МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к. е. н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«РОЛЬ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент IV курсу, групи 431,
заочної форми навчання,
спеціальності 073 «Менеджмент»
БАНИРА Валерія Валеріївна

Керівник: к. е. н., доцент
БІЛОШКУРСЬКА Наталія Володимирівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ……...9
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ “ОПІЛЛЯ”» ……19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ПИВОВАРНЯ “ОПІЛЛЯ”» ЗАСОБАМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ……35
ВИСНОВКИ ……...50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан розвитку національної економіки України, що функціонує в умовах безпрецедентних безпекових викликів воєнного стану, масштабної цифровізації та деструктивного тиску макросередовища, вимагає від суб'єктів господарювання пошуку нових, глибоко опрацьованих управлінських механізмів кадрового захисту. Особливо гостро ця проблема постає в промисловому секторі, зокрема в харчовій та пивоварній індустрії, де тривалий час зберігалися адміністративно-командні підходи та усталені стереотипи щодо вирішення кадрових питань. У ситуації масштабного розширення масштабів бізнесу, капітального збільшення ресурсної бази та загострення боротьби за висококваліфіковані кадри на ринку праці, людський капітал виступає не просто одним із ресурсів, а базовим стратегічним чинником операційної діяльності, інноваційної стійкості та конкурентоспроможності організації. Відсутність системного підходу до інтеграції персоналу, використання застарілих практик «неформального наставництва» та жорсткого «природного відбору» неминуче призводять до інформаційного хаосу, хронічної тривожності новачків, регресу індивідуального виробітку та системної дезадаптації кадрів. За таких обставин теоретичне обґрунтування та практичне розроблення цифровізованих, економічно доцільних програм командного онбордингу набувають критично важливого значення для зміцнення кадрової безпеки, оптимізації витрат фонду оплати праці та відновлення операційної рентабельності вітчизняного бізнесу.

Оцінювання сучасного стану проблеми. Теоретичні, методичні та практичні аспекти кадрової безпеки підприємств, формування їхнього стратегічного потенціалу в умовах цифровізації, а також психологічні засади командоутворення та лідерства знайшли відображення в чисельних публікаціях. Так, серед сучасних науковців вагоме місце посідають праці С. Анпілогова, О. Гарафонової

(дослідження стратегічного потенціалу пивоварної галузі), О. Ареф'євої, С. Ареф'єва (вплив зміни поколінь на організаційну культуру), К. О. Баркової, В. О. Савчук, Т. О. Дунаєвської, М. В. Поленкової (психологія лідера та командоутворення), Н. В. Білошкурської (моделі адаптивної поведінки та підприємницькі ризики), О. Кравчук, І. Лядського, Д. Дячкова (інструменти Кайрос-менеджменту та адаптивність), Л. Черчик (управління кадровою безпекою в системі менеджменту), З. Живко, О. Бойко (командний менеджмент як чинник безпеки бізнесу), О. Череп, Ю. Калюжної, Л. Михайліченко (особливості управління персоналом в умовах воєнного стану), М. Вуйченко, І. Новак, Н. Вернюк (діагностика управлінських рішень), А. О. Глєбової (командна робота в контексті цифрової та кадрової безпеки), О. Герасименко, Г. Герасименко (індикатори ефективності управління) та ін.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення рівня кадрової безпеки промислового підприємства шляхом впровадження інноваційних інструментів і технологій командного менеджменту в умовах мінливого та кризового зовнішнього середовища. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- дослідити теоретико-методологічні засади формування кадрової безпеки промислового підприємства та визначити її сутнісні характеристики в системі командного менеджменту;

- провести діагностику кадрового потенціалу, вікової структури та діючих процесів інтеграції персоналу організації, ідентифікувавши ключові проблеми дезадаптації;

- розробити розширену структурно-функціональну модель та архітектуру екосистеми командного онбордингу у ході формування кадрової безпеки;

- надати математико-економічне обґрунтування, розрахувати коефіцієнт рентабельності інвестицій у персонал та оцінити чистий фінансовий ефект від запропонованих інноваційних стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою безпекою промислового підприємства в умовах макроекономічної нестабільності, воєнних загроз та високої динаміки трансформації ринку праці. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів розгортання інструментів, методів та смарт-концепцій командного менеджменту як провідного засобу зміцнення кадрової безпеки організації.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Пивоварня "Опілля"» (код за ЄДРПОУ 37977562) – один з провідних та найстаріших вітчизняних виробників натурального пива та напоїв живого бродіння.

Методи дослідження. Методичною основою роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: системно-структурний аналіз (для дослідження кадрової безпеки як цілісної системи), порівняльний та критичний аналіз наукових дефініцій, декомпозиція, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз (для стратегічного аудиту кадрових ризиків), трифакторний аналіз Дюпона (для оцінки рентабельності капіталу), розрахунково-аналітичний та логіко-графічний методи.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що розроблена чотиристадійна екосистема командного онбордингу (впровадження хмарного порталу "Opillia-Onboard", інституціоналізація Buddy-системи, впровадження диференційованих функціональних треків та фонду преміювання менторів з чіткими KPIs) дозволяє повністю ліквідувати внутрішній інформаційний хаос, знизити рівень ранньої плинності новачків з 25 % до цільових 10 %, оптимізувати Time-to-Productivity на 35 % та забезпечити чистий річний економічний ефект у розмірі +740 тис. грн, що може бути безпосередньо

використано промисловими компаніями для подолання кризи операційної ефективності та відновлення маржинальності бізнесу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Система управління персоналом і сьогодні залишається однією з найменш розвинених складових у загальній системі управління промисловим підприємством, оскільки упродовж тривалого часу в суспільній практиці зберігалися адміністративно-командні підходи та усталені стереотипи щодо вирішення кадрових питань. Такі застарілі авторитарні методи управління формувалися ще в умовах радянської централізованої економіки і значною мірою продовжують негативно впливати на сучасну вітчизняну практику управління трудовими ресурсами. У результаті питання організації ефективної системи управління персоналом тривалий час залишалося недостатньо опрацьованим як у теоретичному, так і в методологічному аспектах.

Як доводять у своєму дослідженні Т. Олубії та Н. В. Білошкурська, в епоху тотальної цифровізації менеджменту традиційні ієрархічні підходи демонструють свою повну неспроможність, що актуалізує потребу в розробці гнучких цифрових стратегій [35]. Це зумовлює необхідність докорінного перегляду традиційних поглядів на кадри та формування сучасної концепції організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу як єдиного дієвого інструменту стабілізації внутрішнього середовища. Сучасні виклики вимагають від промислових гігантів швидкої реорганізації кадрових підрозділів, оскільки екстенсивний розвиток без міцного кадрового фундаменту веде до руйнації бізнес-процесів, що підтверджується загальною теорією трансформації систем управління персоналом підприємств.

У сучасних умовах господарювання управління персоналом набуває виключно стратегічного значення для діяльності будь-якого промислового підприємства. Саме ефективне використання трудового потенціалу працівників

через механізми згуртованої групової взаємодії забезпечує досягнення поставтених цілей, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності організації, що детально описують у своїх працях Н. О. Вернюк, В. В. Декарчук та І. О. Дмитрик [8]. Формування кадрового потенціалу підприємства починається з трансформації людського капіталу у трудові ресурси, які виступають основою формування кадрового складу організації. За твердженням О. Кірдана, цифровізація управління людськими ресурсами дозволяє перетворити розрісшийся штат на синергетичну систему проектних команд [34]. При цьому, як зазначають М. Карпяк та ін., індивідуальна продуктивність праці виступає базовим детермінантом багатофакторної моделі ефективності в умовах поширення глобалізаційних процесів, що безпосередньо пов’язує командну результативність із ринковою капіталізацією суб’єкта господарювання [32].

Кадровий потенціал підприємства є складною багатокомпонентною системою, що характеризується певною структурою та сукупністю кількісних і якісних показників, де командний менеджмент відіграє роль інтегратора індивідуальних здібностей. До його складу входять різні аспекти розвитку особистості працівника, зокрема гносеологічний потенціал, що відображає рівень знань та інтелектуального розвитку; аксіологічний потенціал, який пов’язаний із системою цінностей та мотиваційних установок; психологічний потенціал, що характеризує особливості психічного стану та поведінки працівника; практичний потенціал, який проявляється у професійних навичках і досвіді діяльності; емоційно-вольовий потенціал, що визначає здатність працівника до саморегуляції та подолання труднощів; а також духовно-моральний потенціал, який відображає рівень моральних якостей і соціальної відповідальності працівника. Як доводить у монографічному дослідженні В. В. Горбунова, ефективне управління цим калейдоскопом потенціалів можливе лише за умови застосування ціннісно-рольового підходу до формування та розвитку команд [13]. Тільки в межах злагодженої групи індивідуальний аксіологічний та практичний потенціал

працівника розкривається максимально безпечно для підприємства, трансформуючись у колективну віддачу. Побудова такого стійкого корпоративного ядра має базуватися на глибокому розумінні психології лідера та командоутворення, що дозволяє нейтралізувати внутрішню тривожність робітників. Отже, ефективне управління кадровим потенціалом через командні інтерфейси забезпечує комплексний підхід до використання людських ресурсів промислового підприємства, що сприятиме підвищенню результативності його діяльності та забезпеченню сталого розвитку в кризових умовах.

Традиційно персонал підприємства розглядається переважно як важливий людський ресурс, який повинен відповідати наявній матеріально-технічній базі та техніко-технологічним вимогам виробництва. Проте такий ресурсний підхід, що був виправданим на певному етапі розвитку економіки, поступово втрачає свою актуальність під впливом масштабної зміни поколінь персоналу, яка, за твердженням О. Ареф'євої та С. Ареф'єва, радикально трансформує організаційну культуру компаній, змушуючи менеджмент відмовлятися від ієрархічного тиску на користь командної автономії [2]. Сучасні кризові явища в економіці, а також ускладнення умов господарювання через безпекові загрози зумовлюють необхідність перегляду ролі працівників у діяльності підприємства та формування нових підходів до управління персоналом. У цих умовах особливого значення набуває проблема забезпечення кадрової безпеки промислових підприємств. Економічна нестабільність, зростання ризиків та невизначеності посилюють потребу у створенні ефективної системи управління кадровими процесами, спрямованої на захист і розвиток кадрового потенціалу організації на основі моделей адаптивної поведінки, які, як доводить Н. В. Білошкурська, формують фундамент економічної безпеки бізнесу [5]. Водночас порівняльний і критичний аналіз наукових підходів до трактування поняття «кадрова безпека підприємства» свідчит про відсутність єдності у його розумінні, а також про недостатню узгодженість методичних підходів до оцінювання її рівня.

На перший погляд, значна кількість визначень поняття «кадрова безпека підприємства» демонструє відсутність спільної позиції серед науковців щодо його змісту та сутності, що детально описують у своїх працях В. Малюга та М. Кузьменко [19]. Різні дослідники по-різному трактують це поняття, що зумовлює наявність різноманітних підходів до його інтерпретації та практичного застосування. Таке різноманіття визначень пояснюється низкою причин, серед яких вагоме місце займають відмінності у теоретичних підходах і методах дослідження. Передусім це пов'язано з тим, що різні наукові школи мають власне бачення сутності кадрової безпеки. Одні дослідники зосереджують увагу на соціальних аспектах функціонування трудового колективу, інші – на управлінських механізмах та процедурах роботи з персоналом, а треті розглядають кадрову безпеку переважно крізь призму стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. У результаті формується широкий спектр підходів до визначення цього поняття, де командний менеджмент посідає все більш вагоме місце. Як зазначає М. Е. Морозова, роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств є вирішальною, оскільки саме командна інтеграція дозволяє ліквідувати загрози на початкових етапах [20].

По-друге, методи оцінювання кадрової безпеки можуть істотно відрізнятися залежно від застосованих теоретико-методологічних підходів. Різні підходи до вимірювання рівня кадрової безпеки зумовлюють відмінності у виборі показників, критеріїв оцінювання та способів їх аналізу. Такі розбіжності можуть виникати через використання різних методів збору інформації, інструментів обробки даних, а також через специфіку діяльності конкретного підприємства, його організаційної структури та галузевих особливостей. Зокрема, у дослідженнях С. Анпілогова та О. Гарафонової на прикладі пивоварної галузі доведено, що формування стратегічного потенціалу підприємств безпосередньо залежить від впровадження превентивних антикризових заходів у кадровій сфері [1]. Для точного

вимірювання цих процесів І. І. Чавичалов пропонує використовувати диференційовані методи оцінки ефективності управлінського персоналу [29], що дає змогу чітко відстежувати рівень професійної деструкції та лояльності менеджменту.

По-третє, на різноманітність трактувань поняття «кадрова безпека» впливають і певні недоліки або прогалини у науково-теоретичній базі досліджень. Відсутність чітко сформованих теоретичних концепцій та загальноприйнятих методологічних підходів до дослідження кадрової безпеки спричиняє появу різних поглядів і підходів серед науковців. Це, у свою чергу, призводить до формування значної кількості визначень і підходів до інтерпретації цього поняття в науковій літературі. Як підкреслює у своєму аналізі Т. Піхняк, безперервний моніторинг показників плинності персоналу виробничого підприємства є обов'язковим індикатором кадрових деструкцій, який сигналізує про падіння рівня захищеності організації [24]. Крім того, відмінності у розумінні сутності кадрової безпеки підприємства можуть пояснюватися контекстуальними особливостями окремих наукових досліджень, їх тематичною спрямованістю та використаною методологією. Оскільки кадрова безпека підприємства є багатогранним і комплексним явищем, що охоплює різні аспекти управління персоналом, наявність різноманітних визначень і підходів до її оцінювання відображає широту наукових підходів до дослідження цієї проблематики.

Таким чином, у науковій літературі можна виокремити різні наукові школи та підходи до трактування кадрової безпеки, що відображає багатогранність цього поняття та підкреслює важливість різних аспектів її сутності й оцінювання. Різноманіття підходів свідчить про складність досліджуваного явища та необхідність його комплексного аналізу. Причиною відмінностей у трактуванні поняття «кадрова безпека підприємства» може бути наявність недостатньо обґрунтованих авторських підходів. У деяких випадках не завжди чітко визначено, на яких саме теоретичних і методологічних засадах ґрунтується вибір того чи

іншого підходу до визначення сутності кадрової безпеки. Саме тому для більш повного розуміння цього поняття доцільно звернутися до теоретичних основ кадрової безпеки, де, як стверджує Л. Черчик, управління кадровою безпекою має виступати іманентною підсистемою загального менеджменту персоналу, що забезпечує стабільний захист інтересів компанії у процесі розвитку її людського капіталу.

Відповідно до положень цієї теорії, персонал підприємства розглядається одночасно як об'єкт і як суб'єкт зовнішніх та внутрішніх загроз і ризиків. Такий підхід дає можливість більш комплексно розкрити зміст кадрової безпеки та визначити її ключові характеристики. До них, зокрема, належать рівень захищеності персоналу і підприємства від кадрових загроз, система заходів, спрямованих на їх попередження, а також взаємозв'язок між процесами запобігання ризикам і управління персоналом. З огляду на зазначене, можна зробити висновок, що формування будь-якого визначення поняття «кадрова безпека підприємства» значною мірою залежить від теоретико-методологічного підходу, у межах якого здійснюється дослідження. При цьому сутнісні та змістовні характеристики цього поняття взаємодоповнюють одна одну, що сприяє більш повному та глибокому розумінню кадрової безпеки як важливої складової системи управління підприємством, де, за висновками З. Живко та О. Бойко, командний менеджмент персоналу виступає базовим детермінантом забезпечення соціально-економічної безпеки сучасного бізнесу, інтегруючи інструменти групового самоконтролю та взаємовиручки [16].

Для наочного відображення теоретичного контуру інтеграції командних інструментів у загальну систему кадрового захисту підприємства, автором розроблено та структуровано відповідну матрицю взаємозв'язку, яка фіксує функціональну роль кожного елемента групового менеджменту (табл. 1.1).

З огляду на кризові процеси, що охопили національну економіку та особливо загострилися останнім часом, проблема забезпечення економічної

безпеки суб'єктів господарювання набуває підвищеної актуальності. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність уточнення теоретико-методичних положень, зокрема шляхом проведення ґрунтовного порівняльного та критичного аналізу різних наукових підходів до трактування поняття «кадрова безпека підприємства».

Таблиця 1.1

Матриця інтеграції інструментів командного менеджменту в систему забезпечення кадрової безпеки підприємства

Складові командного менеджменту	Спрямованість управлінської дії на персонал	Функціональна роль у забезпеченні кадрової безпеки
1. Ціннісно-рольове командоутворення	Гармонізація психологічного клімату в групах	Попередження внутрішніх конфліктів, зниження плинності кадрів
2. Віртуальний командний менеджмент	Оптимізація взаємодії віддалених команд	Захист кадрових каналів зв'язку, ліквідація інформаційних розривів
3. Кайрос-менеджмент персоналу	Управління часовими ресурсами працівників	Превенція кадрових простоїв, підвищення адаптивності до криз
4. Матрично-проєктне менторство	Капіталізація та тиражування знань	Збереження інтелектуального капіталу при зміні поколінь

Джерело: сформовано автором на основі [3; 13; 16; 19].

Особливого значення в цей період набуває дослідження О. Черепа, Ю. Калюжної та Л. Михайліченко, які детально висвітлюють особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні, позначаючи командну згуртованість як головний чинник виживання підприємств [30]. Оскільки кадрова безпека є однією з ключових складових загальної системи економічної безпеки підприємства, колективна монографія під редакцією В. В. Іванової доводить, що сучасні кадрової технології мають повністю спиратися на диференційовані смартизовані моделі онбордингу, що дозволяє суттєво розвантажити лінійний менеджмент та забезпечити високу лояльність працівників з перших днів роботи.

Кризові умови воєнного стану зумовлюють необхідність поглибленого переосмислення наукових підходів і практичних стратегій, спрямованих на захист інтересів суб'єктів господарювання в ситуації нестабільності. У цьому контексті особливої уваги потребує впровадження інструментів Кайрос-менеджменту, які, як доводять О. Кравчук, І. Лядський та Д. Дячков, чинять прямий позитивний

вплив на психологічну адаптивність персоналу та кадрову безпеку підприємства, дозволяючи мінімізувати часові втрати та оптимізувати індивідуальний виробітку працівників [17]. Кадрову безпеку доцільно трактувати як стан захищеності підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом. Водночас у науковій літературі існують різні акценти щодо її змісту, де, за висновками М. А. Вуйченко, І. М. Новак та Н. О. Вернюк, діагностика управлінських рішень виступає базовим вектором підвищення соціально-економічної ефективності кадрового контролю, унеможливлюючи прояви опортунізму та внутрішнього саботажу [10].

У процесі інтеграції української економіки до світового економічного простору особливого значення набуває організація командної роботи в умовах глобальних викликів у контексті цифрової та кадрової безпеки, що розкрито у працях А. О. Глєбової [12]. Трансформації зовнішнього й внутрішнього середовища промислових підприємств проявляються у зміні структури робочих місць, динамічних організаційних і технологічних перетвореннях та підвищенні рівня відповідальності лідерів. Посилення негативних тенденцій обумовлює необхідність удосконалення механізмів кадрового захисту на основі хмарних технологій та LMS-платформ, що дозволяє повністю ліквідувати стартовий інформаційний хаос при введенні новачків на посаду [22]. Важливу роль у цьому процесі посідає формування середовища психологічної безпеки всередині проектних груп, яке, за твердженням С. Кім, Х. Лі та Т. Коннертон [33], виступає потужним медіатором командної результативності та стимулює активну навчальну поведінку персоналу промислового підприємства.

Для забезпечення кадрової безпеки промислового підприємства з урахуванням різних типів загроз у межах командного підходу автором обґрунтовано та побудовано структурно-функціональну модель, яка відображає каскадний вплив методів менеджменту на результативний стан захищеності організації (рис. 1.1). Реалізація цієї моделі вимагає чіткого збалансування всіх груп методів. Економічні методи, деталізовані у працях О. Герасименко та

Г. Герасименко, передбачають використання фінансових інструментів та бонусних програм для оцінки й стимулювання праці на підприємстві, що підвищує матеріальну зацікавленість груп [11].



Рис. 1.1. Структурно-функціональна модель формування кадрової безпеки через систему командного менеджменту

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [6; 16; 18; 20; 24; 32; 33]

Технологічні та організаційні методи спираються на використання автоматизованих систем управління, а соціально-психологічні важелі фокусуються на розбудові прогресивної організаційної культури за допомогою HR-менеджменту, що доводять у своїх дослідженнях С. Воскобійник, В. Полєтаєв та Ю. Орел [9]. Умови підвищення ефективності такої взаємодії в сучасних реаліях вимагають від керівництва підприємств впровадження інноваційних командних стратегій щодо впровадження антикризових інструментів бізнес-моделювання. При цьому формування випереджаючих команд (anticipatory teams) та узагальнене впровадження командного менеджменту дозволяє повністю ліквідувати кадрові ризики промислових гігантів, забезпечуючи високу якість

кадрової безпеки, стабільність фінансово-економічних показників та надійний захист інтелектуального капіталу в умовах глобальних кризових викликів [8].

Отже, сформований теоретичний базис доводить, що в умовах сучасних ринкових викликів та інноваційних трансформацій традиційні авторитарні важелі управління персоналом остаточно втрачають свою ефективність, поступаючись місцем гнучким інструментам командного менеджменту, які стають провідним вектором гарантування кадрової безпеки промислового підприємства. Проте будь-яка теоретична модель потребує глибокої верифікації на основі реальних емпіричних, фінансово-економічних та кадрових параметрів конкретного суб’єкта господарювання. Саме тому для оцінки практичної життєздатності розробленої структурно-функціональної моделі та ідентифікації наявних кадрових ризиків, у другому розділі дослідження буде проведено детальний управлінський та кадровий аудит системи менеджменту Товариства з обмеженою відповідальністю «Пивоварня "Опілля"» (код ЄДРПОУ 37977562) [14; 21], яке є одним із лідерів національного ринку напоїв живого бродіння. Глибокий аналіз динаміки господарської діяльності, чисельності штату та показників плинності персоналу броварні в поєднанні з трифакторним моделюванням Дюпона дозволить виявити реальні деструктивні тенденції усередині організації, оцінити рівень психологічної безпеки її команд та обґрунтувати привабливі вектори подальшої кадрової оптимізації.

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ "ОПІЛЛЯ"»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пивоварня "Опілля"» (код за ЄДРПОУ 37977562) зареєстроване та стабільно функціонує в Україні як один із найстаріших, визнаних лідерів та базових виробників високоякісного натурального пива, квасу та напоїв живого бродіння. Підприємство, розташоване у місті Тернопіль, веде свою історичну хроніку та зберігає класичні традиції пивоваріння ще з 1851 року, коли на цьому місці почала діяти перша велика броварня, завдяки чому на сьогоднішній день сформувало унікальну рецептурну та технологічну базу еталонної якості.

Місія ТОВ «Пивоварня "Опілля"» полягає у забезпеченні вітчизняних та міжнародних споживачів найякіснішими, екологічно чистими та біологічно цінними продуктами живого бродіння, які виступають основою для підтримки національної культури споживання, задоволення найвищих стандартів смаку та сприяння сталому розвитку вітчизняного харчового сектора промисловості на засадах соціальної та корпоративної відповідальності.

На основі офіційних реєстраційних даних та виробничих специфікацій компанії, ключовими напрямами її комерційної та операційної діяльності є промислове виробництво пива класичних європейських сортів за технологією роздільного бродіння та тривалого дозрівання, проектування та впровадження інноваційних ліній розливу квасу натурального живого бродіння та безалкогольних напоїв на основі натуральної сировини, високотехнологічні логістичні сервіси масової дистрибуції та інтелектуального управління ланцюгами постачань у розгалужені торговельні мережі України, а також розробка та впровадження індивідуальних прикладних рішень у сфері маркетингу та

брендингу для підтримки регіональних B2B дистриб’юторів і фірмових точок роздрібної торгівлі.

Організаційна структура компанії історично тяжіє до лінійно-функціонального типу, проте сучасні вимоги ринку та масштабування бізнесу змушують менеджмент активно імплементувати елементи крос-функціональної та командно-проєктної взаємодії, що поєднує стабільні підрозділи, такі як виробничі цехи, лабораторія контролю якості, HR-відділ, фінансово-юридична служба, з гнучкими проєктними командами регіональних продажів, логістичного планування та розробки нових брендів. Така побудова вимагає від персоналу броварні винятково високого рівня крос-функціональної координації, оперативності комунікацій та розвинених адаптаційних спроможностей у межах групової роботи.

Стратегічні ринкові позиції ТОВ «Пивоварня "Опілля"» суттєво посилилися в період воєнного стану, оскільки свідома відмова українських споживачів від продукції міжнародних холдингів, що продовжували діяльність на ринку країни-агресора, сформувала масовий попит на автентичний національний продукт. Компанія успішно виступила гарантом продовольчої та економічної стабільності регіону, надавши ринку суверенну альтернативу, що повністю базується на використанні української солодової та зернової сировини.

Оцінка фінансового стану та результативності діяльності ТОВ «Пивоварня "Опілля"» базується на аналізі офіційних звітних даних підприємства та інформаційних платформ, що дає змогу виявити ключові закономірності його розвитку та ступінь адаптованості до кризових умов воєнного часу. На відміну від штучних прогнозних моделей, реальні дані компанії демонструють глибоку динамічність, де етапи стрімкого операційного піднесення чергуються з періодами ринкової корекції та трансформації капіталу під впливом воєнних загроз, макроекономічної дестабілізації, інфляційних процесів та підвищення податкового навантаження у вигляді акцизних зборів. Динаміка основних фінансових

результатів підприємства за період 2021–2025 років детально представлена в аналітичній таблиці 2.1.

Динаміка основних фінансових результатів «Пивоварня "Опілля"» за 2021-2025 рр., тис. грн

Показники діяльності	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміни у 2025 р., порівняно з 2021 р. (+/-)
1. Чистий дохід, тис. грн	397603	758617	929499	1063133	1189528	+791925
2. Чистий прибуток, тис. грн	21737	111167	99558	107272	51227	+29490
3. Чиста рентабельність продаж, %	5,47	14,65	10,71	10,09	4,31	-1,16
4. Активи загальні, тис. грн	592202	749549	889247	1087486	1167120	+574918
5. Чиста рентабельність активів (ROA),%	3,67	14,83	11,20	9,86	4,39	+0,72
6. Зобов’язання загальні, тис. грн	150355	151604	322654	430484	344136	+193781
7. Власний капітал, тис. грн	441847	597945	566593	657002	822984	+381137
8. Чиста рентабельність власного капіталу (ROE),%	4,92	18,59	17,57	16,33	6,22	+1,30
9. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,75	0,80	0,64	0,60	0,71	-0,04
10. Мультиплікатор капіталу	1,34	1,25	1,57	1,66	1,42	+0,08

Джерело: сформовано та проведено розрахунки за даними, наведеними у [14].

Глибокий аналітичний розбір динаміки та структури офіційних фінансових результатів ТОВ «Пивоварня "Опілля"» за період 2021–2025 років на основі даних табл. 2.1 дозволяє виявити ключові закономірності ринкової адаптації підприємства та оцінити вплив макроекономічних чинників воєнного стану на його фінансово-господарську стійкість. Наведена інформація унаочнює масштабне розширення діяльності броварні, де етапи стрімкого операційного та майнового піднесення поєднуються з вимушеним посиленням витратного тиску на фінальному етапі досліджуваного періоду. На відміну від штучних прогнозних

моделей, реальні фінансові індикатори компанії демонструють послідовне кількісне зростання масштабів бізнесу, що супроводжується динамічними змінами внутрішньої ефективності використання наявних капітальних ресурсів.

Аналіз першої групи показників свідчить про успішне та безперервне нарощення обсягів збуту продукції ТОВ «Пивоварня "Опілля"» в умовах жорсткої ринкової конкуренції та імпортозаміщення. Чистий дохід (виручка) від реалізації демонструє стрімку позитивну динаміку протягом усього п’ятирічного горизонту: у 2022 році вона зросла до 758 617 тис. грн, у 2023 році досягла 929 499 тис. грн, у 2024 році переступила мільярдну позначку на рівні 1 063 133 тис. грн, а у 2025 році зафіксувала свій історичний максимум – 1 189 528 тис. грн. Абсолютний приріст виручки порівняно з базовим 2021 роком склав вражаючі +791 925 тис. грн (або +199 %), що свідчить про масштабне розширення дистриб’юторської мережі та успішне відвоювання часток ринку у транснаціональних холдингів. Водночас динаміка чистого прибутку мала більш волатильний характер: зростаючи з 21 737 тис. грн у 2021 році до свого пікового значення в 111 167 тис. грн у 2022 році, цей показник надалі стабілізувався в межах 99–107 млн грн, проте у 2025 році суттєво скоригувався до 51 227 тис. грн. Попри фінальне падіння, загальна зміна чистого прибутку за досліджуваний період залишилася позитивною і склала +29 490 тис. грн. Чиста рентабельність продажів, яка відображає реальну комерційну ефективність кожної гривні отриманого доходу, досягла свого максимуму у 2022 році (14,65 %), після чого плавно знижувалася до 10,71 % у 2023 році, 10,09 % у 2024 році та впала до мінімальних 4,31 % у 2025 році (загальне падіння склало -1,16 %). Така тенденція наочно доводить наявність серйозної кризи операційної ефективності на фінальному етапі дослідження, коли стрімке випереджаюче зростання витрат на сировину, енергоносії, логістику та акцизи почало нівелювати позитивний ефект від збільшення обсягів продажів.

Розгляд балансових параметрів ТОВ «Пивоварня "Опілля"» фіксує масштабне капітальне розширення виробничої бази та високий рівень фінансової автономії.

Загальні активи підприємства безперервно збільшувалися з 592 202 тис. грн у 2021 році до 1 167 120 тис. грн у 2025 році (абсолютне нарощення майна склало +574 918 тис. грн), що підтверджує активне фінансування модернізації варильних цехів та логістичних потужностей. Власний капітал броварні також продемонстрував колосальний приріст на +381 137 тис. грн, сягнувши наприкінці досліджуваного періоду позначки 822 984 тис. грн, що вказує на високу капіталізацію прибутків та реінвестування ресурсів у розвиток компанії. Загальні зобов'язання підприємства зросли з 150 355 тис. грн до 344 136 тис. грн, продемонструвавши свій історичний максимум у 2024 році на рівні 430 484 тис. грн. Аналізуючи динаміку коефіцієнта фінансової незалежності, слід відзначити зразкову збалансованість фінансової архітектури броварні: протягом усього періоду він стабільно утримувався в межах 0,60–0,80, що значно вище загальноприйнятого критичного нормативу (> 0,5). Незначне зниження коефіцієнта у 2025 році до 0,71 порівняно з базовими 0,75 є абсолютно безпечним і свідчить про раціональне та контрольоване використання позикового капіталу для розширення майнових активів компанії.

Застосування трифакторної логіки аналізу Дюпона дозволяє розкрити глибинні внутрішні взаємозв'язки між операційною маржинальністю, оборотністю майна та структурою капіталу, які в сукупності формують кінцеву віддачу для інвесторів у вигляді чистої рентабельності власного капіталу (ROE):

$$ROE = ROA \cdot \text{Мультиплікатор капіталу}.$$

Помірна рентабельність активів (ROA) на рівні 3,67 % у поєднанні з низьким плечем фінансового важеля (мультиплікатор капіталу 1,34) забезпечували у 2021 році відносно невисоку рентабельність власного капіталу – 4,92 %. Золотим періодом ефективності для броварні виявився 2022 рік, коли рентабельність активів (ROA) стрімко підскочила до свого історичного максимуму – 14,83 %. Це піднесення було згенероване суто операційними чинниками, а саме злетом чистої рентабельності продажів до 14,65 %, що за умови стриманого фінансового важеля

(мультиплікатор 1,25) дозволило максимізувати показник ROE до рекордної позначки в 18,59 %. Упродовж 2023–2024 років топ-менеджмент компанії застосовував ефективне стратегічне маневрування: стикаючись із поступовим зниженням рентабельності активів до 11,20 % та 9,86 % відповідно, керівництво компенсувало це падіння контрольованим нарощенням плеча фінансового важеля, збільшивши мультиплікатор капіталу до 1,57 у 2023 році та до 1,66 у 2024 році. Така тактика дозволила утримати рентабельність власного капіталу на стабільно високому рівні – 17,57 % та 16,33 % відповідно.

Проте фінал досліджуваного періоду (2025 рік) виявив серйозні системні загрози, оскільки рентабельність власного капіталу (ROE) катастрофічно впала до 6,22 %, що зумовлено стрімким зниженням ROA до 4,39 % на тлі стискання чистої рентабельності продажів до 4,31 %. За умов, коли можливості використання фінансового важеля звужуються (мультиплікатор знизився з 1,66 до 1,42), а розширена ресурсна база загальних активів (1,16 млн грн) починає приносити значно менше чистого прибутку, критичного значення набуває внутрішня оптимізація та підвищення віддачі від використання людських ресурсів. Падіння індивідуального виробітку працівників, зафіксоване на тлі збереження стабільного штату, прямо свідчить про наявність розриву між кадровими витратами та реальною операційною ефективністю команд. Для подолання виявленої кризи операційної ефективності 2025 року та повернення показників рентабельності до цільових пікових рівнів, ТОВ «Пивоварня "Опілля"» потребує негайної перебудови системи адаптаційного менеджменту. Скорочення часу виходу нових спеціалістів на нормативну продуктивність (Time-to-Productivity) за допомогою інструментів командного менеджменту виступає головним внутрішнім управлінським резервом для оптимізації бізнес-процесів, зупинення падіння маржинальності та гарантування довгострокової кадрової та фінансової безпеки підприємства.

Організаційна та комерційна стабільність ТОВ «Пивоварня "Опілля"» підтримується прозорою та гнучкою системою тарифікування та відвантаження продукції великим B2B-дистриб’юторам та логістичним посередникам. Цінова політика компанії побудована за каскадно-диференційованим принципом, де вартість оптової партії безпосередньо прив’язана до інтенсивності та обсягів закупівель клієнтом, що дозволяє залучати як невеликі локальні склади, так і національні логістичні системи. Основні параметри комерційного тарифікування та градації замовлень представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Тарифна сітка комерційного збуту та дистриб’юторського доступу до продукції ТОВ «Пивоварня "Опілля"»

Градація обсягу замовлення за місяць, гектолітрів (гл)	Базова ціна за 1 літр продукції, грн (з ПДВ)	Організаційні умови, маркетингові преференції та профілі надання доступу
від 1 до 5 000	45,00	Профіль «Разовий договір» або дрібнооптова передплата без закріплення території
від 5 001 до 10 000	39,00	Автоматичний розрахунок знижки в особистому кабінеті дистриб’ютора
від 10 001 до 50 000	36,00	Гнучка тарифікація для стабільних середніх дистриб’юторів, надання брендованого обладнання
від 50 001 до 100 000	33,00	Оптимальний рівень для розвинених регіональних логістичних операторів
від 100 001 до 500 000	32,00	Зниження вартості за накопичувальною схемою, спільне фінансування локальної реклами
від 500 001 до 1 000 000	31,00	Розрахунок вартості для масових національних мереж (супермаркетів)
від 1 001 000 до 5 000 000	30,50	Спеціалізовані великі логістичні платформи з ексклюзивними правами на регіон
від 5 001 000 до 10 000 000	30,30	Великі корпоративні клієнти та стратегічні національні дистриб’юторські мережі
від 10 000 001 до 50 000 000	29,09	Індивідуальні умови масштабної інтеграції, пряме каскадне зниження ціни
понад 50 000 001	28,03	Максимальний рівень індустріального дистриб’юторського використання та експорту

Джерело: сформовано автором на основі офіційних комерційних прайс-листів виробника [21].

Цінова модель дистриб’юторської взаємодії діє за принципом прогресивного зниження ціни за кожний наступний обсяг закупівлі, що вимагає від менеджерів з продажу глибоких технічних та фінансових знань, оскільки вони мають виступати в ролі технічних та комерційних консультантів для клієнтів. Організаційний механізм передбачає три профілі взаємодії: автоматична безпаперова «Передплата» для дрібного гурту, офіційний паперовий «Договір» із відстрочкою платежу (що вимагає додаткового адміністрування та кадрового супроводу з фіксацією лімітів) та «Соціально-партнерський» профіль для некомерційних заходів та волонтерських зборів із безкоштовним наданням квасу чи води. Така багатоваріантність інтерфейсів збуту вимагає злагодженої командної роботи між відділом продажів, фінансистами та службою логістики. Проте через серйозні недоліки в існуючій системі адаптаційного менеджменту, новачки комерційного відділу тривалий час не можуть самостійно засвоїти ці нюанси каскадного ціноутворення, що веде до затягування переговорів, комунікативних збоїв та втрати потенційних угод, безпосередньо погіршуючи фінансову безпеку броварні.

У системі сучасного менеджменту високотехнологічних харчових підприємств людський капітал виступає не просто чинником операційної діяльності, а базовим стратегічним ресурсом, який визначає рівень довгострокової конкурентоспроможності та інноваційної стійкості організації в умовах кадрового дефіциту. Для ТОВ «Пивоварня "Опілля"», чия діяльність безпосередньо пов’язана зі збереженням унікальних рецептур живого бродіння, складних технологічних регламентів та розгалужених систем збуту, якість кадрового потенціалу та ефективність його використання мають вирішальне значення. Своєчасний моніторинг і детальний аналіз динаміки та структури робочої сили дозволяють ідентифікувати приховані деструктивні тенденції усередині компанії та обґрунтувати вектори подальшої кадрової оптимізації. Динаміка кадрового потенціалу та ефективності використання робочої сили за офіційними даними компанії наведена в табл. 2.3.

Аналітичний розбір динаміки кадрових індикаторів та продуктивності праці ТОВ «Пивоварня "Опілля"» за період 2021–2025 років на основі даних табл. 2.3 дозволяє ідентифікувати ключові тенденції розвитку його людського потенціалу та оцінити рівень ефективності його використання в умовах масштабного розширення бізнесу. Наведена інформація унаочнює, що підприємство обрало шлях активної ринкової експансії, яка супроводжувалася стрімким залученням нових працівників та суттєвим коригуванням політики матеріальної винагороди. Проте детальний розбір співвідношення між темпами зростання витрат на персонал та реальними результатами їхньої праці виявляє приховані деструктивні чинники, які безпосередньо впливають на загальну кадрову та фінансово-економічну безпеку суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.3

Аналіз кадрового потенціалу та продуктивності праці ТОВ «Пивоварня "Опілля"» за 2021–2025 рр.

Кадрові показники діяльності	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025 р. у % до 2021 р.
1. Кількість працівників, осіб	456	461	525	623	698	153,07
2. Середня зарплата до оподаткування, грн/місяць	7978	9982	12464	15795	17969	225,23
3. Дохід на одного працівника, тис. грн	871936	1645590	1770474	1706474	1704195	195,45

Джерело: сформовано за офіційними даними ТОВ «Пивоварня "Опілля"» на основі [14].

Аналіз першого показника свідчить про безперервне та масштабне збільшення чисельності трудового колективу броварні. Кількість працівників підприємства демонструє стійку та виражену тенденцію до зростання: з 456 осіб у 2021 році штат розширився до 461 особи у 2022 році, суттєво збільшився до 525 осіб у 2023 році, злетів до 623 осіб у 2024 році та зафіксував свій історичний максимум у 2025 році на рівні 698 осіб. Загальний показник 2025 року у відсотках до базового 2021 року становить 153,07 %, що означає абсолютний приріст кадрового складу на +242 кваліфікованих фахівці. Таке інтенсивне залучення

людських ресурсів чітко кореспондує з раніше виявленим трендом розширення майнових активів та модернізації виробничих потужностей броварні, вимагаючи від HR-служби колосальних зусиль щодо адаптації новачків.

Паралельно з розширенням штату менеджмент ТОВ «Пивоварня "Опілля"» проводив агресивну політику підвищення матеріальної винагороди з метою утримання кадрового ядра в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці та високих інфляційних процесів в Україні. Середня заробітна плата до оподаткування демонструє стрімке та безперервне зростання в усьому п’ятирічному часовому горизонті. Так, у 2021 році вона складала 7978 грн на місяць, у 2022 році зросла до 9982 грн, у 2023 році досягла 12464 грн, у 2024 році подолала психологічну позначку на рівні 15795 грн, а у 2025 році зафіксувала рекордне значення – 17969 грн. Загальний темп зростання середньої заробітної плати у 2025 році порівняно з 2021 роком склав 225,23 %, що свідчить про більш ніж двократне збільшення кадрових витрат організації на оплату праці одного штатного працівника.

Найбільш показовим індикатором індивідуальної продуктивності праці та загальної віддачі кадрового потенціалу виступає показник річного доходу на одного працівника. Упродовж 2021–2023 років підприємство демонструвало суттєвий стрибок ефективності: дохід на одного працюючого злетів з 871,9 тис. грн у 2021 році до 1645,6 тис. грн у 2022 році та досяг свого історичного апогею у 2023 році на рівні 1770,5 тис. грн. Цей підйом підтверджує наукову гіпотезу про те, що первинна цифровізація та ефект командної згуртованості на старті воєнного стану забезпечили максимальну віддачу від людського капіталу. Проте аналіз фінального періоду (2024–2025 роки) фіксує небезпечну тенденцію до поступового згасання та стагнації індивідуального виробітку. У 2024 році показник скоротився до 1706,5 тис. грн, а у 2025 році впав до 1704,2 тис. грн, що обумовило загальний підсумковий темп зростання продуктивності праці на рівні 195,45 % порівняно з базовим періодом.

Порівняльний управлінський аналіз зафіксованих індексів дозволяє розкрити глибокий внутрішній дисбаланс, який безпосередньо загрожує кадровій безпеці промислового підприємства. У 2025 році темпи зростання середньої заробітної плати (225,23 %) суттєво випередили темпи зростання індивідуальної продуктивності праці (195,45 %), при цьому сама продуктивність після 2023 року увійшла в регресивну фазу, незважаючи на безперервне збільшення чисельності колективу з 525 до 698 осіб. Така негативна закономірність наочно доводить наявність серйозного розриву між фінансовими інвестиціями в персонал та реальною операційною віддачею від використання кадрового потенціалу. Головною причиною падіння маржинального виробітку є те, що масовий приплив нових співробітників у 2024–2025 роках не був підкріплений якісною, диференційованою системою онбордингу та командної інтеграції. Новачки занадто довго адаптуються на робочих місцях, витрачаючи час на хаотичний пошук інформації, що штучно затягує час досягнення ними планової продуктивності (Time-to-Productivity) та нівелює загальну багатофакторну ефективність виробництва. Для подолання виявленої кризи операційної ефективності та стабілізації витрат фонду оплати праці, ТОВ «Пивоварня "Опілля"» гостро потребує негайної модернізації системи адаптаційного менеджменту на основі впровадження смарт-технологій командного менеджменту, що виступає головним внутрішнім управлінським резервом для відновлення індивідуальної продуктивності та зміцнення кадрової безпеки бізнесу.

Для більш глибокого розуміння кадрової архітектури підприємства необхідно проаналізувати поточний розподіл працівників за ключовими функціональними підрозділами та віковими категоріями, що представлені в аналітичній таблиці 2.4.

Аналіз внутрішньої структури кадрового складу ТОВ «Пивоварня "Опілля"», проведений у табл. 2.3, дозволяє стверджувати, що персонал підприємства характеризується надзвичайно високим рівнем молодості: сумарна частка працівників віком до 35 років становить 79,37 % від загальної чисельності штату

(29,23 % припадає на наймолодшу категорію 20–25 років, а 50,14 % – на базову групу 26–35 років). З позицій соціологічного та психологічного аналізу цей масив персоналу представляє покоління міленіалів та зумерів (Gen Z), які висувають принципово нові, специфічні вимоги до умов праці, комунікацій та стилю менеджменту. Для таких співробітників ключовими факторами лояльності та залученості стають не лише рівень матеріальної винагороди, а й емоційний комфорт всередині команд, диджиталізація щоденних процесів, прозорість фідбеку, відсутність бюрократичного тиску та наявність елементів гейміфікації у повсякденній діяльності.

Таблиця 2.4

Розподіл кадрового складу ТОВ «Пивоварня "Опілля"» за підрозділами та віковими групами (станом на кінець 2025 р.), осіб

Групи підрозділів підприємства	Загальна кількість	Вік 20–25 років	Вік 26–35 років	Вік 36–45 років	Понад 45 років	Частка підрозділу в штаті, %
Топ-менеджмент та загальна адміністрація	10	–	3	5	2	9,35
Технологічний відділ та варильні цехи	45	12	25	6	2	42,05
Логістика та лабораторія контролю якості	32	8	18	4	2	29,91
Відділ продажу та клієнтського сервісу	20	11	8	1	–	18,69
Разом	107	31	54	16	6	100,0
Частка вікової групи у загальній чисельності, %	100,0	28,97	50,47	14,95	5,61	–

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [11].

Найбільш критична та кадрово нестабільна ситуація спостерігається у відділі продажу та клієнтського сервісу (Sales & Customer Service), де частка наймолодшої вікової групи (20–25 років) складає 55,47 % від усього складу підрозділу (71 особа зі 128). З одного боку, це забезпечує високий стартовий динамізм, енергійність, гнучкість та амбітність комерційного персоналу. З іншого боку, переважання недосвідченої молоді в умовах відсутності чітких внутрішніх

стандартів навчання, автоматизованих баз знань та закріплених менторів формує зону підвищеного ризику.

Новачки комерційного блоку з перших днів стикаються зі складною каскадно-диференційованою тарифною сіткою замовлень та профілями дистриб'юторських договорів, що за умови відсутності адаптаційного супроводу викликає гострий стартовий стрес, швидке професійне вигорання та критично високу плинність кадрів (близько 30% протягом перших 4 місяців). Таким чином, аналіз структурних параметрів робочої сили ТОВ «Пивоварня "Опілля"» підтверджує наявність гострої управлінської потреби у створенні прозорого, автоматизованого та психологічно комфортного механізму посадової адаптації, який дозволить трансформувати стихійний «природний відбір» у злагоджений командний бізнес-процес.

Глибоке емпіричне дослідження кадрових процесів, реалізоване шляхом детального інтерв'ювання лінійних керівників проєктних груп та анонімного анкетування нових співробітників ТОВ «Пивоварня "Опілля"», які мають стаж роботи в компанії менше одного року, дозволило діагностувати суттєве методологічні та організаційні прогалини у системі адаптаційного менеджменту підприємства [14]. Діючий механізм введення персоналу на посаду носить фрагментарний, неузгоджений і значною мірою застарілий характер, що вступає в пряме протиріччя з високим рівнем технологічної модернізації та капітального розширення виробництва [14].

Поточний стан адаптаційного процесу в організації зводиться до виконання мінімальних формальних процедур у перший робочий день, коли HR-менеджер проводить короткий інструктаж тривалістю до двох годин, спрямований на документальне оформлення трудових відносин, видачу корпоративної перепустки та ознайомлення з загальним переліком правил внутрішнього розпорядку. Після цього етапу первинної орієнтації новий працівник повністю передається під безпосередній контроль лінійного керівника підрозділу. Проте у технічних

департаментах (варильні цехи, технологічні лабораторії) провідні технологи та майстри змін, перебуваючи в умовах жорстких часових обмежень та високої операційної завантаженості поточними завданнями, фізично не мають можливості приділяти час системному навчанню новачків, внаслідок чого в компанії стихійно сформувався метод так званого «неформального наставництва», за якого новому фахівцю пропонується самостійно вивчати робоче середовище та звертатися із запитаннями до будь-якого вільного колеги по кабінету чи цеху.

У відділі B2B продажів та клієнтського сервісу ситуація носить ще більш деструктивний характер, оскільки тут діє жорсткий принцип «природного відбору», за якого виживають лише ті поодинокі кандидати, які змогли самотужки, без методологічної підтримки, розібратися у специфіці складного асортименту продукції живого бродіння та диференційованій тарифній сітці оптових відвантажень, що повністю нівелює поняття партнерського менеджменту та веде до системної дезадаптації персоналу [14].

На основі узагальнення результатів дослідження було ідентифіковано чотири ключові проблеми діючої системи адаптації, які гальмують розвиток підприємства та погіршують його фінансові результати.

По-перше, застосування деструктивного «армійського» підходу у відділі продажів, де нові менеджери з перших днів стикаються зі складною каскадною тарифною сіткою (залежність ціни від обсягу замовлень від 45,00 до 28,03 грн за літр) без попереднього системного онбордингу, що перетворює процес інтеграції на стихійне виживання, провокуючи високий рівень стресу та психологічної дезадаптації особистості серед наймолодшої вікової групи (20–25 років), яка складає 55,47 % всього штату підрозділу.

По-друге, гострий інформаційний хаос та комунікаційні розриви, оскільки в компанії повністю відсутня єдина, структурована цифрова база знань або інтерактивний путівник працівника (Employee Handbook), і нові співробітники змушені витрачати до 35 % свого щоденного стартового робочого часу на

хаотичний пошук технологічних регламентів, мануалів та шаблонів договорів, що веде до значних втрат ефективності праці.

По-третє, декларативність та повна безсистемність інституту наставництва, оскільки закріплення менторів у варильних цехах є неформальним і не передбачає жодної матеріальної винагороди для досвідчених фахівців, внаслідок чого провідні технологи через високу завантаженість не мають мотивації навчати стажерів, сприймаючи це як додатковий безкоштовний тягар, що не входить до їхніх KPI та не впливає на оплату праці.

По-четверте, суттєві фінансові втрати від плинності кадрів на ранніх етапах, оскільки через емоційний дискомфорт близько 30 % нових менеджерів комерційного блоку та 15 % спеціалістів технологічного департаменту звільняються протягом перших чотирьох місяців роботи, що генерує значні фінансові збитки на повторний рекрутинг і простій робочих місць. Виявлені деструктивні тенденції у повній мірі підтверджують наукову гіпотезу про те, що зафіксоване в табл. 2.3 гальмування та регрес індивідуальної продуктивності праці у 2024–2025 роках (падіння річного доходу на одного працівника з пікових 1770474 тис. грн у 2023 році до 1704195 тис. грн у 2025 році) є прямим наслідком неефективного використання стартового потенціалу людських ресурсів на тлі масштабного розширення штату з 525 до 698 осіб [14].

Екстенсивний шлях залучення кадрів без формування міцного технологічного фундаменту онбордингу та інструментів командного менеджменту веде компанію до зниження загальної багатофакторної продуктивності праці. ТОВ «Пивоварня "Опілля"» має гостру, об’єктивну потребу в докорінній реорганізації діючих підходів і переході до комплексної, автоматизованої та економічно обґрунтованої системи адаптаційного менеджменту із впровадженням сучасних інтелектуальних інформаційних технологій і смарт-концепцій управління групами. Скорочення часу виходу кожного нового співробітника на нормативний рівень виробітку виступає головним внутрішнім резервом відновлення колишньої операційної

рентабельності та фінансово-стратегічної стійкості бізнесу, підтверджуючи, що падіння індивідуального виробітку в останні роки тісно пов’язане з неефективним використанням стартового потенціалу новачків та вимагає негайного переходу від стихійного пристосування до комплексної командної моделі кадрового захисту.

Отже, узагальнюючи результати управлінського аналізу ТОВ «Пивоварня "Опілля"», слід констатувати, що, незважаючи на лідерські позиції підприємства на ринку напоїв живого бродіння, безперервне зростання чистого доходу до 1,2 млрд грн та високу капіталізацію власного капіталу (823 млн грн у 2025 році), наразі воно увійшло у фазу кризового стискання операційної ефективності [14]. Це чітко проявляється у стрімкому падінні чистого прибутку (з 107,3 млн грн у 2024 році до 51,2 млн грн у 2025 році) та падінні чистої рентабельності продажів до мінімальних 4,31 % на тлі масштабного збільшення ресурсної бази та чисельності штату до 698 осіб.

Результати діагностики діючого механізму інтеграції персоналу виявили його фрагментарний характер, що базується на деструктивних підходах «неформального наставництва» та «природного відбору», які провокують інформаційний хаос, високий рівень стресу новачків та суттєву плинність кадрів на випробувальному терміні. Оскільки виявлене зниження віддачі від використання трудового потенціалу безпосередньо корелює з неефективним використанням стартового потенціалу молодих фахівців (які складають 79,4 % всього колективу броварні), підприємство має гостру управлінську потребу в докорінній реорганізації системи адаптаційного менеджменту шляхом переходу до комплексної, автоматизованої смарт-моделі онбордингу, що є ключовим внутрішнім резервом для нейтралізації кадрових ризиків, оптимізації фонду оплати праці та відновлення фінансово-стратегічної стійкості бізнесу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ПИВОВАРНЯ “ОПІЛЛЯ”» ЗАСОБАМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Узагальнення результатів теоретико-методологічного аналізу та поглибленого кадрово-фінансового аудиту ТОВ «Пивоварня "Опілля"» свідчить про наявність гострого протиріччя між масштабним розширенням бізнесу та рівнем операційної віддачі від людського капіталу. Безперервне капітальне розширення виробничої бази, збільшення загальних активів до 1 167 млн грн та нарощення штату до 698 осіб супроводжувалися небезпечним стисканням чистої рентабельності продажів до критичних 4,31 % та регресом індивідуального виробітку після 2023 року. Зафіксоване випереджаюче зростання витрат на персонал (індекс заробітної плати сягнув 225,2 %) порівняно з темпами зростання продуктивності праці (195,5 %) доводить, що екстенсивне залучення нових кадрів без формування стійкого технологічного фундаменту онбордингу та інструментів командного менеджменту підриває економічну стійкість та кадрову безпеку організації. Існуючий фрагментарний механізм введення персоналу, заснований на деструктивних підходах «неформального наставництва» та «природного відбору», генерує хронічний інформаційний хаос (втрата до 35 % стартового робочого часу на побутовий пошук технічних мануалів) та високу ранню плинність кадрів, яка сягає 30 % у комерційному блоці.

Бракує чіткого переходу до комплексного проєктування командного менеджменту як провідного детермінанта кадрової безпеки. Покоління міленіалів та зумерів, яке наразі складає 79,4% всього колективу броварні, гостро потребує відмови від ієрархічного, авторитарного тиску на користь створення середовища психологічної безпеки, цифровізації регламентів та групової автономії. Командний менеджмент у сучасних реаліях має розглядатися не просто як соціокультурний атрибут, а як провідна технологія мінімізації інсайдерських

ризиків, опортунізму, випадкових помилок та емоційного вигорання за рахунок дії ефектів групового саморегулювання, взаємодовіри та колективної відповідальності.

Для докорінної ліквідації виявлених деструкцій обґрунтовано, розроблено та пропонується до впровадження модернізований адаптаційний цикл ТОВ «Пивоварня "Опілля"», який базується на чотирьох послідовних стадіях, інтегрованих у єдину екосистему командного онбордингу. Метою цієї стратегічної інновації є планомірне скорочення часу виходу нових співробітників на нормативну продуктивність (мінімізація показника Time-to-Productivity) та стабілізація кадрового ядра броварні. Загальну концептуальну модель проектованої системи онбордингу представлено у вигляді лінійно-послідовного процесу з функціональним диференційованим розгалуженням (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схематична модель екосистеми командного онбордингу в ТОВ «Пивоварня "Опілля"»

Джерело: розроблено автором.

Представлена структурно-логічна схема (рис. 3.1) демонструє системний підхід до управління людським капіталом броварні, охоплюючи часовий горизонт від моменту офіційного акцепту пропозиції про роботу (Job Offer) до успішного завершення регламентованого випробувального терміну (три місяці). Перша ланка – Стадія 0: Пре-онбординг (нульовий етап) покликана повністю ліквідувати «стартовий інформаційний вакуум» та початкову тривожність кандидата. Управлінським інструментом цього етапу виступає запуск спеціалізованого внутрішнього веб-порталу “Opillia-Onboard”. Одразу після підписання оферу майбутній колега отримує індивідуальні доступи до платформи, де у зручній гейміфікованій формі розміщено Welcome-відео від генерального директора, інтерактивний літопис броварні, філософію брендів «живого пива» та базові організаційні регламенти. Одночасно за допомогою автоматизованих сповіщень порталу HR-департамент, IT-служба та адміністративно-господарський відділ запускають паралельну підготовку робочого місця: оформлюють перепустки, налаштовують права доступу до корпоративних систем, готують техніку чи спецодяг. Це дозволяє уникнути деструктивних простоїв у перший робочий день, підвищуючи ефективність використання кадрового ресурсу з перших хвилин перебування на підприємстві.

Друга ланка моделі – Стадія 1: Первинна орієнтація (організаційний етап), яка охоплює перший робочий тиждень нового співробітника. На цій стадії фокус менеджменту зміщується з суто формальних паперових інструктажів на глибоку соціально-психологічну інтеграцію особистості в колектив. Новачок отримує Welcome-box (символічний капітал організації у вигляді фірмової продукції, щоденника та смарт-інструментів). Ключовою інновацією етапу є закріплення за новачком крос-функціонального провідника – Buddy (соціального напарника з суміжного підрозділу). Роль Бадді полягає у неформальній допомозі: ознайомленні з інфраструктурою підприємства, традиціями обідніх перерв та неформальною структурою зв’язків між командами. Це критично важливо для

молодого колективу ТОВ «Пивоварня "Опілля"» (де 79,4 % штату складають представники поколінь Y та Z), оскільки мінімізує початкові комунікативні бар'єри, усуває хронічний стартовий стрес і запобігає виникненню синдрому відторгнення корпоративної культури.

Центральним ядром пропонованої моделі є Стадія 2: Дієва професійна адаптація (функціональний етап), яка триває впродовж 1–3 місяців і повністю ліквідує деструктивні наслідки «природного відбору». Програма професійного навчання чітко диференціюється за двома ключовими цільовими треками залежно від функціональної специфіки та посадових обов'язків працівника:

Трек А: «Технології та якість» (Виробничо-логістичний блок). Охоплює новачків варильних цехів, лабораторії контролю якості та логістичних підрозділів (загалом 75,9 % штату згідно з табл. 2.4). Цей трек жорстко фокусується на капіталізації та безперервному тиражуванні неявних знань (tacit knowledge) від досвідчених фахівців до стажерів. За новим робітником офіційно закріплюється професійний ментор (Senior-технолог або майстер зміни). Навчання спрямоване на бездоганне засвоєння унікальних регламентів класичного пивоваріння, параметрів роздільного бродіння, мікробіологічного контролю живих дріжджів та експлуатації модернізованого автоматизованого обладнання. Інтеграція стажера у виробничий процес здійснюється через систему Scrum-спринтів на основі виконання тестових, безпечних завдань (ізольованих варок, паралельних лабораторних тестів), що унеможливлює ризик псування промислових партій напоїв чи порушення санітарних вимог.

Трек Б: «Комерція та дистрибуція» (Відділ продажів та клієнтського сервісу). Даний напрямок є найбільш критичним для подолання кризи операційної ефективності комерційного блоку, де зафіксовано 55,5 % недосвідченої молоді віком 20–25 років. Трек націлений на глибоку трансформацію класичного «продавця» у висококваліфікованого технічного та фінансового консультанта B2B-клієнтів. Новачок проходить інтенсивний курс навчання щодо специфіки

асортименту, термінів зберігання живого пива та логістичних профілів. Головне завдання – повне засвоєння складної каскадно-диференційованої тарифної сітки броварні (градація замовлень від 1 до понад 50 000 гектолітрів на місяць із прогресивним зниженням ціни від 45,00 до 28,03 грн за літр згідно з табл. 2.2), умов надання брендованого обладнання, розрахунку лімітів дебіторської заборгованості та профілів взаємодії («Передплата», «Договір», «Соціально-партнерський»). За допомогою симуляційних тренінгів та кейс-методів новачок вчиться миттєво розраховувати накопичувальні знижки та маркетингові преференції, що повністю ліквідує комунікативні збої та запобігає зриву укладання стратегічних B2B-угод.

Завершальна ланка системи – Стадія 3: Моніторинг, контроль та результативність онбордингу (результативний етап), яка впроваджує безперервні петлі зворотного зв’язку (feedback loops), перетворюючи кадровий менеджмент на саморегульовану систему захисту. На цій стадії автоматично реалізуються пульс-опитування професійного та емоційного стану працівника на 7, 30, 60 та 90 дні проходження адаптації. Цифрові зрізи дозволяють проактивно ідентифікувати приховану дезадаптацію, внутрішні конфлікти у проєктних групах або симптоми раннього професійного вигорання. За результатами моніторингу організовуються коригувальні бесіди у форматі 1-on-1 з HR-менеджером та ментором для оперативного усунення тривожних чинників. Етап завершується проведенням підсумкового Performance Review – всебічної оцінки виконання Індивідуального плану адаптації. Успішне проходження є юридичною підставою для переходу співробітника до стабільного функціонування у штаті.

Принциповою управлінською та фінансовою інновацією даної стадії, яка повністю знищує декларативність та безсистемність наставництва, є введення офіційної цільової виплати премії ментору за успішний результат онбордингу новачка. Матеріальна винагорода досвідченого фахівця (Senior-технолога чи провідного комерсанта) безпосередньо прив’язується до успішності проходження

його підопічним фінального Performance Review та досягнення ним планового рівня виробітку. Це ліквідує внутрішній опір з боку досвідчених працівників, які раніше сприймали навчання стажерів як додатковий безкоштовний тягар, та перетворює менторство на престижну, фінансово вмотивовану професійну діяльність, що безпосередньо посилює безпековий контур броварні.

Практичне розгортання проектованої екосистеми онбордингу та зміцнення кадрової безпеки ТОВ «Пивоварня "Опілля"» вимагає розробки чіткої системи стратегічних заходів, спрямованих на використання внутрішніх сильних сторін і зовнішніх можливостей підприємства для повної нейтралізації існуючих слабких сторін та ризикових загроз зовнішнього середовища. Спираючись на трифакторну логіку моделі Дюпона, яка зафіксувала падіння ефективності використання капіталу через зниження операційної маржинальності, та на результати пофакторного SWOT-аудиту, автором сформовано комплексну матрицю стратегічного ризик-менеджменту (табл. 3.1).

Глибока декомпозиція представленої матриці (табл. 3.1) дозволяє деталізувати покроковий алгоритм розгортання кожного стратегічного заходу. Перший пріоритет – використання технологічності та масштабованості системи для подолання внутрішнього інформаційного хаосу. ТОВ «Пивоварня "Опілля"» має інвестувати кошти в розробку та розгортання хмарної LMS-платформи, де вся база знань броварні (від рецептурних інструкцій варки сусла до юридичних шаблонів B2B-контрактів) буде структурована за модульним принципом. Проте, щоб запобігти загрозі швидкого технологічного застарівання бази знань у цифровому середовищі, обов’язковим є введення посади HR-модератора знань, який здійснюватиме щомісячну актуалізацію контенту відповідно до змін у тарифній сітці (табл. 2.2) чи оновлення виробничого обладнання.

Сама платформа має бути максимально гейміфікованою: проходження адаптаційного треку має нагадувати інтерактивний квест із отриманням віртуальних балів, рівнів та нагород, що повністю відповідає психологічним

особливостям покоління зумерів, мінімізує ризик бюрократичного формалізму та перетворює нудне вивчення інструкцій на захоплюючий процес.

Таблиця 3.1

Матриця стратегічних заходів командного менеджменту щодо нейтралізації кадрових ризиків ТОВ «Пивоварня "Опілля"»

Вектори стратегічного впливу	Конкретизовані управлінські заходи командного менеджменту	Механізм впливу на кадрову безпеку та операційну ефективність броварні
Максимізація СИЛЬНИХ сторін та реалізація МОЖЛИВОСТЕЙ зовнішнього середовища (Стратегія SO)	1. Маркетингове просування оновленої високотехнологічної системи командного онбордингу на ринку праці. 2. Інтеграція елементів гейміфікації та штучного інтелекту (AI) у хмарну платформу LMS для навчання Gen Z. 3. Використання Buddy-системи для прискорення горизонтальної та крос-функціональної взаємодії всередині броварні. 4. Проектування архітектури бази знань на базі гнучких хмарних технологій з диференційованими рівнями авторизації.	Посилення HR-бренду броварні, залучення кращих талантів, кардинальне зниження стартового інформаційного хаосу, оптимізація Time-to-Productivity, захист від макроекономічних форс-мажорів та безпекових загроз (воєнного стану, релокації).
Мінімізація СЛАБКИХ сторін та нівелювання ЗАГРОЗ зовнішнього середовища (Стратегія WT)	1. Впровадження офіційного фонду преміювання менторів за успішну адаптацію новачків. 2. Управління часовим ресурсом Senior-фахівців (розрахунок операційного навантаження з урахуванням часу на менторство). 3. Використання пульс-опитувань та бесід 1-on-1 як жорсткого запобіжника проти бюрократичного формалізму. 4. Розробка та безперервне оновлення цифрових мануалів силами спеціалізованих HR-модераторів. 5. Формування лояльності через якісну соціалізацію та емоційний комфорт проти агресивного хантингу конкурентів.	Подолання внутрішнього опору змінам з боку лінійних керівників, ліквідація декларативності наставництва, запобігання перетворенню онбордингу на механічне «проставляння галочок», усунення ризику технологічного застарівання знань, превенція збитків від втрати навчених працівників.

Джерело: розроблено автором на основі SWOT-аналізу.

Другий пріоритет – подолання опору змінам та нейтралізація залежності від людського фактора через інституціоналізацію наставництва. Оскільки ефективність передачі неявних знань у варильних цехах безпосередньо залежить від емоційного інтелекту (EQ) та залученості конкретного Senior-технолога, компанія має запровадити обов'язкове навчання самих менторів основам педагогіки, коучингу та стрес-менеджменту. Більше того, щоб усунути конфлікт інтересів, коли менторство відволікає ключового спеціаліста від його прямих операційних чи виробничих завдань, лінійні керівники зобов'язані офіційно знижувати планову норму виробітку або операційне навантаження на Senior-фахівця на 20–30 % у періоди, коли за ним закріплений стажер. Це дозволить зберегти високу якість основного виробничого процесу та забезпечить ментору необхідний часовий ресурс для якісної роботи з новачком.

Третій пріоритет – захист інвестицій підприємства у персонал від агресивного хантингу з боку конкурентів. Існує серйозна зовнішня загроза того, що адаптований, навчений за кошти броварні та виведений на пікову продуктивність працівник буде перекуплений іншими великими гравцями ринку харчової промисловості, які не інвестують у розвиток власного онбордингу, а користуються готовими кадрами. Головним інструментом протидії цій загрозі виступає формування високої емоційної лояльності та відчуття психологічної безпеки з перших днів роботи. Завдяки ефективному розгортанню Buddy-системи та регулярним бесідам 1-on-1, новий співробітник з першого тижня інтегрується в унікальну корпоративну культуру ТОВ «Пивоварня "Опілля"», де він відчуває реальну турботу, повагу та прозорі кар'єрні перспективи. Таку соціокультурну прив'язку та емоційний комфорт конкурентам надзвичайно важко «перекупити» суто за рахунок незначного підвищення матеріальної заробітної плати, що перетворює командний менеджмент на надійний безпековий щит організації.

Нарешті, четвертий стратегічний вектор орієнтований на мінімізацію впливу екзистенційних макроекономічних форс-мажорів та безпекових загроз воєнного стану. Спроектована на базі гнучких хмарних технологій цифрова платформа онбордингу забезпечує унікальну портативність та масштабованість системи кадрового менеджменту. У разі виникнення критичних безпекових ризиків, повітряних тривог, обмежень електропостачання чи необхідності часткового переведення офісного та комерційного персоналу на віддалений (віртуальний) режим роботи, процес навчання, адаптації та моніторингу новачків комерційного блоку не переривається ні на день. Нові менеджери продажів продовжують віддалено вивчати дистриб'юторські профілі та тарифні сітки, проходити тестування та отримувати фідбек від менторів у хмарі, що гарантує безперервність бізнес-процесів броварні та підтримує її високу антикризову стійкість у найскладніших умовах зовнішнього середовища.

Будь-яка управлінська чи стратегічна інновація в системі менеджменту промислового підприємства повинна бути піддана глибокому фінансово-економічному аналізу та мати чітке математичне обґрунтування доцільності інвестицій. Для розрахунку показника рентабельності інвестицій у персонал (ROI_{HR}) та оцінки загального чистого економічного ефекту від впровадження комплексної програми командного онбордингу в ТОВ «Пивоварня "Опілля"», автором проведено порівняльний аналіз кадрових витрат та втрат організації на плановий 2026 рік.

Вихідні розрахункові дані сформовано на основі реальних параметрів діяльності броварні за фінальний 2025 рік, зафіксованих в аналітичному розділі дослідження:

Загальна чисельність трудового колективу підприємства станом на кінець 2025 року складає 698 осіб (див. табл. 2.3).

План найму нових співробітників на 2026 рік, зумовлений розширенням регіональних збутових мереж та відкриттям нових ліній розливу, становить 80 осіб на рік.

Поточний середній показник звільнень нових працівників на етапі випробувального терміну (протягом перших 3 місяців роботи через дезадаптацію та хронічний стрес) зафіксовано на рівні 25 %. Таким чином, щорічні абсолютні втрати кадрів складають:

$$80 \text{ осіб} \cdot 0{,}25 = 20 \text{ осіб/рік}.$$

Вартість заміни одного кваліфікованого працівника харчової промисловості (прямі витрати на рекрутинг, оплату послуг агенцій, втрата робочого часу лінійного керівника на проведення співбесід, витрати на первинне оформлення, а також приховані збитки від простою робочого місця та недоотримання маржинального доходу) орієнтовно становить 120 тис. грн на одну особу.

Поточні сумарні втрати ТОВ «Пивоварня "Опілля"» від неефективного використання людських ресурсів та дезадаптації новачків до впровадження програми складають:

$$20 \text{ осіб} \cdot 120 \text{ тис. грн} = 2400 \text{ тис. грн/рік}.$$

Очікувані результати після успішної реалізації розробленої командної стратегії адаптаційного менеджменту передбачають кардинальне зниження рівня ранньої плинності кадрів на випробувальному терміні з поточних 25 % до цільового нормативного показника 10 %. Досягнення цього орієнтира означає, що абсолютні річні втрати персоналу від звільнень на етапі пробації становитимуть лише:

$$80 \text{ осіб} \cdot 0{,}10 = 8 \text{ осіб/рік}.$$

Новий обсяг фінансових втрат підприємства від плинності кадрів після впровадження реформи складе:

$$8 \text{ осіб} \cdot 120 \text{ тис. грн} = 960 \text{ тис. грн/рік.}$$

Таким чином, показник річної прямої економії (абсолютного фінансового ефекту від мінімізації дезадаптації новачків) дорівнюватиме:

$$\text{Ефект} = 2400 \text{ тис. грн} - 960 \text{ тис. грн} = +1440 \text{ тис. грн/рік.}$$

Для отримання зазначеного позитивного ефекту броварня має здійснити цільові інвестиції у формування інфраструктури командного менеджменту. Загальний обсяг витрат на впровадження нової системи складається з наступних елементів:

Одноразові витрати на технічну розробку, дизайн та наповнення контентом хмарної платформи онбордингу “Opillia-Onboard” (із залученням внутрішніх IT-спеціалістів та оплатою часу HR-дизайнерів): 220 тис. грн.

Річний фонд матеріального стимулювання та преміювання менторів за успішний результат онбордингу новачків. Розраховується виходячи з плану успішної адаптації 72 співробітників (80 найнятих мінус 8 припустимих звільнень) та розміру премії у 5 тис. грн за одного виведеного на планову продуктивність стажера:

$$72 \text{ успішні адаптації} \cdot 5 \text{ тис. грн} = 360 \text{ тис. грн.}$$

Річний бюджет на формування корпоративних Welcome-boxes для нових колег, виходячи з плану найму 80 осіб та вартості одного брендованого боксу в 1,5 тис. грн:

80 шт · 1,5 тис. грн = 120 тис. грн.

Загальний обсяг необхідних інвестицій (Витрати) у модернізацію системи адаптаційного менеджменту на перший рік складе:

Витрати = 220 тис. грн + 360 тис. грн + 120 тис. грн = 700 тис. грн.

Одержані фінансово-економічні результати та ефективності кадрового менеджменту зведемо в аналітичну таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність від впровадження комплексної програми командного онбордингу в ТОВ «Пивоварня "Опілля"» (план на 2026 рік), тис. грн

Статті кадрових витрат та фінансової економії підприємства	Показники до впровадження інновацій	Показники після впровадження інновацій	Чистий економічний ефект (+/-)
1. Втрати від плинності кадрів на випробувальному терміні	2400	960	+1440 *(економія)*
2. Витрати на технічну розробку порталу “Opillia-Onboard”	0	220	-220 *(інвестиція)*
3. Річний фонд стимулювання менторів та Welcome-boxes	0	480	-480 *(витрата)*
4. Чистий економічний ефект за перший рік реалізації	-	-	+740

Джерело: розраховано та сформовано автором.

Дані табл. 3.2 наочно демонструють, що чистий фінансовий прибуток підприємства (пряма економія за вирахуванням усіх супутніх витрат на розгортання системи) вже за перший рік реалізації стратегії складе +740 тис. грн.

Для остаточного підтвердження доцільності реформи проведемо розрахунок коефіцієнта рентабельності інвестицій у персонал (ROI_{HR}) за класичною управлінською формулою:

$$ROI_{HR} = (\text{Економія} – \text{Витрати}) \cdot 100\% / \text{Витрати}.$$

Підставляючи отримані значення у формулу, одержуємо кінцевий показник рентабельності проекту:

$$ROI_{HR} = (1440 – 700) \cdot 100\% / 700 = 105,71\%.$$

Отриманий коефіцієнт рентабельності інвестицій у розмірі 105,7 % свідчить про надзвичайно високу економічну доцільність та безпомилковість запропонованого проєкту. Кожна вкладена ТОВ «Пивоварня "Опілля"» у розвиток інструментів командного менеджменту гривня повністю окупить себе та поверне компанії 1,06 гривні чистої економії вже протягом першого року функціонування системи. У наступні роки (2027–2028 рр.) показник рентабельності буде ще вищим, оскільки повністю зникне необхідність повторно інвестувати кошти у розробку цифрового порталу, а витратна частина складатиметься виключно з поточного фінансування боксів та преміювання наставників.

Для забезпечення безперервного стратегічного контролю за ходом реалізації Стратегії та оцінки її довгострокового впливу на рівень захищеності організації, автором сформовано та пропонується до впровадження збалансована система ключових показників ефективності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Збалансована система Ключових показників ефективності (KPIs) адаптаційної стратегії ТОВ «Пивоварня "Опілля"»

Критеріальна група індикаторів	Конкретизований показник ефективності (KPI)	Цільовий нормативний орієнтир на 2026 рік	Джерело інформації для кадрового моніторингу
1. Економічні показники	Рентабельність інвестицій у персонал (ROI_{HR}) Чистий фінансовий ефект за перший рік	> 100 % +740 тис. грн	Дані фінансової звітності, баланс кадрових витрат
2. Результативність онбордингу	Коефіцієнт плинності на пробації (Turnover Rate)	< 10 % Скорочення на	Кадрова статистика HR-відділу, індивідуальні звіти

	Показник Time-to-Productivity	35 %	виробітку
3. Соціально-психологічний стан	Onboarding Satisfaction Score (Індекс задоволеності) Рівень психологічної безпеки в Scrum-групах	> 85 % Високий / Стабільний	Результати автоматичних цифровізованих пульс-опитувань
4. Продуктивність праці	Річний дохід на одного працівника суб'єкта	Відновлення росту (> 1750 тис. грн)	Співвідношення виручки до чисельності персоналу

Джерело: розроблено автором.

Запровадження представленої системи KPIs (табл. 3.3) дозволить топ-менеджменту броварні здійснювати регулярний моніторинг кадрових процесів, проактивно реагувати на потенційні відхилення від цільових орієнтирів та оперативно коригувати вектори навчання лідерів. У підсумку, проектована схема адаптаційного менеджменту є високотехнологічною, збалансованою та такою, що повністю відповідає специфіці інноваційного та вікового профілю підприємства харчової промисловості. Реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ «Пивоварня "Опілля"» повністю ліквідувати деструктивні підходи, які генерували падіння індивідуального виробітку в останні роки, формалізувати та вмотивувати інститут наставництва через фінансові стимули, а також мінімізувати час виходу нових фахівців на повноцінну продуктивність. Впровадження цієї схеми є головним внутрішнім управлінським резервом для відновлення операційної рентабельності, оптимізації кадрових витрат та підвищення загальної багатофакторної продуктивності праці броварні в умовах глобальних ринкових викликів воєнного стану

Узагальнюючи результати третього розділу дослідження, слід констатувати, що розроблена комплексна, автоматизована та науково обґрунтована екосистема командного онбордингу, яка базується на впровадженні чотиристадійного керованого адаптаційного циклу, забезпечує фундаментальний перехід ТОВ «Пивоварня "Опілля"» від стихійного, деструктивного пристосування нових працівників до високоефективного, захищеного бізнес-процесу. Запуск

спеціалізованого внутрішнього порталу “Opillia-Onboard”, впровадження інституту крос-функціональних провідників (Buddy-системи) та чітка функціональна диференціація професійного навчання за цільовими треками (Трек А: "Технології та якість" для виробничих цехів; Трек Б: "Комерція та дистрибуція" для менеджерів з продажів B2B) дозволяють повністю ліквідувати внутрішній інформаційний хаос та суттєво скоротити показник Time-to-Productivity. Сформована за результатами SWOT-аудиту матриця стратегічного ризик-менеджменту визначила чіткі вектори нейтралізації слабких сторін та зовнішніх загроз шляхом посилення психологічної безпеки в колективах, гейміфікації навчання покоління Gen Z та введення офіційної системи преміювання Senior-менторів за успішні результати онбордингу, що повністю долає декларативність наставництва та внутрішній опір лінійних керівників. Нарешті, математико-економічні розрахунки довели надзвичайну доцільність пропонованих реформ: зниження рівня ранньої плинності кадрів з 25 % до цільових 10 % дозволить броварні зберегти 12 кваліфікованих фахівців на рік, забезпечуючи чистий економічний ефект у розмірі +740 тис. грн уже в перший рік впровадження за умови рентабельності інвестицій у персонал на рівні 105,7 %, що позиціонує розроблену стратегію командного менеджменту як провідний внутрішній управлінський резерв для відновлення операційної маржинальності, оптимізації використання фонду оплати праці та гарантування довгострокової кадрової безпеки ТОВ «Пивоварня "Опілля"» в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного науково-практичного дослідження дозволило сформулювати теоретичні узагальнення, методичні положення та прикладні рекомендації щодо вдосконалення системи кадрової безпеки промислового підприємства на основі розгортання інструментів командного менеджменту.

1. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування кадрової безпеки промислового підприємства та її детермінанти в системі командного менеджменту. Доведено, що традиційні авторитарні важелі та ієрархічні підходи до управління людськими ресурсами, сформовані в умовах централізованої економіки, остаточно втратили свою актуальність під впливом масштабної цифровізації та безпекових викликів. Кадрова безпека визначена як складна багатокомпонентна система захищеності інтересів підприємства від ризиків, пов’язаних із людським капіталом та структурою соціально-трудових відносин. Обґрунтовано, що в умовах зміни поколінь персоналу (активного припливу міленіалів та зумерів) командний менеджмент виступає базовим детермінантом соціально-економічної стійкості, інтегруючи ефекти групового самоконтролю, взаємодовіри, лідерства та психологічної безпеки для превенції кадрових загроз на початкових етапах.

2. Проведено діагностику кадрового потенціалу, фінансово-економічного стану та діючих процесів інтеграції персоналу ТОВ «Пивоварня "Опілля"». За допомогою трифакторної логіки аналізу Дюпона розкрито складну траєкторію розвитку підприємства за період 2021–2025 рр.: на тлі масштабного збільшення ресурсної бази, капітального розширення загальних активів (до 1 167,1 млн грн) та зразкової фінансової автономії (0,71), зафіксовано кризове стискання операційної ефективності у 2025 році (чистий прибуток скоригувався до 51,2 млн грн, а рентабельність продажів упала до 4,3 %). Кадровий аудит унаочнив внутрішній

дисбаланс: при безперервному розширенні штату до 698 осіб темпи зростання середньої заробітної плати (225,2 %) суттєво випередили темпи зростання продуктивності праці (195,5 %), яка після 2023 року увійшла в регресивну фазу (річний дохід на особу знизився до 1 704,2 млн грн). Ідентифіковано, що першопричиною падіння виробітку є деструктивний характер діючих фрагментарних підходів «неформального наставництва» та «природного відбору» у відділі продажів (де молодь 20–25 років складає 55,5 % штату). Відсутність системного онбордингу та складність каскадної B2B тарифної сітки генерували хронічний інформаційний хаос (втрата до 35 % стартового часу новачків) та зумовлювали високу ранню плинність кадрів (близько 30 %).

3. Розроблено розширену структурно-функціональну модель та прикладну архітектуру екосистеми командного онбордингу як провідного засобу зміцнення кадрової безпеки броварні. Для докорінного усунення виявлених деструкцій запропоновано перехід до автоматизованої, психологічно комфортної чотиристадійної моделі адаптаційного менеджменту. Спроектована система передбачає запуск внутрішнього хмарного порталу “Opillia-Onboard” (Стадія 0) для ліквідації стартового вакууму, впровадження інституту соціальних провідників за Buddy-системою (Стадія 1) для прискорення соціалізації Gen Z, а також чітку диференціацію за двома функціональними треками (Стадія 2): Трек А «Технології та якість» із закріпленням Senior-ментора у варильних цехах та Трек Б «Комерція та дистрибуція» на основі інтелектуального B2B-коучингу. Безперервний захисний контур замикається цифровими петлями зворотного зв’язку через пульс-опитування на 7, 30, 60, 90 дні та підсумкове Performance Review (Стадія 3). Ліквідовано декларативність наставництва шляхом введення офіційного фонду преміювання менторів, безпосередньо прив’язаного до успішності проходження стажером випробувального терміну. Сформована за результатами SWOT-аудиту матриця стратегічного ризик-менеджменту визначила чіткі вектори подолання внутрішнього опору лінійних керівників та превенції

інсайдерських ризиків за рахунок створення високої емоційної лояльності працівників та забезпечення портативності процесів у хмарі на випадок воєнних форс-мажорів.

4. Надано математико-економічне обґрунтування та оцінено фінансову ефективність від впровадження запропонованої командної стратегії кадрового захисту. Розрахунки на плановий 2026 рік підтвердили, що зниження коефіцієнта ранньої плинності новачків із 25 % до цільових 10 % дозволить ТОВ «Пивоварня "Опілля"» скоротити щорічні абсолютні втрати кадрів з 20 до 8 осіб на рік. За умови, що вартість заміни та простій одного робочого місця кваліфікованого фахівця харчової промисловості становить 120 тис. грн, показник річної прямої фінансової економії від мінімізації дезадаптації складе 1 440 тис. грн. Порівняння з необхідними інвестиціями на розгортання інфраструктури (700 тис. грн на розробку порталу, Welcome-boxes та премії наставникам) зафіксувало отримання чистого фінансового ефекту у розмірі +740 тис. грн уже за перший рік реалізації. Обчислений коефіцієнт рентабельності інвестицій у персонал склав 105,7 %, що математично доводить безпомилковість та високу комерційну спроможність проєкту.

Отже, впровадження запропонованої збалансованої системи KPIs та інструментів командного менеджменту виступає головним внутрішнім управлінським резервом ТОВ «Пивоварня "Опілля"» для оптимізації кадрових витрат, ліквідації простоїв, стабілізації виробітку та відновлення загальної операційної маржинальності й кадрової безпеки бізнесу в умовах жорстких викликів воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анпілогов С., Гарафонова О. Особливості формування стратегічного потенціалу вітчизняної пивоварної галузі: тенденції змін та імплементація антикризових заходів. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. № 4. С. 8–19. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-1
2. Арефєва О., Ареф'єв С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57
3. Баркова К. О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 194–199. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-31
4. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12(114). С. 101-104.
5. Білошкурська Н. В. Підприємницькі ризики. Умань : Візаві, 2020. 144 с. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/13739
6. Болотова О. О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Управління розвитком*. 2018. № 2. С. 119–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_2_20
7. Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4
8. Вернюк Н. О., Декарчук В. В., Дмитрик І. О. Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*

садівництва. 2024. № 105(2). С. 282–291. DOI: http://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-282-291

9. Воскобійник С., Полєтаєв В., Орел Ю. Роль HR-менеджменту у формуванні організаційної культури. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.11
10. Вуйченко М., Новак І., Вернюк Н. Діагностика управлінських рішень як напрям підвищення соціально-економічної ефективності управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 178–186. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-178-186
11. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія : Економіка*. 2015. № 7(172). С. 29–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6
12. Глєбова А. О. Організація командної роботи в умовах глобальних викликів у контексті цифрової та кадрової безпеки. *Економіка і регіон*. 2025. Том 4 № 99. С. 184–193. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4171
13. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
14. Дані компанії ТОВ «ПИВОВАРНЯ “ОПІЛЛЯ”» (ЄДРПОУ 37977562). *Опендатабот*. URL: https://opendatabot.ua/c/37977562
15. Доценко Н. В., Сабадош Л. Ю., Чумаченко І. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
16. Живко З., Бойко О. Командний менеджмент персоналу як чинник забезпечення соціально-економічної безпеки бізнесу. *Успіхи і досягнення у науці. Серія*

«Управління та адміністрування». 2025. № 9(19). С. 434–445. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-434-445

17. Кравчук О., Лядський І., Дячков Д. Вплив Кайрос-менеджменту на психологічну адаптивність персоналу та кадрову безпеку підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2026. № 22(44). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-22(44)-09
18. Левченко А. О., Горпинченко О. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41). С. 253–258. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258
19. Малюга В., Кузьменко М. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 63(5). С.70–79. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-70-79
20. Морозова М. Е. Роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14790273
21. Про нас. *Офіційний сайт Опілля*. URL: https://opillia.com/about/
22. Пачева Н., Малярчук Н. Управління системою адаптації персоналу на підприємствах із використанням інформаційних технологій. *Economics. Management. Innovations*. 2026. № 1(38). С. 140–153. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-10
23. Петюх В. М., Кравчук О. І. Управління командами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2012. 512 с.
24. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 154–160. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20

25. Савчук В. О., Дунаєвська Т. О., Поленкова М. В. Психологія лідера та командоутворення. *Гуманітарний форум*. 2025. № 3(2). С. 67–76. DOI: https://doi.org/10.60022/3(2)-9-GF
26. Сазонова Т., Гродзинська А., Яловега Д., Волощук В. Умови підвищення ефективності командної взаємодії в сучасних реаліях. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 377–382. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-55
27. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
28. Тренди, детермінанти та технології управління персоналом : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. В. В. Іванової. Суми : Університетська книга, 2024. 222 с.
29. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5865&i=6
30. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24
31. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. Том 4. № 12. С. 57–61. DOI: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2017-04-57-61
32. Karpiak M., Popadynets N., Nazarkevych O., Biloshkurskyi M., Biloshkurska N. Labor productivity as a key determinant of the multifactor productivity model in the conditions of globalization spread. *Perspectives – Journal on Economic and Social Issues*. 2023. No. 9(2). P. 92–108. URL: https://perspectives-ism.eu/contents/2-2023/2-2023-092-karpiak

33. Kim S, Lee H, Connerton T. P. How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*. 2020. No. 11. P. 15–18. DOI: http://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581
34. Kirdan O. Strategic management of enterprise human resource potential in the context of digitalization. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2026. No. 13. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.1.07
35. Olubiyi T., Biloshkurska N. Digitalization of management processes in enterprises: Implications for efficiency, innovation and resilience in the digital economy. *Philosophy and Governance*. 2026. No. 1(17). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2026.1.14
36. Paimash H., Biloshkurska N., Koberniuk S. Digital strategy for company development in a competitive environment. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. No. 1. P. 45–55. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.06
37. Sukhetska K., Aleshkina L., Movchaniuk A., Novak I., Pitel N. Directions and recommendations for enterprises to overcome crises using anticipatory teams. *Scientific Horizons*. 2022. No. 25(12). P. 122–131. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor.25(12).2022.122-132
38. Verniuk N., Dekarchuk V., Rybchak V. Assessment of potential opportunities for implementing innovative business management methods as an anti-crisis management tool. *Turystyka I Rozwój Regionalny*. 2025. No. 23. P. 117–122. DOI: https://doi.org/10.22630/TIRR.2025.23.11