br>Профільні політехнічні та технічні коледжі м. Полтава | G13 Харчові технології<br>H7 Агроінженерія<br>F6 Інформаційні системи і технології<br>G3 Електрична інженерія<br>G11 Машинобудування |
| Юридична база     | Укладання тристоронніх договорів (Підприємство – ЗВО – Студент) про дуальну форму навчання.                | Офіційне працевлаштування студента на вакантну посаду згідно з КЗпП України.                                                         |

Етап 2. Реалізація дуальної освіти та оплачуваних стажувань. Дуальна форма навчання є інноваційним підходом, що дозволяє інтегрувати теоретичні знання студентів у реальний виробничий процес. Студенти старших курсів отримують можливість поєднувати навчання в аудиторіях із повноцінною трудовою діяльністю на заводі, де за ними закріплюються конкретні робочі місця (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Операційний регламент програм «Дуальна освіта» та «Молодий бровар» пропонувані для підприємства, 2027-2031 рр.**

| Параметр процесу | Програма дуальної освіти (3–4 курси)                                      | Сезонне стажування «Молодий бровар»                                                |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | 2                                                                         | 3                                                                                  |
| Часовий розподіл | Графік 30/70 (30% часу – теорія в закладі, 70% – робота на підприємстві). | Повна зайнятість протягом 3–6 місяців (переважно у весняно-літній піковий період). |

| 1                        | 2                                                                                                                                     | 3                                                                                      |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Закріплення за позиціями | Помічник солодовника / оператора варочного цеху<br>Лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу<br>Технік-налагоджувальник ліній розливу | Дублер оператора виробничих ліній<br>Помічник логіста / технік зміни                   |
| Умови оплати праці       | Офіційна заробітна плата згідно зі штатним розписом (пропорційно відпрацьованому часу).                                               | Спеціальний оклад стажиста (70–80% від базової ставки штатного працівника) + соцпакет. |

Етап 3. Наставництво, адаптація та цифрова популяризація бренда. Важливим аспектом є закріплення за кожним молодим фахівцем досвідченого наставника з-поміж працівників старших вікових категорій (46–65 та 66+ років). Це не лише забезпечує швидку адаптацію та мінімізує виробничий травматизм, а й зміцнює кланову корпоративну культуру підприємства через передачу унікальних традицій Полтавського пивоваріння від покоління до покоління. Майстри-наставники отримують матеріальну доплату (10–15% від окладу) за успішне введення стажиста в професію, що підвищує їхню особисту зацікавленість.

Паралельно з цим, розвиток молодіжного HR-бренду вимагає масштабної репозиції іміджу заводу у цифровому просторі. Традиційні методи пошуку персоналу замінюються активними маркетинговими інструментами на ринку праці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Маркетингові та внутрішні інструменти розвитку HR-бренду,  
пропоновані для підприємства, 2027-2031 рр.**

| Напрямок діяльності | Конкретні заходи                                                                            | Цільове призначення інструменту                                                                                    |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                           | 3                                                                                                                  |
| Digital-комунікації | Запуск кар'єрних сторінок у соціальних мережах:<br>- Instagram,<br>- TikTok,<br>- Telegram. | Демонстрація автоматизованого виробництва, сучасного обладнання та реальних історій успіху молодих співробітників. |

| 1                          | 2                                                                                                               | 3                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залучення та мерчандайзинг | Організація інтерактивних «Днів кар'єри», екскурсій-квестів броварнею та створення фірмового молодіжного мерчу. | Формування позитивних асоціацій із брендом роботодавця серед студентського середовища Полтавщини. |
| Інститут амбасадорів       | Залучення успішних випускників програми до презентацій у їхніх рідних коледжах та університетах.                | Реклама стажувань за принципом «рівний-рівному», що викликає найвищий рівень довіри у молоді.     |

Впровадження цієї комплексної програми, на наш погляд, дозволить підприємству вирішити два стратегічні завдання одночасно: економічне та кадрове. З одного боку, підприємство забезпечить стабілізацію частки молоді у віковій структурі на рівні 22–24% до 2028 року та закрис до 40% поточних вакансій лінійного персоналу без залучення дорогих зовнішніх рекрутингових агенцій. З іншого боку, суттєво знизяться витрати на адаптацію, оскільки випускник дуальної форми навчання на момент отримання диплома вже є готовим, повністю адаптованим фахівцем, який знає специфіку технологічного циклу броварні. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці та вирівнюванню коефіцієнта зарплатовіддачі.

Моніторинг мікроклімату: регулярне анкетування для підтримки сприятливого середовища для досліджуваного підприємства спрямована на капіталізацію сильних сторін підприємства. Оскільки соціологічний зріз показав високу дієвість точкових заходів із покращення морально-психологічного клімату, регулярний моніторинг дозволить керівництву приймати проактивні рішення, посилювати кланову корпоративну культуру та вчасно виявляти зони напруги (наприклад, незадоволеність побутовими умовами).

Для того щоб анкетування не перетворилося на формальність, воно має відбуватися за чітким та зрозумілим графіком, гарантуючи працівникам безпеку висловлювання власної думки (табл. 3.5).

На наш погляд, анкета не повинна бути перевантаженою. Оптимальний обсяг – до 15–20 запитань, які оцінюються за 5-бальною шкалою (від

«повністю не згоден» до «повністю згоден»). Рекомендовані цільові блоки анкети наведемо у додатку Б.

Таблиця 3.5

**Параметри та періодичність проведення моніторингу, пропоновані для підприємства, 2027-2031 рр.**

| Параметр процесу      | Регламент для підприємства                                                                                                           | Обґрунтування підходу                                                                                                                                   |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Періодичність         | Планове: 2 рази на рік (травень – перед піковим літнім сезоном; листопад – після завершення сезону).<br>Експрес-пульс: щоквартально. | Травнєве опитування допоможе виявити готовність колективу до навантажень, а листопадове – оцінити рівень втоми та задоволеності фінансовим результатом. |
| Формат та інструменти | Онлайн-форми (Google Forms / Корпоративний чат-бот). Для лінійних робітників цехів: паперові анкети через скриньки довіри.           | Оскільки значна частина лінійного персоналу не має постійного доступу до ПК на робочому місці, паперові скриньки.                                       |
| Анонімність           | 100% анонімність (збирання даних лише у розрізі великих підрозділів: «Варочний цех», «Лінія розливу», «Логістика»).                  | Гарантія анонімності є критичною для кланової культури: вона забезпечує щирість відповідей та нівелює страх критики з боку керівництва.                 |

Сам по собі збір анкет не покращує мікроклімат. Важливим є зворотній зв'язок: персонал має бачити, що його думка безпосередньо впливає на дії топ-менеджменту:

Етап 1. Математичний аналіз (на базі експрес-діагностики): служба управління персоналом розраховує середній бал за кожним блоком. Якщо за якимось показником (наприклад, «Взаємодія в команді» або «Умови праці») оцінка падає нижче 3,5 балів – це вважається «червоною зоною», яка потребує негайного втручання.

Етап 2. Зворотна публічність: протягом 14 днів після опитування керівництво має оприлюднити узагальнені результати (наприклад, через корпоративний дайджест або інформаційні дошки у цехах). Схема комунікації: «Ви вказали на проблему X — Ми приймаємо рішення Y».

Етап 3. Проведення фокус-груп. Якщо в конкретному підрозділі (наприклад, у цеху розливу) зафіксовано різке погіршення мікроклімату, HR-

менеджер проводить зустріч із бригадою для виявлення причин (можливий конфлікт із майстром, нерівномірний розподіл премій чи технічні збої обладнання, що викликають перевантаження).

Регулярний моніторинг емоційного стану колективу виконує роль «соціального барометра» підприємства. Завдяки впровадженню цього інструменту підприємство зможе:

- знизити плинність кадрів на 10–12% за рахунок превентивного вирішення локальних конфліктів до того, як працівник вирішить звільнитися;
- підвищити ефективність стимулювання: вчасно коригувати критерії KPI та усувати суб'єктивне відчуття несправедливості в оплаті праці;
- контролювати адаптацію молоді – через специфічні запитання в анкеті оцінювати, наскільки успішно діє програма менторства та як молоді фахівці інтегруються у традиційну кланову культуру заводу.

Розроблена нами пропозиція по впровадженню гнучких KPI, що прив'язують преміальний фонд лінійного персоналу та операторів до фактичних показників виробітку й безаварійності ліній, викликана необхідністю усунення ключового економічного дисбалансу. Оскільки аналіз виявив, що витрати на оплату праці стрімко зросли (на 39,4%), а продуктивність праці – лише на 16,5% (через що зарплатовіддача впала на 15,5%), підприємству необхідно відійти від практики фіксованого преміювання й переорієнтувати персонал на пряму фінансову віддачу від результатів роботи.

Для лінійного персоналу (операторів варочного цеху, ліній розливу, фільтрації, працівників складу) преміальна частина має формуватися за принципом «матриці результативності». Загальний дохід працівника поділяється на дві частини: базовий оклад (60,0 %) та гнучку премію (40,0 %), яка залежить від виконання трьох індивідуально-командних індикаторів.

Більш детально пропоновану систему матеріального стимулювання наведемо за допомогою табл. 3.6.

**Рекомендовані вага та критерії оцінки КРІ для операторів виробничих ліній підприємства, 2027-2031 рр.**

| Показник КРІ                                  | Вага у премії | Як розраховується та вимірюється                                                                                     | Цільове значення для підприємства                                                 |
|-----------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Коефіцієнт виробітку (Обсяг виробництва)   | 50,0%         | Відсоток виконання змінного/місячного плану наливу або варки напоїв (в декалітрах або тис. пляшок).                  | 100,0 % виконання затвердженого виробничого плану зміни.                          |
| 2. Безаварійність                             | 30,0%         | Кількість хвилин позапланових зупинок лінії через порушення правил експлуатації або халатність оператора.            | Нуль хвилин аварійних зупинок з вини персоналу за зміну.                          |
| 3. Технологічна дисципліна та якість (Якість) | 20%           | Відсутність браку готової продукції (дефекти укупорки, недолив, бій скла) та дотримання санітарних норм (СІР-мийка). | Рівень браку $\leq 0,05\%$ від обсягу партії; 100% проходження чек-листа чистоти. |

Гнучкість системи полягає в тому, що преміальний фонд не є гарантованим, а розраховується щомісячно за допомогою інтегрального коефіцієнта результативності  $K_R$  (формула 3.1):

$$K_R = (\text{виробіток} \cdot 0,5) + (\text{безперебійність} \cdot 0,3) + (\text{якість} \cdot 0,2) \quad (3.1)$$

Шкала коригування преміального фонду:

$K_R < 0,9$  (виконання менше 90%): гнучка частина премії не виплачується (працівник отримує лише оклад). Це застерігає компанію від перевитрат коштів за умови низьких операційних результатів.

$K_R = 0,9 \dots 1,0$ : премія виплачується пропорційно (наприклад, за результат 95% виплачується 95% від преміального фонду).

$K_R > 1,0$  (перевиконання плану): застосовується підвищувальний коефіцієнт, але виключно за умови, що показники «Безаварійність» та «Якість» виконані на 100,0 %. Це стимулює перевищувати план без шкоди для обладнання.

Специфіка праці у різних цехах вимагає деталізації індикаторів безаварійності та виробітку під конкретні робочі місця (додаток В).

Для управління згуртованістю та лояльністю персоналу важливо

уникнути відчуття несправедливості чи «маніпуляцій» з боку менеджменту під час калькуляції премій. Для цього рекомендовано, впровадження інструмент візуального та оперативного контролю:

1) змінні інформаційні дошки у кожному цеху встановлюються маркерні дошки, де щодня на початку та в кінці зміни старший майстер фіксує результати бригади: скільки дал зварено/розлито, чи були зупинки ліній і з якої причини;

2) експрес-контроль для робітника – кожен оператор щодаки бачить свій поточний коефіцієнт  $K_R$  у роздруківці робочого часу.

Впровадження гнучких KPI, очікувано дозволить підприємству переломити негативний тренд зниження зарплатовіддачі й трансформувати поведінку колективу:

- досягнути цільового орієнтира – коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці над її оплатою стане  $> 1,0$ . Кожна гривня премії буде забезпечена реальними літрами виготовленого та розлитого пива та безалкогольних напоїв, що знизить навантаження на собівартість продукції;

- знизити витрати на аварійні ремонти обладнання на 20,0–25,0%, оскільки оператори матеріально зацікавлені проводити якісне щозмінне обслуговування ліній і не допускати їхнього критичного зносу;

- сформувати колективну відповідальність (синергію) всередині бригади чи зміни. Оскільки премія за безаварійність лінії часто є командною, працівники починають підстраховувати один одного, що безпосередньо посилює притаманну підприємству кланову корпоративну культуру.

Третій вектор удосконалення системи соціального розвитку та згуртованості колективу розглянемо через деталізацію пропозиції адресної соціальної підтримки.

В межах даної пропозиції пропонуємо реалізувати програму підтримки «Молода родина». Цей блок пільг спрямований на закріплення на підприємстві спеціалістів віком 18–30 років, підвищення їхньої лояльності через допомогу у вирішенні життєвих та побутових проблем молодих сімей (табл. 3.7).

**Рекомендований зміст програми пільг та компенсацій для молодих сімей, 2027-2031 рр.**

| Назва соціального інструменту               | Зміст та умови надання пільги                                                                                                                                                                                               | Джерело фінансування                                           |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Компенсація оренди житла (житлова субсидія) | Часткове відшкодування витрат на оренду житла у м. Полтава (наприклад, 30–50% від вартості) для молодих спеціалістів, які одружилися або мають дітей, за умови підписання контракту на роботу в броварні мінімум на 3 роки. | Перерозподіл загального соціального бюджету підприємства.      |
| «Капітал для немовляти»                     | Одноразова виплата при народженні дитини (додатково до державних виплат), що становить 2 посадові оклади працівника.                                                                                                        | Цільовий фонд корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). |
| Гнучкий сімейний графік                     | Надання права на пріоритетне обрання змін або встановлення індивідуального графіку роботи для батьків із дітьми до 3 років (за умови збереження норми виробітку на лінії).                                                  | Організаційний ресурс начальника цеху / Візуальний менеджмент. |
| Дитячий корпоративний пакет                 | Фінансування оздоровлення дітей у літніх таборах, новорічні подарунки та компенсація відвідування дитячих спортивних секцій у Полтаві.                                                                                      | Бюджет профспілкового комітету чи соцвитрат підприємства.      |

Наступний вид програми лояльності – Програма лояльності «Золотий фонд підприємства». Цей блок покликаний висловити повагу до досвідчених працівників (категорії 46–65 та 66+ років, які мають досвід роботи на підприємстві більше 10 років), які формують основу стабільності компанії, та мотивувати їх виступати наставниками для молоді, зміцнюючи кланову корпоративну культуру (табл. 3.8).

Щоб уникнути звинувачень у дискримінації інших вікових категорій (наприклад, працівників 31–45 років), адресна допомога має регулюватися чіткими локальними нормативними актами.

Усі пропоновані пільги вносяться окремим додатком до Колективного договору ПрАТ. Критерії надання пільг мають бути суто математичними та прозорими (вік, наявність шлюбу/дітей, підтверджений стаж роботи).

Створюється паритетна комісія (представники відділу кадрів,

профспілки та лінійних робітників від цехів), яка раз на місяць колегіально затверджує виплати та розглядає специфічні заяви працівників. Це повністю відповідає притаманній підприємству клановій культурі, що базується на справедливості та прозорості рішень.

Таблиця 3.8

**Рекомендований зміст програми лояльності  
«Золотий фонд підприємства», 2027-2031 рр.**

| Назва соціального інструменту      | Критерії отримання пільги                                                                              | Конкретні матеріальні та нематеріальні блага                                                                                                                   |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Надбавка за стаж                   | Безперервний стаж роботи на підприємстві: від 10 років – +5% до окладу; від 20 років – +15% до окладу  | Щомісячна гарантована доплата, що підвищує цінність довгострокової роботи на заводі.                                                                           |
| Цільове медичне страхування        | Працівники віком понад 45 років, які працюють на важких або шкідливих ділянках (варочні цехи, склади). | Повний пакет корпоративного медичного страхування з акцентом на профілактику професійних захворювань та безкоштовне забезпечення ліками.                       |
| Корпоративна пенсійна програма     | Працівники, які виходять на пенсію із заводу, маючи стаж понад 15 років.                               | Одноразова виплата «за відданість бренду» (до 5 окладів).                                                                                                      |
| Експертний статус та гнучкий вихід | Працівники категорії 66+ років, які готові частково відійти від важкої фізичної праці.                 | Переведення на позиції «радників», «експертів з якості» або «головних менторів» із неповним робочим тижнем, але збереженням авторитетного статусу в колективі. |

Перехід від зрівнялівки до адресної справедливості дозволить підприємству:

1) підвищити суб'єктивну оцінку дієвості соціальної політики. Працівники відчують, що допомогу отримують саме ті, хто її найбільше потребує в конкретний момент життя.;

2) знизити загальні фінансові втрати, оскільки кошти витратимуться цільовим чином, загальний бюджет на соціальні заходи не потребуватиме додаткового збільшення, що захистить виробничу собівартість від надмірного тиску;

3) посилити внутрішньокорпоративну інтеграцію: молодь бачитиме, що

підприємство дбає про їхнє майбутнє, а ветерани відчуватимуть визнання своєї праці. Це створить міцний соціальний фундамент для управління згуртованістю та стабілізації кадрового потенціалу броварні.

В додатку Г наведемо кошторис витрат та прогнозований економічний ефект від реалізації заходів.

Розроблений комплекс рекомендацій та плановий кошторис для досліджуваного підприємства на період 2027–2031 рр. доводять, що соціальний розвиток колективу є не просто статтею витрат, а потужним важелем підвищення загальної маржинальності та конкурентоспроможності.

Запропонована модель повністю нівелює наявні фінансово-кадрові деструкції підприємства за рахунок трьох ключових чинників: самоокупність та оптимізація: інтеграція нових програм («Молодий бровар», «Молода родина», «Золотий фонд») відбувається в межах уже наявного фінансового ліміту, шляхом перерозподілу бюджету та ліквідації неефективної «зрівнялівки».

Цільові інвестиції в HR-бренд та дуальну освіту дозволяють зупинити відтік молоді 18–30 років, збільшивши її частку до 22–24% та забезпечивши безкоштовне закриття 40,0 % лінійних вакансій готовими адаптованими випускниками.

Запровадження гнучких KPI (з фокусом на виробіток та безаварійність ліній) створює захисний бар'єр від перевитрат коштів, гарантує випереджаюче зростання продуктивності праці над рівнем її оплати та знижує аварійність обладнання на 25,0 %.

Реалізація цих векторів під системним контролем матриці експрес-показників дозволить трансформувати кланову корпоративну культуру підприємства у високоефективну бізнес-модель, де висока соціальна захищеність і згуртованість команди безпосередньо забезпечують стабільне зростання прибутковості та зарплатовіддачі.

## ВИСНОВКИ

1. Соціальний розвиток та згуртованість персоналу є взаємопов'язаними та синергетичними компонентами стратегічного менеджменту, де інвестиції в умови праці, систему корпоративної соціальної відповідальності та безперервне навчання трансформують колектив із пасивного виробничого ресурсу на активний стратегічний актив. Цей процес безпосередньо корелює з еволюційним переходом групи від нижчої (дифузної) до найвищої форми свого розвитку – згуртованого колективу, що проходить послідовні стадії прийняття, комунікації, солідарності та спільного успіху. Ключовими індикаторами ефективності цих процесів виступають інтегральний індекс згуртованості, рівень розвитку партисипативної культури та характер соціально-психологічного клімату, який за умови взаємної підтримки й відкритої комунікації мінімізує конфліктність і плинність кадрів. При цьому визначальна роль у забезпеченні єдності команди належить лідерським та соціальним компетентностям керівника, який через перехід від авторитаризму до демократичного стилю, фасилітації та збалансованої мотивації (із пріоритетом на нематеріальні стимули) забезпечує високу кризостійкість та інноваційну здатність організації, зокрема в сучасних умовах цифровізації та дистанційної роботи.

2. Досліджуване підприємство продемонструвало впевнене масштабування діяльності за період 2023-2025 рр., зокрема: чистий дохід зріс на 120,65 млн грн (або на 17,8 %). Це супроводжувалося капіталізацією активів – вартість основних засобів збільшилася на 49,05 млн грн (або на 27,3 %). Попри зростання собівартості на 18,2 % (що на 0,4 в.пт випереджає дохід), ПрАТ утримало фінансову стійкість, збільшивши чистий прибуток на 30,5 % (з 84,4 млн грн до 110,1 млн грн). В управлінні капіталом спостерігаються різноспрямовані тренди: завдяки скороченню тривалості обороту оборотних активів на 67 днів (або на 27,0 %), коефіцієнт оборотності зріс із 1,487 до 2,050 в. пт. Це дозволило ефективніше використовувати ресурси, попри зменшення їхньої середньорічної вартості на 14,5 %. Щодо

основних засобів, спостерігається зниження фондівддачі на 8,1 %, що свідчить про «недовантаження» нових потужностей. Проте їх рентабельність зросла до 48,2 %, що свідчить про високу прибутковість задіяного обладнання.

3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства свідчить про системну трансформацію його кваліфікаційної та вікової структури в напрямі адаптації до операційних потреб. Протягом 2023–2025 років відбулося скорочення частки бакалаврів (з 53,6% до 44,2%) на тлі нарощення сегмента магістрів і спеціалістів (до 24,0%) та лінійного виробничого персоналу. Демографічну основу колективу формує стабільне «ядро» працівників віком 31–45 років (близько 39%). Водночас помітне «старіння» команди (зростання частки категорії 46–65 років на 16,7%) та стрімке вимивання молоді віком 18–30 років (на 15,4%) створюють довгострокові ризики для природного оновлення кадрів, що вимагає посилення HR-бренду для залучення молодих фахівців.

4. Вектор соціального розвитку та управління згуртованістю команди базується на принципах кланової корпоративної культури, яка спирається на традиції пивоваріння, взаємоповагу, відкриту комунікацію та екологічну відповідальність. Результати соціологічного зрізу 2026 року підтвердили, що менеджмент фокусується на раціональній організації праці та безперервному навчанні. Зазначимо, що заходи із формування гармонійного мікроклімату, попри їх низьку пріоритетність у фінансуванні, отримали високу оцінку дієвості від персоналу (4 бали з 5). Це свідчить про високу чутливість колективу до внутрішніх інтеграційних процесів та підкреслює, що неформалізовані цінності й зв'язок із місцевою громадою є головними чинниками зниження плинності кадрів та підвищення соціальної захищеності.

5. У фінансово-економічному вимірі соціальна орієнтація кадрової стратегії підкріплена масштабуванням інвестицій у людський капітал. Витрати на соціальні заходи зросли на 36,3%, досягнувши у 2025 році 22 428 тис. грн (або 82,1 тис. грн у середньому на одного працюючого), що супроводжувалося зростанням оплати праці на 39,4%. Такі кроки безпосередньо спрямовані на зміцнення лояльності та згуртованості колективу. Проте виник суттєвий

дисбаланс: інвестиції в персонал забезпечили зростання продуктивності праці лише на 16,5%, через що зарплатовіддача скоротилася на 15,5% (з 9,0 грн до 7,6 грн). Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно збалансувати зростання соціальних гарантій із реальними економічними результатами, щоб витрати на згуртованість не чинили критичного тиску на загальну прибутковість бізнесу.

На основі проведеного аналізу та враховуючи тенденції сьогодення, нами було сформовані наступні пропозиції щодо удосконалення управління соціальним розвитком персоналу підприємства та його згуртованістю:

1. Для подолання ризику «вимивання» кадрового резерву молоді (віком 18–30 років) обґрунтовано впровадження проактивної стратегії розвитку молодіжного HR-бренду через розгортання освітньо-виробничого кластеру. Ключовим інструментом визначено запуск програми «Молодий бровар», що передбачає укладання тристоронніх договорів про дуальну форму навчання із профільними ЗВО (ПДАУ) та коледжами за операційним регламентом 30/70 (теорія/практика).

2. Швидка адаптація молодих фахівців на лініях розливу та мінімізація операційних ризиків забезпечується формалізацією інституту менторства, де за рахунок матеріальної надбавки у розмірі 10–15% від окладу досвідчені працівники старших вікових категорій залучаються як наставники та носії сталої корпоративної культури.

3. З метою оперативного контролю соціально-психологічного клімату запропоновано механізм регулярного моніторингу мікроклімату на основі анонімного анкетування персоналу. Регламент передбачає проведення планового оцінювання двічі на рік (у травні – перед піковим літнім сезоном, та у листопаді – по його завершенню), а також щоквартальних експрес-пульс опитувань через цифрові онлайн-форми та паперові скриньки довіри у цехах. Математичний аналіз результатів за 5-бальною шкалою дозволить кадровій службі виявляти «червоні зони» напруги (показники нижче 3,5 балів) та проактивно реагувати шляхом проведення фокус-груп чи локалізації

конфліктів, що забезпечить прогнозоване зниження плинності кадрів на 10–12%.

4. Для ліквідації фінансово-економічного дисбалансу – випереджаючого зростання витрат на оплату праці порівняно з темпами підвищення її продуктивності – розроблено модель гнучких КРІ для лінійного персоналу. Пропонується переформатувати структуру сукупного доходу робітників, виділивши 60,0 % на постійний базовий оклад та 40,0 % – на змінну преміальну частину, величина якої залежить від інтегрального коефіцієнта результативності. Розрахунок коефіцієнта базується на трьох збалансованих індикаторах: виконанні змінного плану виробітку (вага 50,0 %), забезпеченні безаварійної роботи ліній та обладнання (вага 30,0 %), а також дотриманні технологічної дисципліни й стандартів якості (вага 20,0 %). Фінансова безпека підприємства підсилюється захисним механізмом: у разі падіння результативності бригади нижче цільової межі ( $K_R < 0,9$ ) змінна частина премії не виплачується, що убезпечує компанію від перевитрат бюджету за низьких операційних показників. Перевиконання плану ( $K_R > 1,0$ ) активує підвищувальний коефіцієнт премії виключно за умови нульового браку та повної безаварійності ліній.

5. На основі незадовільної оцінки працівниками рівня забезпечення базових соціально-побутових потреб обґрунтовано перехід від неефективної політики «зрівнялівки» до принципу адресної соціальної справедливості. Початковим етапом визначено перерозподіл наявного соціального бюджету підприємства на капітальне оновлення первинних санітарно-гігієнічних факторів (роздягалень, душових кімнат та їдальні). Соціальне закріплення молоді реалізується через цільову програму «Молода родина», яка включає компенсацію оренди житла за умови підписання 3-річного контракту, одноразові виплати «Капіталу для немовляти» (2 оклади з фонду КСВ) та надання пріоритетного права вибору робочих змін батькам із дітьми до 3 років.

6. З метою посилення внутрішньокolleктивної інтеграції та збереження

інституційної пам'яті розроблено програму лояльності «Золотий фонд підприємства» для досвідчених кадрових працівників. Програма регламентує виплату стажевих надбавок, впровадження добровільного медичного страхування для важких ділянок з метою зниження захворюваності, а також надання ветеранам праці (66+ років) експертного статусу головних менторів із гнучким графіком роботи. Законодавче закріплення пільг через додаток до Колективного договору та контроль паритетною комісією забезпечать абсолютну математичну прозорість розподілу коштів, утримуючи загальний соціальний бюджет у межах ліміту минулих періодів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М. Соціальна відповідальність бізнесу і соціальний розвиток персоналу. Київ : КНЕУ, 2019. URL: <https://lnk.ua/BssPkguIV> (дата звернення 20.02.2026).
2. Коваленко О. М., Іванова С. В. Управління соціальним розвитком персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/19466/zbirnyk-tez-chastyna-1-.pdf> (дата звернення 20.02.2026).
3. Перемозова І. В., Сторощук Х. Л. Дослідження поняття «соціальний розвиток підприємства». *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. URL: <https://zenodo.org/records/7037896> (дата звернення 20.02.2026).
4. Сичова Н.В. Управління соціальним розвитком підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №4. URL: <https://surl.lt/zklbkv> (дата звернення 20.02.2026).
5. Могильна Л.М., Харченко Т.М., Клецова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2777> (дата звернення 20.02.2026).
6. Ковальчук І.В., Матвєєва Я.В. Формування організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №12 (187). URL: <https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/12-187-2016.pdf> (дата звернення 20.02.2026).
7. Козлова О.В. Соціальна відповідальність бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2019. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/7550/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu.pdf> (дата звернення 20.02.2026).
8. Васюта Д. Є., Константинович А. В. Синергія соціального розвитку та трудового потенціалу в системі управління підприємством. *Матеріали*

науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 51-53.

9. Васюта Д. Є. Сучасні аспекти соціально-економічного розвитку персоналу в умовах сталого розвитку. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 206-207.

10. Євтушенко Н. С. Інноваційні підходи та соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали 5-1 Міжнар. Наук.-практ. Інтернет-конф.*, 01 листопада 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/83834> (дата звернення 20.02.2026).

11. Нікітська Ю. М., Михальчук О. О., Панченко О. О. Особливості формування колективу та його соціально-психологічні характеристики. *Журнал «Перспективи та інновації науки» (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»*. 2025. № 2 (48). С. 753-761. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/20278/20251> (дата звернення 28.02.2026).

12. Психологія і рівні розвитку груп. MegaLib.com.ua : офіційний веб-сайт. URL: [http://megalib.com.ua/content/3220\\_Rivni\\_rozvitky\\_grypi.html](http://megalib.com.ua/content/3220_Rivni_rozvitky_grypi.html) (дата звернення 28.02.2026).

13. Вонберг Т.В., Головка А.А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий Вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка»*. 2022. № 1 (59). URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/257007> (дата звернення 01. 03.2026).

14. Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Управління соціальним розвитком колективу як важлива складова системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 4. С. 457–463. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-57>

(дата звернення 01. 03.2026).

15. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL : <https://lnk.ua/Sm6xL0STY> (дата звернення 01. 03.2026).

16. Голубєв С. М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу. URL <https://lnk.ua/Lozl5esC4> (дата звернення 05. 03.2026).

17. Lim S. L., Bentley P. J., Peterson R. S. et al. *Kill chaos with kindness: Agreeableness improves team performance under uncertainty*. Collective Intelligence. 2023. URL : <https://lnk.ua/lAaeurDsQ> (дата звернення 05.03.2026).

18. Møller A. M., Grøn C. H. Street-Level Leadership: Re-conceptualizing the Role of the Manager. *Review of Public Personnel Administration*. 2024. URL : <https://lnk.ua/Kp4bJfgWB> (дата звернення 05.03.2026).

19. Пілат Н. І. Психологічні чинники групової згуртованості трудового колективу. URL : <https://lnk.ua/cE6Tlup2E> (дата звернення 05.03.2026).

20. Немченко Т. А. Командна згуртованість, ефективне управління кризами та корпоративна культура інновацій як фактори стратегічної стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_4\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_36) (дата звернення 05.03.2026).

21. Згуртованість: психологічний та соціологічний виміри інтерпретації [Електронний ресурс]: матер. фахової дискусії 05.06.2023 р. ; упорядник В.М. Духневич. Київ: ІСПП НАПН України, 2023. 97 с. URL : [http://psy-lpr.at.ua/Materials/2023/2023-fakhova\\_diskusija-zgurtovanist.pdf](http://psy-lpr.at.ua/Materials/2023/2023-fakhova_diskusija-zgurtovanist.pdf). (дата звернення 08.03.2026).

22. Сисюк О. В. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148> (дата звернення 08.03.2026).

23. Zgrzywa-Ziemaka A., Hopej M., Zimmer J. Cohesive management in

modern organizations. *International Journal of Management*. 2024. URL <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2022/03/Zgrzywa-Ziemak-Zimmer-Hopej.pdf> (дата звернення 05.03.2026).

24. Chen V., Cooper D., Sun S. Leadership styles and psychological safety in teams. *Academy of Management*. 2023. URL [https://www.researchgate.net/publication/357607488\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Psychological\\_Empowerment\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/357607488_Leadership_Styles_and_Psychological_Empowerment_A_Meta-Analysis) (дата звернення 05.03.2026).

25. Sidorenkov A. V. Group cohesion and productivity in modern work teams. *Behavioral Sciences*. 2023. URL : <https://lnk.ua/dKcN8Sfh8> (дата звернення 10.03.2026).

26. Lim S. L. et al. Team cohesion under uncertainty and organizational performance. *Collective Intelligence*, 2023. URL : <https://lnk.ua/CL90mv6KU> (дата звернення 10.03.2026).

27. Лещенко С. Психологічна згуртованість як фундаментальна складова військового лідерства. *Вісник Національного університету оборони України*. 2025. №6. Т. 20. DOI: 10.33099/2617-6858-25-20-6-44-51 (дата звернення 10.03.2026).

28. [REDACTED] URL: <https://surl.li/evghbh> (дата звернення: 10.05.2026).

29. [REDACTED] URL: <https://lnk.ua/NrCuIH2pD> (дата звернення: 10.05.2026).

30. [REDACTED] URL: <https://surl.li/mwpeck> (дата звернення: 10.05.2026).

31. Найкращі актуальні бази даних по підприємствах України. [REDACTED] URL: <https://www.ua-region.com.ua/05518768> (дата звернення: 10.05.2026).

32. Назарова Г., Гончарова С., Хоменко П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16> (дата звернення 16.05.2026).

## **ДОДАТКИ**

## Асортимент продукції підприємства

Таблиця А.1

Асортимент продукції [REDACTED], 2023-2025 рр.

| Торгова марка       | Складові                                                                                                                                         |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Алкогольні напої    |                                                                                                                                                  |
| Полтава             | Пиво «Ячмінний колос»<br>Пиво «Rigas»<br>Пиво «Жигулівське»<br>Пиво «Бочкове»<br>Пиво «Диканські вечори»<br>Пиво «Ляц»<br>Пиво «Джміль Джавелін» |
| АльтМюллер          | Пиво «AltMüller Blanche»<br>Пиво «AltMüller Premium»<br>Пиво «AltMüller Original»                                                                |
| Гейзер              | Пиво «Gaiser Kriek Max»<br>Пиво «Gaiser Lemon»<br>Пиво «Gaiser Grapefruit»                                                                       |
| Безалкогольні напої |                                                                                                                                                  |
| ЛемонГія            | «Тархун»<br>«Екстра-Ситро»<br>«Полтава Байкал»<br>«Шалений Помаранч»<br>«Тьотя Груша»<br>«Лимонадний Джо»<br>«Мохіто»<br>«Полтава Буратіно»      |
| ЛимонадоВо          | ЛимонадоВо «Вишня»<br>ЛимонадоВо «Лимонад»<br>ЛимонадоВо «Груша»<br>ЛимонадоВо «Тархун»<br>ЛимонадоВо «Апельсин»                                 |
| Квас                | Квас «Полтавський хлібний»                                                                                                                       |

## Цільові блоки питань анкети мікроклімату

Таблиця Б.1

Цільові блоки питань анкети щодо оцінки мікроклімату, пропоновані  
для ██████████, 2027-2031 рр.

| Блок анкети                                 | Приклади тверджень для оцінки працівником                                                                                                    | Що аналізує менеджмент                                                                                   |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Блок А:<br>Взаємовідносини та згуртованість | «У нашому підрозділі панує атмосфера взаємодопомоги та поваги».<br>«Я відчуваю себе частиною єдиної команди».                                | Рівень сформованості кланової культури, наявність прихованих міжособистісних конфліктів у змінах.        |
| Блок Б:<br>Комунікація з керівництвом       | «Мій безпосередній керівник відкритий до діалогу та чує мої пропозиції».<br>«Управлінські рішення доносяться до колективу прозоро й вчасно». | Оцінку ролі керівника як наставника та координатора (що корелює з даними аналізу культури підприємства). |
| Блок В:<br>Соціально-побутове задоволення   | «Я задоволений станом робочого місця, душевих та зон відпочинку».<br>«Компанія піклується про мою безпеку та здоров'я».                      | Динаміку вирішення «проблемної зони» побутових умов, яка раніше отримала лише 2 бали з 5.                |
| Блок Г:<br>Професійне вигорання та стрес    | «Інтенсивність праці та графік роботи є виснажливими для мене».<br>«Я бачу перспективи свого розвитку на підприємстві».                      | Ризики потенційного звільнення працівників та рівень емоційного виснаження (особливо у літній період).   |

## Профільні індикатори для ключових виробничих ділянок

Таблиця В.1

**Профільні індикатори для ключових виробничих ділянок,  
рекомендовані для [REDACTED], 2027-2031 рр. (приклад)**

| Підрозділ / Посада                                                | Специфіка КРІ<br>«Виробітку»                                              | Специфіка КРІ<br>«Безаварійності»                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Варочний цех (оператор варки)                                     | Дотримання часового регламенту варки сусла, вихід екстракту з сировини.   | Відсутність температурних збоїв чи затримок через несвоєчасну подачу сировини.                        |
| Цех фільтрації (оператор фільтр-пресу)                            | Обсяг відфільтрованого пива за зміну (в дал), мінімізація втрат продукту. | Контроль тиску в системі, недопущення прориву фільтрувальних елементів.                               |
| Лінія розливу (оператори автоматів видуву, розливу, етикетування) | Кількість готових пляшок/кег на виході з лінії за годину/зміну.           | Мінімізація часу «зависання» ліній, вчасна заміна розхідників (кроненкорків, клею, плівки) «на ходу». |

**Кошторис витрат та прогнозований економічний ефект від реалізації  
заходів для [REDACTED], 2027-2031 рр.**

| Показник                                                        | Одиниця виміру | Поточне значення<br>(2025 р.) | Прогноз за<br>умови реалізації<br>(2027–2031 рр.) |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>1. Загальний кошторис витрат на заходи</b>                   |                |                               |                                                   |
| Цільове фінансування програми «Молодий бровар»                  | тис. грн / рік | -                             | 450,0                                             |
| Витрати на впровадження гнучких КРІ та навчання                 | тис. грн / рік | -                             | 320,0                                             |
| Фінансування програми «Молода родина» (за рахунок КСВ)          | тис. грн / рік | -                             | 680,0                                             |
| Надбавки та ДМС для програми «Золотий фонд»                     | тис. грн / рік | -                             | 850,0                                             |
| Загальний річний бюджет соціальних заходів (разом)              | тис. грн / рік | 22428,0                       | <b>22428,0</b><br>(перерозподіл)                  |
| <b>2. Очікуваний економічний та кадровий ефект</b>              |                |                               |                                                   |
| Коефіцієнт випередження темпів продуктивності над оплатою праці | коефіцієнт     | 0,42                          | <b>&gt; 1,00</b>                                  |
| Зниження витрат на аварійні ремонти ліній розливу               | %              | 0,0                           | <b>-25,0%</b>                                     |
| Скорочення витрат на послуги зовнішніх рекрутингових агенцій    | %              | 0,0                           | <b>- 100,0%</b>                                   |
| Закриття вакансій лінійного персоналу випускниками програм      | %              | 0,0                           | <b>40,0%</b>                                      |
| Частка молоді (18–30 років) у загальній структурі кадрів        | %              | 7,6                           | <b>22,0 - 24,0%</b>                               |
| Загальне зниження рівня плинності кадрів                        | %              | —                             | <b>- 12,0%</b>                                    |
| Суб'єктивна оцінка персоналом дієвості соціальної політики      | бал (0–5)      | 2,0                           | <b>4,5</b>                                        |

**Річна звітність [REDACTED]**  
**Полтавського району Полтавської області**  
**2023-2025 рр.**

## **Апробація результатів дослідження**

## АНОТАЦІЯ

Васюта Д. Є. «Управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу підприємства в сучасних вітчизняних умовах господарювання.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та практики управління згуртованістю та соціальним розвитком колективу в об'єкті дослідження, обґрунтовано ряд пропозицій щодо удосконалення даних складових системи управління персоналом. Зокрема, запропоновано впровадження комплексної програми «Молодий бровар» на засадах дуальної освіти спільно з ПДАУ, формалізація інституту менторства, розробка моделі гнучких КРІ для лінійного персоналу з розподілом доходу 60/40, а також перехід до адресної соціальної справедливості через диференційовані програми «Молода родина» та «Золотий фонд підприємства».

*Ключові слова:* персонал, згуртованість, соціальний розвиток, мотивація, менторство, соціально-психологічний клімат.