

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

Рябець Катерина Анатоліївна

(ПІБ)

(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Підвищення ефективності управління командами в організаціях в умовах сучасних викликів»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня

кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи МОБ-1-22-4.0д

Белан Марина Вадимівна

(ПІБ)

(підпис)

Науковий керівник

Кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, звання)

Артамонова Галина Володимирівна

(ПІБ)

(підпис)

Київ - 2026

АНОТАЦІЯ

Белан Марина Вадимівна

Підвищення ефективності управління командами в організаціях в умовах сучасних викликів. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Артамонова Галина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота спрямована на розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління командами в організаціях в умовах сучасних викликів на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна». У роботі розкрито теоретичні основи ефективного управління командою: досліджено її сутність, роль і значення в системі менеджменту організації, систематизовано функції та принципи командного управління, проаналізовано сучасні моделі та методи організації командної діяльності. Надано загальну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна» та проаналізовано динаміку ключових фінансових показників діяльності підприємства за 2023-2025 роки. Проведено аналіз діючої системи управління командою із застосуванням SWOT-аналізу. Виявлено системні прогалини, на основі яких розроблено три взаємопов'язані рекомендації.

Ключові слова: управління командою, командний менеджмент, ефективність команди, психологічна безпека, крос-функціональна взаємодія, воєнний стан, Team Health Check.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана на 46 сторінках, містить 12 таблиць, 1 рисунок. Список бібліографічних посилань включає 32 найменування.

SUMMARY

Bielan Maryna Vadymivna

Improving the Effectiveness of Team Management in Organizations Under Modern Challenges. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – Artamonova Halyna Volodymyrivna, PhD in Economics, Associate Professor of the Management Department.

This qualification work examines the development of scientifically grounded recommendations for improving the effectiveness of team management in organizations under modern challenges based on the example of Carlsberg Ukraine. The paper reveals the theoretical foundations of effective team management by examining its essence, role, and significance within the organization's management system. The functions and principles of team management are systematized, and modern models and methods of organizing team activities are analyzed. A general overview of Carlsberg Ukraine is provided, along with an analysis of the dynamics of the company's key technical and economic indicators for 2023–2025. The current team management system was analyzed using SWOT analysis. As a result, systemic gaps were identified, on the basis of which three interrelated recommendations were developed.

Keywords: team management, team leadership, team effectiveness, psychological safety, cross-functional interaction, martial law, Team Health Check.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources used and appendices. The work is 46 pages long, contains 12 tables, 1 figure. The list of bibliographical references includes 32 titles.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	7
1.1. Сутність, роль та значення управління командою в організаціях.....	7
1.2. Функції та принципи управління командою в організаціях.....	11
1.3. Сучасні моделі та методи управління командою	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»	24
2.2. Аналіз діючої системи управління командою	29
2.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління командою	35
Висновки до розділу 2	40
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій в Україні характеризуються безпрецедентним рівнем невизначеності, спричиненим повномасштабною військовою агресією РФ, геополітичними трансформаціями, економічною нестабільністю та стрімким розвитком технологій. У таких умовах особливого значення набуває ефективність управління командами як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Саме команди є основною організаційною одиницею, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та інноваційний розвиток бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена кількома чинниками. По-перше, воєнний стан створив нові виклики для управління персоналом: необхідність організації роботи в умовах мобілізації, масштабний перехід на дистанційні форми співпраці, зростання психологічного навантаження на працівників, необхідність швидкої перебудови бізнес-процесів. По-друге, посилення конкуренції за кваліфікованих спеціалістів вимагає нових підходів до формування та утримання ефективних команд. По-третє, цифровізація бізнес-процесів та поширення гібридних моделей роботи потребують переосмислення традиційних принципів командного менеджменту. Вивчення практик управління командами на прикладі успішних вітчизняних підприємств, зокрема ПрАТ «Карлсберг Україна», дозволить виявити ефективні інструменти підвищення продуктивності та згуртованості колективів в екстремальних умовах.

Питання управління командами та підвищення їх ефективності досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: М. Армстронг [7], П. Друкер [5], Т. Бауер, Ю. Апелло, а також українські дослідники – О. М. Петухова [11], В. В. Прохорова [19], В. А. Савченко. Значна увага приділялася розробці моделей командоутворення, механізмів мотивації персоналу, систем оцінки ефективності командної роботи. Проте більшість досліджень стосуються стабільних економічних умов, тоді як

особливості управління командами під час воєнного стану та в період масштабних трансформацій бізнес-середовища вивчені недостатньо, що створює наукову прогалину та зумовлює необхідність подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління командами в організаціях в умовах сучасних викликів на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- обґрунтувати сутність, роль та значення управління командою в організаціях та визначити їх адаптивність до сучасних викликів;
- систематизувати функції, принципи та сучасні методи управління командами;
- встановити особливості діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» та специфіку системи управління командами;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління командою підприємства в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління командами в організаціях в умовах сучасних викликів.

Предметом дослідження є підвищення ефективності управління командами в організаціях в умовах сучасних викликів на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи наукової абстракції та узагальнення застосовано для визначення сутності та принципів управління командами; метод системного аналізу – для дослідження діючої системи управління командою підприємства; порівняльний метод – для зіставлення різних моделей командного менеджменту; економіко-статистичні методи – для аналізу показників ефективності командної роботи; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод експертних оцінок – для розробки практичних рекомендацій.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні акти

України у сфері регулювання трудових відносин; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань менеджменту персоналу та управління командами; внутрішні документи та звітність ПрАТ «Карлсберг Україна аналітичні звіти консалтингових компаній; публікації у фахових економічних виданнях; матеріали науково-практичних конференцій.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел [32] та додатків [3]. У першому розділі розглянуто теоретичні основи ефективного управління командою в організаціях, проаналізовано сучасні моделі та методи командного менеджменту. Другий розділ присвячений аналізу практичних аспектів управління командою в ПрАТ «Карлсберг Україна» та розробці рекомендацій щодо підвищення її ефективності в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність, роль та значення управління командою в організаціях

Зростаюча складність організаційних завдань, прискорення темпів змін у бізнес-середовищі та посилення міжфункціональної взаємозалежності зумовили якісний перехід від індивідуально орієнтованих моделей праці до командних форм організації діяльності. Якщо в умовах відносно стабільного виробничого середовища домінувала ієрархічна модель, де виконавець отримував чітко регламентоване завдання й діяв автономно, то сучасна управлінська парадигма все більше спирається на командну синергію як ключовий механізм досягнення організаційних цілей.

Відтак у сучасних умовах трансформації бізнес-середовища управління командами набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності організацій. Командна робота стала домінуючою формою організації діяльності, оскільки саме команди здатні швидко адаптуватися до змін, генерувати інноваційні рішення та забезпечувати синергетичний ефект від об'єднання зусиль працівників різної кваліфікації та спеціалізації [7]. Саме тому дослідження сутності, ролі та значення управління командою є необхідною теоретичною основою для розуміння ефективності організаційних систем загалом.

Незважаючи на широке використання термінів «команда» та «управління командою» в теорії та практиці менеджменту, їх трактування характеризується неоднозначністю підходів, що актуалізує необхідність чіткого визначення концептуального апарату дослідження.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька базових підходів до визначення сутності команди та управління нею. Систематизовані погляди провідних вітчизняних та зарубіжних науковців представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування понять «команда» та «управління командою»

Автор	Визначення
П. Друкер	Команда – невелика кількість людей із взаємодоповнюючими навичками, які відповідальні за загальний результат і прагнуть досягти спільної мети через колективну роботу.
Бауер, Т.	Команда – група людей з взаємодоповнюючими вміннями, відданих спільній меті, конкретним цілям діяльності та загальному підходу до справи, за які вони несуть взаємну відповідальність.
М. Армстронг	Управління командою – процес створення, розвитку та підтримки ефективної взаємодії членів групи для досягнення організаційних цілей через синергію індивідуальних зусиль.
Ю.Аппело	Управління командою – цілеспрямований вплив на групу працівників для формування їх як цілісної системи, здатної ефективно вирішувати складні завдання та забезпечувати високі результати діяльності.
Г. Щокін	Команда – організаційна форма колективної управлінської діяльності, за якої керівник має можливість делегувати частину повноважень групі однодумців, здатних самостійно вирішувати поставлені завдання.

Джерело: сформовано автором за даними [4-8, 10, 13]

Відправною точкою аналізу є розмежування понять «група» і «команда», оскільки ці терміни нерідко вживаються як синоніми, що призводить до теоретичної плутанини. Група – це сукупність людей, об'єднаних спільним перебуванням або формальним підпорядкуванням, тоді як команда передбачає якісно вищий рівень взаємодії, що ґрунтується на спільній меті, взаємозалежності та колективній відповідальності за результат. Узагальнення представлених визначень дозволяє виділити ключові характеристики команди, які відрізняють її від звичайної робочої групи [4, 10, 11]:

- спільна мета та цінності – члени команди поділяють єдине бачення результату та прагнуть його досягнення;
- взаємодоповнюваність компетенцій – команда формується з працівників, чийі навички та знання доповнюють один одного;
- колективна відповідальність – результати роботи розглядаються як спільне досягнення всієї команди;
- синергетичний ефект – продуктивність команди перевищує суму індивідуальних зусиль її членів;
- високий рівень взаємодії – члени команди активно комунікують,

координують дії та підтримують один одного.

Можна стверджувати, що команда є вищою формою організації колективної діяльності порівняно з робочою групою, оскільки вона забезпечує якісно інший рівень взаємодії, мотивації та результативності. Проте трансформація робочої групи в команду вимагає цілеспрямованих управлінських зусиль, часу та створення відповідних організаційних умов [10, 12].

На основі аналізу різних підходів можна визначити управління командою як систематичний процес формування, розвитку та забезпечення ефективної діяльності групи працівників із взаємодоповнюючими компетенціями, які через синергію колективних зусиль, спільну відповідальність та високий рівень взаємодії досягають організаційних цілей, недосяжних для окремих виконавців.

У системі менеджменту організації управління командами виконує декілька важливих функцій, що визначають його стратегічну роль (рис. 1.1).

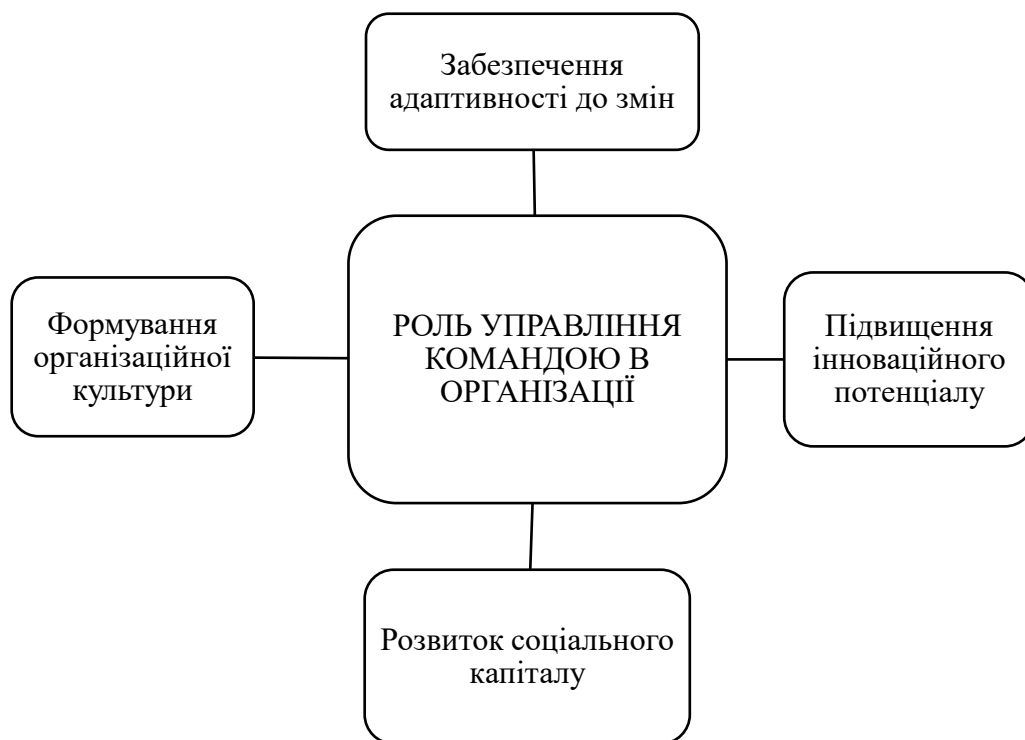


Рис. 1.1. Роль управління командами в системі менеджменту організації

Джерело: складено автором за даними [11-13]

Насамперед, ефективне управління командами забезпечує організаційну адаптивність, оскільки команди швидше реагують на зміни зовнішнього

середовища порівняно з формалізованими ієрархічними структурами. Команди здатні самостійно коригувати методи роботи, перерозподіляти завдання між членами та знаходити нестандартні рішення в умовах невизначеності.

По-друге, командна робота стимулює інноваційну активність, оскільки взаємодія фахівців різних спеціалізацій створює середовище для генерування креативних ідей та їх швидкої реалізації. Різноманітність поглядів, знань та досвіду членів команди сприяє пошуку інноваційних підходів до вирішення бізнес-завдань.

По-третє, управління командами формує соціальний капітал організації через розвиток довіри, взаємопідтримки та міжособистісних зв'язків між працівниками. Командна взаємодія посилює відчуття приналежності до організації, підвищує лояльність персоналу та знижує плинність кадрів.

Нарешті, командний підхід до організації роботи сприяє формуванню позитивної організаційної культури, заснованої на цінностях співпраці, відкритості, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результати, що створює сприятливе середовище для професійного зростання та самореалізації працівників.

Особливого значення ефективне управління командами набуває в умовах сучасних викликів, які постали перед українським бізнесом. Воєнний стан, необхідність швидкої адаптації до змін, поширення дистанційних форм роботи та зростання психологічного навантаження на персонал вимагають перегляду традиційних підходів до організації командної діяльності та пошуку нових механізмів забезпечення її ефективності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що управління командами є стратегічно важливим елементом системи менеджменту сучасної організації, який визначає її здатність досягати цілей через синергію колективних зусиль, забезпечувати інноваційний розвиток та формувати конкурентні переваги. Глибоке розуміння сутності та ролі командного управління створює теоретичне підґрунтя для розробки ефективних механізмів формування та розвитку високопродуктивних команд в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.2. Функції та принципи управління командою в організаціях

Розуміння сутності та ролі командного управління, розглянуте у попередньому підрозділі, становить необхідне підґрунтя для переходу до аналізу конкретного механізму його реалізації. З'ясувавши, що саме являє собою команда та яке місце вона займає в організаційній системі, нині постає питання про те, яким чином це управління здійснюється на практиці – тобто які функції воно виконує і на яких засадах ґрунтується.

Функції управління командою відображають змістовний склад управлінської діяльності та визначають напрями цілеспрямованого впливу керівника на колектив [7, 12]. У сучасній управлінській науці функції командного менеджменту здебільшого розглядаються як конкретизація загальних функцій управління стосовно командної форми організації праці, хоча специфіка колективної взаємодії обумовлює появу низки самостійних функціональних блоків, притаманних виключно командному середовищу.

Таблиця 1.2 – Функції управління командою та їх зміст

Функція	Зміст	Результат реалізації
Формування команди	Підбір членів команди з урахуванням взаємодоповнюваності компетенцій, визначення ролей та розподіл відповідальності.	Збалансований склад команди, чіткість ролевих позицій.
Цілепокладання	Формулювання спільної мети та конкретних завдань, узгодження їх із стратегічними цілями організації.	Єдине бачення пріоритетів, усвідомлення кожним членом свого внеску.
Організація взаємодії	Побудова системи комунікації, координація дій між членами команди, налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків.	Злагодженьсть процесів, мінімізація комунікативних бар'єрів.
Мотивація	Стимулювання як індивідуальної, так і колективної результативності через матеріальні та нематеріальні інструменти.	Висока залученість і продуктивність членів команди.
Розвиток команди	Забезпечення навчання, набуття нових компетенцій, підтримка командного духу та корпоративної культури.	Підвищення компетентнісного потенціалу, згуртованість.
Контроль та оцінювання	Відстеження виконання завдань, оцінка якості процесів і досягнутих результатів, зворотний зв'язок.	Своєчасне виявлення відхилень, коригування діяльності.
Розв'язання конфліктів	Діагностика і врегулювання суперечностей усередині команди, підтримання конструктивного клімату.	Психологічна безпека, збереження командної цілісності.

Джерело: складено автором за даними [7, 8, 12, 17]

Наведені у табл. 1.2 функції не є ізольованими: вони перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовлюють одна одну. Зокрема, ефективне цілепокладання неможливе без попереднього формування збалансованої команди; розвиток команди втрачає сенс за відсутності дієвої мотивації; контроль і оцінювання набувають повноцінного управлінського значення лише тоді, коли організація взаємодії забезпечила необхідну прозорість процесів. Тому управління командою слід розглядати як цілісний управлінський цикл, де кожна функція є невід'ємною ланкою єдиного ланцюга.

Глибше розуміння природи функцій командного управління вимагає також розмежування їх за характером управлінського впливу. У теорії менеджменту прийнято виокремлювати такі аспекти [9, 10, 12]:

- стратегічні функції – формування команди, цілепокладання, розвиток компетенцій; вони визначають вектор та перспективу командної діяльності й реалізуються переважно на рівні вищого та середнього керівництва;
- операційні функції – організація взаємодії, мотивація, контроль і оцінювання; вони забезпечують щоденне функціонування команди та коригування відхилень від заданих параметрів;
- підтримуючі функції – розв'язання конфліктів, підтримка психологічного клімату, фасилітація командних процесів; ці функції не продукують безпосередній результат, проте є необхідною умовою стабільного функціонування двох попередніх груп.

Зазначене розмежування є умовним, оскільки на практиці управлінські впливи рідко відповідають чітким категоріям. Більш продуктивним є розуміння функцій управління командою як динамічного набору дій, що варіюються залежно від стадії розвитку команди, характеру поставлених завдань та умов зовнішнього середовища. Саме ця динамічна природа зумовлює необхідність звернення до принципів управління – тих стрижневих засад, які надають управлінській діяльності стійкість та послідовність незалежно від конкретних обставин.

Принципи управління командою являють собою основоположні правила та нормативні вимоги, якими керується менеджер у процесі організації командної

діяльності. На відміну від функцій, які відповідають на питання «що робити?», принципи відповідають на питання «як і на яких засадах це робити?». Таким чином, вони виступають нормативним каркасом командного менеджменту.

В управлінській науці принципи командного управління досліджувалися у контексті як загальної теорії менеджменту [9, 10], так і спеціалізованих концепцій командоутворення [11, 14, 15]. Синтезуючи наявні підходи, можна виокремити дві групи принципів: загальноуправлінські, що поширюються на будь-яку форму організаційної діяльності, та специфічні, які відображають особливості саме командної взаємодії. Їх зведену характеристику подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи управління командою в організаціях

Група	Принцип	Зміст та управлінські вимоги
Загально-управлінські	Системності	Команда розглядається як цілісна система, у якій зміна одного елементу впливає на всі інші; управлінські рішення приймаються з урахуванням їх наслідків для всієї системи.
	Цілеспрямованості	Вся діяльність команди підпорядкована досягненню чітко визначених і погоджених цілей; відхилення від цілей є підставою для корегувальних дій.
	Ієрархічності відповідальності	Кожен рівень управління несе відповідальність за результати відповідно до своїх повноважень; чіткість рольового розподілу виключає дублювання та прогалини.
Специфічні	Синергії	Управлінський вплив спрямовується на забезпечення такої взаємодії членів команди, за якої сукупний результат перевищує суму індивідуальних внесків.
	Взаємодоповнюваності	Склад команди формується так, щоб компетенції, досвід і стилі мислення її членів взаємно компенсували слабкі сторони один одного.
	Відкритої комунікації	Керівник створює умови для вільного обміну інформацією, зворотного зв'язку та конструктивного обговорення проблем без страху осуду.
	Психологічної безпеки	Члени команди мають відчувати захищеність від приниження, маргіналізації чи покарання за висловлення думок, ідей або визнання помилок.
	Адаптивності	Методи управління командою змінюються відповідно до стадії її розвитку, характеру завдань та умов зовнішнього середовища.
	Визнання та справедливості	Внесок кожного члена команди визнається й оцінюється неупереджено; система винагород відповідає реальному вкладу і підтримує командну єдність.

Джерело: складено автором за даними [9, 11, 14-16]

Аналіз принципів, систематизованих у табл. 1.3, дозволяє зробити кілька суттєвих узагальнень. По-перше, між загальноуправлінськими та специфічними

принципами існує логічна ієрархія: загальні принципи задають нормативну рамку, в межах якої специфічні принципи конкретизують вимоги до командної взаємодії. По-друге, деякі принципи є особливо критичними для управління командами в кризових умовах, зокрема принципи адаптивності та психологічної безпеки набувають підвищеної значущості в умовах воєнного стану, коли рівень стресу та невизначеності суттєво зростає.

По-третє, реалізація принципів взаємодоповнюваності та синергії вимагає від керівника не лише аналітичних, а й психологічних компетенцій: менеджер повинен вміти ідентифікувати приховані сильні сторони членів команди, долати статусні бар'єри та створювати умови, за яких синергія стає природним результатом взаємодії, а не лише декларованою ціллю. Таким чином, принципи управління командою є не формальним переліком вимог, а живим орієнтиром для повсякденної управлінської практики.

Функції та принципи управління командою являють собою дві взаємодоповнюючі складові єдиного управлінського механізму. Якщо функції задають змістовну структуру управлінської діяльності – визначають, що саме має робити менеджер, то принципи встановлюють нормативно-ціннісні орієнтири, що визначають спосіб реалізації цих функцій [19]. Відсутність будь-якого з цих компонентів унеможливило б ефективне командне управління: без чітко окреслених функцій управлінська діяльність втрачає структурованість, а без принципів – ціннісне підґрунтя і передбачуваність.

Зв'язок між ними є двостороннім: з одного боку, реалізація кожної функції спирається на певну сукупність принципів – наприклад, функція формування команди реалізується через принципи взаємодоповнюваності та системності; функція мотивації – через принципи визнання та психологічної безпеки. З другого боку, дотримання принципів можливе лише в тому разі, якщо всі функції виконуються належним чином – зокрема, принцип відкритої комунікації залишається декларативним без реального функціонування організації взаємодії та розв'язання конфліктів.

Важливим аспектом, без урахування якого неможливо застосовувати функції

та принципи управління командою на практиці, є стадійність командного розвитку. Широко відома модель Б. Такмена виокремлює чотири стадії: формування (forming), штормування (storming), нормування (norming) та виконання (performing) [18]. Пізніше до цієї моделі була додана п'ята стадія – розпуску (adjourning). Кожна стадія характеризується специфічним рівнем згуртованості команди, характером міжособистісних відносин та продуктивністю, що обумовлює відповідне зміщення акцентів у реалізації управлінських функцій.

Так, на стадії формування домінуючими є функції цілепокладання та організації взаємодії, оскільки члени команди потребують чіткого усвідомлення своїх ролей та правил взаємодії. На стадії штормування на перший план виходить функція розв'язання конфліктів, а принцип психологічної безпеки набуває критичного значення. На стадії нормування зростає роль мотивації та розвитку команди. Нарешті, на стадії виконання акцент зміщується на контроль і оцінювання результатів та забезпечення умов для стабільного виконання. Узагальнення цих взаємозв'язків подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Пріоритети функцій управління командою за стадіями її розвитку

Стадія розвитку	Пріоритетні функції	Ключові принципи
Формування (Forming)	Цілепокладання, формування команди, організація взаємодії.	Цілеспрямованості, взаємодоповнюваності, системності.
Штормування (Storming)	Розв'язання конфліктів, мотивація, організація взаємодії.	Психологічної безпеки, відкритої комунікації, адаптивності.
Нормування (Norming)	Мотивація, розвиток команди, контроль і оцінювання.	Синергії, визнання та справедливості, відкритої комунікації.
Виконання (Performing)	Контроль і оцінювання, розвиток команди, цілепокладання.	Синергії, адаптивності, ієрархічності відповідальності.
Розпуск (Adjourning)	Оцінювання результатів, документування досвіду, визнання внесків.	Визнання та справедливості, системності.

Джерело: складено автором за даними [18]

Таким чином, функції та принципи управління командою не є статичним набором приписів, а являють собою гнучкий управлінський інструментарій, що потребує постійного осмислення й адаптації. Водночас незмінними залишаються

їхня взаємозумовленість та спрямованість на спільну мету – забезпечення ефективної командної синергії як основи конкурентоспроможності організації. Розуміння цих засад утворює концептуальну платформу для переходу до аналізу сучасних моделей та методів управління командою.

1.3. Сучасні моделі та методи управління командою

Розвиток теорії та практики командного менеджменту зумовив формування різноманітних моделей та методів управління командами, які відображають еволюцію підходів до організації колективної діяльності. Сучасні моделі управління командою базуються на багаторічних дослідженнях психології груп, організаційної поведінки та ефективності колективної роботи, а також враховують нові виклики, пов'язані з цифровізацією, глобалізацією та трансформацією бізнес-середовища.

Слід зазначити, що поняття «модель» і «метод» у контексті командного управління нерідко вживаються як синоніми, що є методологічно некоректним. Модель управління командою – це концептуальна схема, яка описує структуру, елементи та логіку взаємодії в команді, задаючи загальний підхід до організації командної роботи. Метод управління командою – це конкретний спосіб дії або сукупність прийомів, спрямованих на вирішення певного управлінського завдання в межах тієї чи іншої моделі. Таким чином, моделі і методи перебувають у відношенні загального до конкретного: метод реалізує модель, а модель задає контекст застосування методу.

Еволюція моделей командного управління відображає загальну логіку розвитку управлінської думки: від директивно-ієрархічних підходів, де команда розглядалася як сукупність підлеглих виконавців, до гнучких самоорганізаційних концепцій, у яких акцент зміщується на автономію, довіру та колективну відповідальність. У сучасній науковій літературі [21–23] можна виокремити кілька моделей, кожна з яких відображає певне бачення природи командної взаємодії та ролі керівника в ній (додаток А).

Порівняльний аналіз наведених у додатку А моделей дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, жодна з них не претендує на універсальність: кожна модель ефективна у певному організаційному контексті й менш придатна в інших умовах. По-друге, спостерігається виразна тенденція до «олюднення» командного управління – акцент поступово зміщується від формальних структур і процедур до людських факторів: довіри, психологічної безпеки, автономії. По-третє, моделі, розроблені в стабільних умовах, потребують суттєвого переосмислення при їх застосуванні в кризових або турбулентних середовищах, зокрема в умовах воєнного стану в Україні.

Найбільш перспективним для сучасних українських підприємств видається інтегративний підхід, що поєднує елементи моделі ситуаційного лідерства – для гнучкого реагування на різний рівень готовності членів команди – з принципами психологічної безпеки та окремими інструментами Agile-підходу, зокрема короткими ітераціями та прозорістю пріоритетів. Водночас вибір конкретної моделі залишається прерогативою організації та залежить від галузевої специфіки, масштабу бізнесу та особливостей корпоративної культури.

Якщо моделі задають концептуальну логіку командного управління, то методи є конкретними інструментами її практичної реалізації. У науковій літературі відсутня єдина класифікація методів управління командою, що зумовлює доцільність систематизації наявних підходів за кількома класифікаційними ознаками. Найбільш поширеним є групування методів за сферою управлінського впливу, яке дозволяє охопити весь спектр командної взаємодії – від формування складу команди до оцінювання її результативності.

За характером управлінського впливу методи управління командою поділяються на такі групи:

- організаційно-структурні методи – визначають склад, ролі та механізми взаємодії у команді. До них належать: методи формування команди (рольовий аналіз за Белбіном, MBTI-профілювання, компетентнісний підбір), методи розподілу відповідальності (матриця RACI, картування процесів), методи організації комунікацій (регламентовані зустрічі, asynchronous-протоколи);

- мотиваційно-психологічні методи – спрямовані на підтримку залученості та психологічного благополуччя членів команди. Включають: визнання досягнень (публічне та індивідуальне), нематеріальне стимулювання (розширення автономії, надання можливостей для розвитку), психологічну підтримку та коучинг, управління командним кліматом;

- методи розвитку команди – забезпечують нарощування компетентнісного потенціалу та вдосконалення командних процесів. Серед них: тренінги та фасилітовані семінари, командний коучинг, ретроспективи (Agile-практика), програми наставництва (менторства);

- методи контролю та оцінювання – дозволяють відстежувати прогрес і здійснювати корекцію командної діяльності. Охоплюють: систему KPI для команди, 360-градусне оцінювання, методика OKR (Objectives and Key Results), регулярні one-on-one та командні ревью.

Поряд із класифікацією за сферою впливу, важливим є розмежування методів за ступенем формалізації та інноваційності. Традиційні методи – такі як планові наради, посадові інструкції, матеріальне преміювання – залишаються базовим інструментарієм більшості організацій, забезпечуючи стабільність і передбачуваність управлінських процесів. Проте в умовах динамічного середовища вони є недостатніми і мають доповнюватися сучасними підходами, що забезпечують гнучкість і адаптивність.

Цифровізація бізнес-процесів та масштабне поширення дистанційних і гібридних форм роботи спричинили формування якісно нового класу методів управління командою, що ґрунтуються на цифрових технологіях і переосмисленні традиційних управлінських практик [19]. Ці методи набули особливої актуальності в умовах воєнного стану в Україні, коли значна частина підприємств була змушена перейти на дистанційний режим роботи або запровадити гібридні моделі, що поєднують офлайн- і онлайн-взаємодію.

Серед найбільш поширених сучасних методів управління дистанційними та гібридними командами виокремлюють такі [19]:

- digital Kanban та Scrum-board – візуалізація стану завдань у реальному часі

за допомогою цифрових платформ (Jira, Trello, Asana), що забезпечує прозорість пріоритетів та спільне розуміння прогресу без необхідності фізичної присутності.

- asynchronous-first комунікація – свідоме структурування командного обміну інформацією переважно у асинхронному режимі (Notion, Confluence, Loom), що дозволяє членам команди, розосередженим у різних часових зонах або з нерівномірним доступом до зв'язку, ефективно взаємодіяти без надмірного навантаження на синхронні зустрічі;

- регулярні check-in сесії – структуровані короткі зустрічі (15–20 хв.) для оцінювання стану кожного члена команди не лише у професійному, а й в емоційному вимірі; особливо важливі в умовах підвищеного психологічного навантаження;

- OKR (Objectives and Key Results) – метод каскадного цілепокладання, що забезпечує узгодженість командних цілей зі стратегічними пріоритетами організації та дозволяє вимірювати прогрес через конкретні кількісні індикатори (key results);

- team health checks – регулярна діагностика здоров'я команди за структурованими моделями (наприклад, модель Spotify Squad Health Check), що дозволяє виявляти системні проблеми до їх загострення та планувати превентивні заходи.

Цифрові методи управління командою не замінюють традиційні, а доповнюють їх, розширюючи управлінський арсенал керівника та підвищуючи прозорість командних процесів. Проте їх впровадження само по собі є управлінським завданням, що вимагає уваги до питань цифрової компетентності членів команди, захисту даних та запобігання ефекту «цифрового перевантаження».

Особливе місце серед методів формування ефективних команд посідають рольові моделі, які дозволяють структурувати склад команди з урахуванням психологічних і поведінкових характеристик її членів. Найбільшого поширення набула рольова модель Р. М. Белбіна, яка виокремлює дев'ять командних ролей, згрупованих у три категорії: ролі дії, соціальні ролі та інтелектуальні ролі [11, 14].

Ключова ідея моделі полягає в тому, що ефективна команда потребує збалансованого представництва всіх рольових типів, тоді як домінування одних ролей при відсутності інших породжує структурні вразливості.

Таблиця 1.5 – Командні ролі за моделлю Р. М. Белбіна та їх управлінське значення

Категорія	Роль	Внесок у командну діяльність	Допустима слабкість
Ролі дії	Формувач (Shaper)	Кидає виклики, долає перешкоди, надає команді динаміки та спрямованості.	Схильний до провокацій; може ображати почуття інших.
	Виконавець (Implementer)	Перетворює ідеї та стратегії на конкретні дії; надійний і дисциплінований.	Недостатньо гнучкий; повільно реагує на нові можливості.
	Завершувач (Completer Finisher)	Забезпечує ретельне доведення справ до кінця; уважний до деталей.	Схильний до надмірного занепокоєння; неохоче делегує.
Соціальні ролі	Координатор (Co-ordinator)	Фокусує зусилля команди на цілях; визначає ролі та делегує ефективно.	Може сприйматися як маніпулятивний; схильний делегувати власну роботу.
	Командний гравець (Teamworker)	Підтримує згуртованість, дипломатично вирішує конфлікти; гнучкий.	Нерішучий у кризових ситуаціях; уникає конфронтації.
	Дослідник ресурсів (Resource Investigator)	Шукає зовнішні можливості; налагоджує контакти; ентузіаст.	Надмірно оптимістичний; може втрачати інтерес після першого ентузіазму.
Інтелектуальні ролі	Генератор ідей (Plant)	Пропонує творчі рішення і нестандартні підходи до складних проблем.	Надто зайнятий власними ідеями; ігнорує практичні обмеження.
	Аналітик-стратег (Monitor Evaluator)	Критично оцінює пропозиції; неупереджений; приймає виважені рішення.	Може демотивувати команду своїм скептицизмом; надто критичний.
	Фахівець (Specialist)	Вносить рідкісні знання та глибоку експертизу у вузькій галузі.	Вузько сфокусований; не виявляє інтересу до сфер поза своєю спеціальністю.

Джерело: складено автором за даними [8-9, 21]

Практична цінність моделі Белбіна для управління командами полягає не у прагненні сформувати команду з дев'яти осіб, кожна з яких ідеально відповідає одній ролі, а у забезпеченні рольового охоплення – ситуації, за якої усі дев'ять функціональних ролей представлені в команді, хоча кожен її член може природно виконувати дві-три ролі. Наслідком незбалансованості рольового профілю є

характерні командні дисфункції: наприклад, відсутність «завершувача» призводить до того, що проекти розпочинаються, але не завершуються; домінування «генераторів ідей» без «аналітиків-стратегів» породжує велику кількість нереалістичних пропозицій.

Розмаїття моделей і методів командного управління, розглянутих у цьому підрозділі, ставить перед практикуючим менеджером питання вибору: які саме підходи є найбільш доцільними для конкретної організаційної ситуації? Відповідь на це питання не може бути універсальною, оскільки оптимальний вибір визначається сукупністю чинників, що характеризують як саму команду, так і середовище її функціонування.

До ключових критеріїв вибору моделі та методів управління командою належать такі:

- стадія розвитку команди: новосформована команда потребує директивніших методів та чіткої структури, тоді як зріла команда здатна ефективно функціонувати в умовах більшої автономії та самоорганізації;
- характер завдань: для вирішення творчих та інноваційних завдань доцільними є Agile-підходи та методи стимулювання ідей; рутинні виробничі процеси ефективніше організовуються через чіткі регламенти та Lean-методи;
- ступінь невизначеності зовнішнього середовища: в умовах високої турбулентності перевагу слід надавати адаптивним моделям, що забезпечують швидке реагування на зміни, – Agile, ситуаційному лідерству;
- формат роботи команди: для дистанційних та гібридних команд першочерговим є впровадження цифрових методів управління та забезпечення асинхронної комунікації;
- зрілість корпоративної культури: самокеровані команди та методи, що ґрунтуються на довірі й автономії, ефективні лише за наявності відповідної організаційної культури; їх насильницьке впровадження в ієрархічних організаціях може дати протилежний ефект.

Виходячи з наведених критеріїв, управління командами в сучасних українських організаціях потребує не сліпого копіювання зарубіжних моделей, а їх

осмисленої адаптації з урахуванням вітчизняного управлінського контексту, галузевої специфіки та реалій воєнного часу. Саме такий підхід має лежати в основі розробки практичних рекомендацій для конкретного підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що сучасний арсенал моделей і методів управління командою є достатньо різноманітним, щоб забезпечити ефективне командне управління в практично будь-яких організаційних умовах. Водночас ефективність застосування цього арсеналу визначається не кількістю використовуваних інструментів, а якістю їх інтеграції у цілісну систему управління командою.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи здійснено комплексний аналіз теоретичних основ ефективного управління командою в організаціях, що дозволило сформулювати концептуальне підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів командного менеджменту. Основні результати теоретичного дослідження можна узагальнити у таких положеннях.

По-перше, встановлено, що управління командою являє собою систематичний процес формування, розвитку та забезпечення ефективної діяльності групи працівників із взаємодоповнюючими компетенціями, які через синергію колективних зусиль, спільну відповідальність та високий рівень взаємодії досягають організаційних цілей, недосяжних для окремих виконавців. Виявлено п'ять ключових характеристик, які відрізняють команду від звичайної робочої групи: спільна мета та цінності, взаємодоповнюваність компетенцій, колективна відповідальність, синергетичний ефект та високий рівень взаємодії. Обґрунтовано стратегічну роль управління командами в системі менеджменту організації, яка полягає у забезпеченні організаційної адаптивності, стимулюванні інноваційної активності, формуванні соціального капіталу та розвитку позитивної організаційної культури.

По-друге, систематизовано функції та принципи управління командою, які

утворюють два взаємодоповнюючі компоненти єдиного управлінського механізму. Виокремлено сім базових функцій (формування команди, цілепокладання, організація взаємодії, мотивація, розвиток команди, контроль та оцінювання, розв'язання конфліктів), реалізація яких забезпечує цілеспрямоване функціонування команди на всіх етапах її діяльності. Встановлено, що ці функції не є ізольованими, а перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи цілісний управлінський цикл. Визначено дві групи принципів командного управління: загальноуправлінські (системності, цілеспрямованості, ієрархічності, відповідальності) та специфічні (синергії, взаємодоповнюваності, відкритої комунікації, психологічної безпеки, адаптивності, визнання та справедливості). Принципи управління командою мають гнучко застосовуватися залежно від стадії розвитку команди, а їх дотримання є критично важливим для формування високопродуктивних команд в умовах сучасних викликів.

По-третє, проаналізовано сучасні моделі та методи управління командою, які відображають еволюцію підходів до організації колективної діяльності. Серед найбільш значущих моделей виокремлено: рольову модель М. Белбіна, що визначає дев'ять ключових командних ролей; модель етапів розвитку команди Б. Такмана, яка описує п'ять послідовних стадій трансформації групи у високоефективну команду; модель «5П ефективної команди» П. Ленсіоні. Систематизовано методи управління командою за сферою управлінського впливу: організаційно-структурні, мотиваційно-психологічні, методи розвитку команди та методи контролю й оцінювання. Особливу увагу приділено сучасним цифровим методам управління дистанційними та гібридними командами (digital Kanban, OKR, асинхронна комунікація), які набули критичної значущості в умовах трансформації форматів роботи.

По-четверте, обґрунтовано, що ефективне управління командою вимагає не механічного застосування окремих моделей чи методів, а їх осмисленої інтеграції у цілісну систему з урахуванням стадії розвитку команди, характеру завдань, ступеня невизначеності зовнішнього середовища, формату роботи та зрілості організаційної культури.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є однією з найбільших пивоварних компаній України та входить до складу міжнародної Carlsberg Group – данського пивоварного концерну, заснованого у 1847 році, продукція якого реалізується на більш ніж 150 ринках світу, а загальна чисельність персоналу перевищує 31 000 осіб. Базові реєстраційні відомості про підприємство систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ПрАТ «Карлсберг Україна»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
Скорочена назва	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
ЄДРПОУ	00377511
Дата заснування	05.08.1993
Юридична адреса	69123, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Стуса Василя, будинок 6
Статутний капітал	1 022 432 914 грн
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива
Директор:	Хайдакін Олег Ігорович

Джерело: складено автором за даними [24]

Присутність Carlsberg Group в Україні розпочалася 1996 року, коли група Baltic Beverages Holding (BBH) – спільне підприємство фінської компанії Hartwall та норвезької промислової групи Orkla – об'єдналася з ВАТ «Пиво-безалкогольний комбінат "Славутич"» у Запоріжжі. Підприємство, що стало відправною точкою, було засноване ще 1974 року – на базі Запорізького пивзаводу №2 потужністю 72 млн літрів на рік, спорудженого за чеським проектом. Уже 1998 року, після масштабних інвестицій у модернізацію, проектну потужність заводу було більш ніж подвоєно, а в травні того ж року розпочалося виробництво пива під торговою маркою «Славутич».

Наступним етапом стратегічного розвитку стало приєднання 1999 року

Львівської пивоварні – найстарішої промислової пивоварні країни. Цей крок дозволив компанії закріпитися на західноукраїнському ринку та значно розширити портфель брендів. У 2004 році відбулося ще одне стратегічно важливе рішення – офіційне відкриття новозбудованого Київського пивоварного заводу, загальний обсяг інвестицій у будівництво якого перевищив 68 млн доларів США. Завод одразу отримав статус найсучаснішого пивоварного підприємства України, оснащеного обладнанням провідних виробників Бельгії, Німеччини та Швейцарії.

Ключові дати корпоративної трансформації компанії відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Хронологія ключових подій у розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна»

Рік	Подія
1974	Заснування Запорізького пивзаводу №2
1996	Початок співпраці з Baltic Beverages Holding
1998	Виробництво першої пляшки ТМ «Славутич»
1999	Приєднання Львівської пивоварні
2004	Відкриття Київського пивоварного заводу
2008	Перехід до Carlsberg Group після придбання Scottish & Newcastle
2012	Юридичне перейменування в ПАТ «Карлсберг Україна»
2017	Перетворення на приватне акціонерне товариство (ПрАТ)

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

У 2008 році, після завершення поглинання Carlsberg Group компанії Scottish & Newcastle, ВВН Україна перейшла під повне управління данського концерну та була перейменована у «Славутич», Carlsberg Group, а 2012 року у ПАТ «Карлсберг Україна». У 2017 році компанія змінила тип акціонерного товариства з публічного на приватне, набувши теперішнього найменування – ПрАТ «Карлсберг Україна».

На сьогоднішній день ПрАТ «Карлсберг Україна» функціонує як приватне акціонерне товариство з єдиним акціонером – шведською компанією Carlsberg Sverige Aktiebolag. Статутний капітал підприємства становить 1 022 432 914 гривень. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, повноваження яких здійснюються одноосібно єдиним акціонером у формі письмових рішень, що мають статус протоколу зборів.

Структуру корпоративного управління утворюють такі органи:

– Загальні збори акціонерів – вищий орган, повноваження якого

реалізуються акціонером – Carlsberg Sverige Aktiebolag;

– Наглядова рада – колегіальний наглядово-контрольний орган у складі трьох членів: голова Ніколаос Калаїцідакіс, члени – Марчин Млечко та Троелс Лібак Столберг;

– Генеральний директор – виконавчий орган, з 1 січня 2022 року – Олег Ігорович Хайдакін.

ПрАТ «Карлсберг Україна» провадить виробничу діяльність на трьох заводах, розташованих у різних регіонах країни, що забезпечує значну географічну диверсифікацію виробничої бази. Характеристики виробничих підприємств компанії систематизовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Виробничі підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» станом на 2025 рік

Підприємство	Рік заснування	Виробнича потужність
Запорізький пивоварний завод	1974	333 млн л/рік
Київський пивоварний завод	2004	400–473 млн л/рік
Львівська пивоварня	1715	208 млн л/рік

Джерело: складено автором за матеріалами сайту [25]

Продуктовий портфель ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із найширших на вітчизняному ринку та охоплює кілька товарних категорій [25]:

- пиво: «Львівське 1715», «Арсенал», Carlsberg, Grimbergen, Guinness, 1664 Blanc, Holsten, Tuborg, Warsteiner, Staropramen, Miller та інші;
- сидр: Somersby, Dolcelini;
- квас: Квас Тарас (Білий, Чорний, Пряний, Flower Power);
- енергетики: Battery (кілька смаків);
- лимонад: Розмай.

Станом на жовтень 2025 року локальна продукція компанії – бренди «Львівське 1715», Robert Doms та Квас Тарас – експортується до 25 країн, що на 7 позицій більше порівняно з 2021 роком. Найбільшими ринками збуту є Німеччина, Польща та Чехія.

Підприємство функціонує на засадах лінійно-функціональної організаційної структури. Загальне стратегічне керівництво здійснює Генеральний директор,

якому безпосередньо підпорядковані десять функціональних керівників, що очолюють відповідні департаменти. Схему організаційної структури представлено у додатку Б.

Така структура дозволяє забезпечити глибоку функціональну спеціалізацію при збереженні єдності управлінського вектору – що є типовою і ефективною моделлю для великих підприємств FMCG-сектору з широким асортиментом і розгалуженою збутовою мережею.

Для оцінки господарського стану підприємства та виявлення тенденцій його розвитку необхідно проаналізувати ключові фінансові показники в динаміці. Відповідні дані за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2023 р.	2025 р.	Відхилення., 2025/2023	
				абс., +	т.зр., %
Середньорічна вартість активів, тис. грн	8817259	12118806	14477664	5660406	64,20
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1983035	2399244	2577802	594767	29,99
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	5931952	8744204	10782928	4850976	81,78
Середньооблікова вартість власного капіталу, тис. грн	5634114	7638685	9633348	3999235	70,98
Середньооблікова кількість працівників, осіб	1333	1310	1429	96	7,20
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	10812093	12488230	12167568	1355475	12,54
Собівартість, тис. грн	6112613	6850533	6616241	503628	8,24
Валовий прибуток, тис. грн	4699480	5637697	5551327	851847	18,13
Чистий прибуток, тис. грн	1827451	2181691	1807636	-19815	-1,08
Віддача основних засобів, грн./грн.	5,45	5,21	4,72	-0,73	x
Фондомісткість, грн./грн.	0,18	0,19	0,21	0,03	x
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,87	2,04	2,48	0,61	x
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,64	0,63	0,70	0,07	x
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об.	1,82	1,43	1,13	-0,69	x
Продуктивність праці, тис. грн	8111,10	9533,00	8514,74	403,65	4,98
Рентабельність виробництва, %	59,37	50,59	41,55	-17,82	x
Рентабельність власного капіталу, %	32,44	28,56	18,76	-13,67	x
Рентабельність активів, %	20,73	18,00	12,49	-8,24	x

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023-2025 рр. [26]

Аналіз даних табл. 2.6 дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, активи підприємства зросли на 64,2% – з 8,8 млрд грн у 2023 році до 14,5 млрд грн у 2025-му, що свідчить про послідовне нарощування ресурсної бази попри складні умови ведення бізнесу. По-друге, власний капітал збільшився майже на 71%, досягнувши 9,6 млрд грн, тоді як коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 2,48, що значно вище нормативного значення ($\geq 1,0$), що вказує на міцну платоспроможність підприємства. По-третє, чистий дохід від реалізації продемонстрував зростання на 12,54%, проте 2025 рік виявився дещо слабшим за 2024-й у контексті чистого прибутку (-1,08%), що пояснюється передусім зростанням витрат на збут з 2,1 млрд грн у 2023 році до 3,0 млрд грн у 2025-му – та адміністративних витрат на тлі інвестицій у безпеку персоналу й власну генерацію енергії.

Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 року поставило перед підприємством безпрецедентні виклики: одразу три з чотирьох виробничих потужностей розташовані на територіях, що зазнали або продовжують зазнавати ризику бойових дій, а логістична інфраструктура країни суттєво постраждала. Тим не менш, компанія не лише зберегла операційну діяльність, а й продемонструвала послідовну інвестиційну активність.

З 2022 по 2025 рік ПрАТ «Карлсберг Україна» за підтримки Carlsberg Group інвестувала понад 2,7 млрд гривень у розвиток бізнесу та підтримку України. Серед ключових напрямів антикризових дій компанії:

- організація евакуації та тимчасового прихистку для працівників і їхніх сімей;
- збереження доходів і запровадження режиму дистанційної роботи для адміністративного персоналу;
- виробництво гуманітарної питної води з березня 2022 року (понад 3 млн літрів поставлено в регіони з гострою потребою);
- виплата понад 530 млн гривень на підтримку гуманітарних та соціальних ініціатив (більш ніж 50 проєктів);
- інвестиції у власну генерацію електроенергії – близько 115 млн гривень

за останні три роки;

- будівництво укриттів та поліпшення безпекових умов праці на заводах.

Попри складні умови господарювання, компанія зберегла та примножила свою ринкову присутність: у 2025 році вона увійшла до топ-3 виробників та імпортерів напоїв України за оцінкою Forbes Ukraine, посіла 8-е місце у рейтингу найкращих роботодавців країни (Forbes Ukraine та rabota.ua), а також отримала нагороду «Успіх у преміум-сегменті» на глобальній церемонії Carlsberg Group Awards. Сукупна сума сплачених податків у 2024 році перевищила 3,4 млрд гривень, що підтверджує статус підприємства як одного з найбільших платників податків у вітчизняному FMCG-секторі.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» є великим диверсифікованим підприємством харчової промисловості з потужною фінансовою базою, складною функціональною структурою та значним кадровим потенціалом. Особливості його діяльності – масштаб виробництва, міжнародний корпоративний контекст, географічна розосередженість підрозділів і робота в умовах воєнного стану – формують специфічні вимоги до системи управління командами, аналіз якої є предметом наступного підрозділу.

2.2. Аналіз діючої системи управління командою

Масштаб діяльності підприємства, розосередженість виробничих потужностей між трьома регіонами та умови тривалого воєнного стану формують середовище, в якому ефективність командного управління набуває не просто організаційного, а стратегічного значення. Саме від того, наскільки злагоджено взаємодіють функціональні та крос-функціональні команди ПрАТ «Карлсберг Україна», залежить здатність підприємства утримувати ринкові позиції, реалізовувати інвестиційні проекти та зберігати кадровий потенціал в умовах безпрецедентного тиску. У зв'язку з цим аналіз діючої системи управління командою доцільно провести за трьома напрямками: типологія і склад команд,

реалізація ключових управлінських функцій та виявлення актуальних викликів.

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» є лінійно-функціональною: десять департаментів, кожен з яких очолюється окремим керівником рівня віцепрезидента або старшого директора, підпорядкованим безпосередньо Генеральному директору. Така конфігурація передбачає одночасне існування декількох типів команд, кожен з яких виконує власну роль у забезпеченні операційної та стратегічної ефективності компанії.

Функціональні команди є базовою одиницею організаційної структури підприємства. Вони формуються в межах окремого департаменту і об'єднують фахівців зі спільною предметною спеціалізацією – маркетингових, фінансистів, юристів, HR-менеджерів тощо. Для таких команд характерна стабільність складу, чіткий розподіл посадових обов'язків та ієрархічна підпорядкованість керівнику департаменту. Прикладом є департаменти маркетингу, продажу, фінансів, персоналу, правових питань, інформаційних технологій та безпеки.

Крос-функціональні команди утворюються для реалізації конкретних стратегічних або проєктних ініціатив, що виходять за межі одного підрозділу. Їхня особливість – тимчасовість складу та залучення представників різних функцій до спільного вирішення завдання. Підтвердженням активного використання цієї форми є реалізація таких ініціатив, як: запуск нової автоматизованої лінії на Київському пивоварному заводі у 2023 році; відкриття крафтової броварні Klerka у 2024 році; вихід на ринок категорії енергетиків Battery; розширення експортної географії до 25 країн. Кожен із цих проєктів вимагав скоординованої участі щонайменше департаментів маркетингу, операційної діяльності, продажу та комерційного розвитку.

Виробничі команди функціонують безпосередньо на трьох заводах компанії – у Запоріжжі, Києві та Львові. Вони є відносно автономними операційними одиницями, відповідальними за дотримання виробничих стандартів, управління якістю та безпеку праці в межах відповідного підрозділу. Ці команди підпорядковані Віцепрезиденту з операційної діяльності та клієнтського сервісу і діють в умовах суворої регламентації, що задається корпоративними стандартами

Carlsberg Group, зокрема вимогами системи OHSAS 18001 / ISO 45001 та правилами по збереженню життя.

Організаційну логіку розподілу команд за типами відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Типологія команд у ПрАТ «Карлсберг Україна» та їхні характеристики

Тип команди	Приклади	Характер діяльності	Стабільність складу
Функціональна	Департаменти маркетингу, фінансів, HR, IT	Постійна операційна діяльність за фахом	Висока
Крос-функціональна	Проектні команди запуску продукту, виходу на новий ринок	Реалізація обмежених у часі ініціатив	Тимчасова
Виробнича	Команди трьох заводів	Операційне управління виробничими процесами	Висока
Управлінська	Топ-менеджмент (10 керівників + CEO)	Стратегічне планування та координація	Висока

Джерело: складено автором за організаційною структурою та публічними матеріалами компанії

Спираючись на систему функцій, визначену у першому розділі, та зіставляючи її з наявними даними про практику підприємства, можна охарактеризувати кожну з функцій командного менеджменту.

Відправною точкою аналізу є функція формування команди. Підхід до підбору та комплектування команд у ПрАТ «Карлсберг Україна» відповідає стандартам зрілої корпоративної культури. Компанія дотримується Політики щодо особистісного різноманіття та врахування індивідуальних особливостей, впровадженої у лютому 2020 року, та проголошує чотири засадничі принципи: глобального мислення, інклюзивного лідерства, різноманітної бази талантів і рівних можливостей. Практична реалізація цих принципів підтверджується кількісними показниками: жінки складають 37% загальної чисельності персоналу, дві з шести позицій у правлінні обіймають жінки, 4% працівників – особи з інвалідністю, вікова структура охоплює діапазон від 21 до 70 років. Зазначені характеристики свідчать про свідоме формування різноманітних команд, що відповідає принципу взаємодоповнюваності.

Не менш важливою є функція цілепокладання, оскільки саме вона задає вектор командної діяльності на всіх рівнях організації. Командна робота

підприємства вбудована в глобальну стратегію Carlsberg Group – Accelerate SAIL, презентовану у лютому 2024 року. Стратегія передбачає п'ять ключових важелів: портфолію, географію, виконання, культуру та фінансування. Для України це означає конкретні пріоритети: розвиток преміального портфеля, розширення категорії безалкогольних напоїв, нарощування експорту та зростання в сегменті енергетиків. Така каскадна логіка цілепокладання – від глобальної стратегії до командних KPI – є ознакою зрілої системи управління ефективністю, що відповідає методології OKR.

Досягнення будь-яких цілей неможливе без належно організованої системи мотивації, яка у компанії реалізується через комплекс матеріальних і нематеріальних інструментів. Середньомісячна заробітна плата до оподаткування у 2025 році становила 67 666 гривень, що відповідає верхньому квартилю ринку праці у вітчизняній харчовій промисловості. Поряд із цим, нематеріальна мотивація реалізується через: участь у міжнародних корпоративних програмах розвитку лідерів; можливість ротації між ринками в межах Carlsberg Group; програми психологічної підтримки – зокрема, підтримку психолога, запроваджену в умовах воєнного стану; ініціативу «Жити за нашим компасом»; партнерство з Veteran Hub для підтримки співробітників-ветеранів. Системність цих заходів підтверджується позицією компанії у зовнішніх рейтингах: 8-е місце серед найкращих роботодавців України (Forbes Ukraine та rabota.ua, 2025), входження до топ-50 роботодавців за версією New Voice.

Мотивація, своєю чергою, нерозривно пов'язана з функцією контролю та оцінювання результатів – адже без прозорих критеріїв ефективності будь-яка система стимулювання втрачає точку опори. Оцінювання спирається на корпоративні стандарти Carlsberg Group; виробничі команди додатково підпорядковані системі управління охороною праці відповідно до OHSAS 18001 / ISO 45001, що передбачає обов'язкову реєстрацію, аналіз та звітування про всі інциденти. Важливою рисою системи є особиста відповідальність керівників усіх рівнів: згідно з Політикою щодо охорони праці та безпеки, менеджери зобов'язані регулярно здійснювати поведінкове спостереження та надавати зворотний зв'язок

підлеглим.

Нарешті, довгострокова ефективність команд залежить від того, наскільки послідовно реалізується функція їх розвитку. Інвестиції у нарощування компетенцій є однією з декларованих стратегічних пріоритетів компанії: з 2022 по 2025 рік підприємство вклало близько 32 млн гривень у розвиток освіти та науки в Україні, що підтверджено рейтингом найбільших бізнес-інвесторів в освіту за версією Delo.ua та Київської школи економіки. Керівники проходять міжнародні програми сертифікації – зокрема London Business School, The Open University, International Compliance Association, Project Management Institute, – що свідчить про системний підхід до розвитку управлінських команд.

Незважаючи на зрілість корпоративних практик, аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє виявити низку структурних та ситуативних викликів, що негативно позначаються на ефективності командного менеджменту.

По-перше, географічна розосередженість і ризик фрагментації команд. Три виробничих заводи розташовані в різних регіонах країни, причому Запорізький завод зареєстрований на території, яка за офіційними даними класифікується як зона можливих бойових дій. Це унеможлиблює стандартне офлайн-взаємодію між виробничими та адміністративними командами, вимагає постійного підтримання дієвої дистанційної комунікації та підвищує ризик «командних силосів» – ситуації, коли підрозділи функціонують ізольовано, не синхронізуючи пріоритети між собою.

По-друге, демографічне та мобілізаційне навантаження. Повномасштабна війна супроводжується безпрецедентним кадровим ризиком: мобілізація чоловіків працездатного віку скорочує кадровий резерв, а заміщення ключових фахівців вузької спеціалізації – особливо у виробничих командах – потребує значних часових і фінансових витрат. Компанія відреагувала на цей виклик низкою заходів (евакуація персоналу, підтримка сімей, партнерство з Veteran Hub), проте системне управління мобілізаційним ризиком залишається постійним операційним завданням.

По-третє, зростання витрат на збут за стагнації доходів. Динаміка фінансових

показників 2025 року засвідчує, що зростання витрат на збут (з 2,1 до 3,0 млрд грн за 2023–2025 рр.) відбувалося швидше, ніж зростання чистого доходу (+12,54%). Це опосередковано свідчить про те, що комерційні та маркетингові команди працюють в умовах підвищеного тиску щодо утримання ринкової частки, а їх ефективність вимагає постійного перегляду каналів і форматів взаємодії з ритейлом.

По-четверте, психологічне навантаження та ризик вигорання. Тривалий воєнний стан, невизначеність щодо безпеки рідних і близьких, необхідність поєднувати інтенсивну операційну роботу зі стресом – все це формує підвищений ризик емоційного вигорання персоналу. Компанія здійснює кроки у цьому напрямі (психологічна підтримка, програма адаптації), проте масштаб проблеми виходить за межі того, що здатні компенсувати точкові заходи без системної превентивної роботи з командним кліматом.

Узагальнення сильних сторін, слабких місць, можливостей та загроз у системі управління командою підприємства подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 SWOT-аналіз системи управління командою ПрАТ «Карлсберг Україна»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
зрілі корпоративні HR-стандарти Carlsberg Group; висока заробітна плата; розвинена система нематеріальної мотивації; інвестиції у розвиток лідерів; політика різноманіття та інклюзії; сильна корпоративна культура	географічна розосередженість трьох заводів; ризик командних силосів між функціональними департаментами; залежність від глобальних корпоративних стандартів, які не завжди адаптовані до специфіки воєнного часу
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
розширення експортних ринків (25 країн); зростання попиту на безалкогольні та преміальні категорії; залучення ветеранів як нової категорії талантів; цифровізація управлінських процесів	мобілізаційний ризик для ключових фахівців; продовження бойових дій у регіоні присутності заводів; зростаюча конкуренція за кваліфікований персонал; ризик вигорання через тривалий стрес

Джерело: складено автором

Таким чином, система управління командою ПрАТ «Карлсберг Україна» є

достатньо розвиненою з точки зору корпоративних стандартів і формальних механізмів, однак умови воєнного часу оголили ряд функціональних прогалин, усунення яких потребує цілеспрямованих управлінських рішень. Виявлені проблеми становлять основу для розробки практичних рекомендацій, що є предметом наступного підрозділу.

2.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління командою

ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє сильні позиції за більшістю вимірів командного управління. Однак разом з цим, в процесі дослідження було виявлено проблемні зони, де наявні інструменти не перекривають актуальних викликів: стан команд не діагностується системно, крос-функціональна взаємодія не має чіткого організаційного механізму, а робота з психологічним кліматом залишається реактивною.

З огляду на виявлені проблеми пропонується три взаємопов'язані рекомендації: запровадження структурованої системи командної діагностики, формалізація інституту проєктного лідерства для крос-функціональних команд та побудова превентивної системи підтримки психологічного клімату. При цьому логіка відбору кожного заходу підпорядкована спільному критерію: рекомендація має усувати конкретну задокументовану слабкість, бути реалістичною в межах можливостей підприємства та узгоджуватися з теоретичними засадами, викладеними у першому розділі. Розглянемо кожну детальніше.

Перша рекомендація полягає у запровадженні регулярної діагностики командного здоров'я. На поточний момент, система контролю та оцінювання на підприємстві зосереджена переважно на результатах – фінансових показниках, виконанні KPI, дотриманні стандартів охорони праці. Натомість стан самих команд як організаційних одиниць – рівень психологічної безпеки, якість внутрішньої комунікації, розподіл навантаження – не є предметом систематичного моніторингу. Це означає, що дисфункції, описані Ленсіоні (відсутність довіри, уникнення

відповідальності, байдужість до результатів), можуть тривалий час залишатися непоміченими аж до моменту, коли вони вже реалізувалися у кадрових втратах або зниженні продуктивності.

Запропонована рекомендація передбачає впровадження інструменту Team Health Check – структурованої квартальної діагностики стану команд за восьма ключовими вимірами: якість комунікації, зрозумілість цілей, рівень довіри всередині команди, справедливість розподілу навантаження, відчуття психологічної безпеки, задоволеність процесами, рівень залученості та готовність до змін. Методологічною основою слугує модель Spotify Squad Health Check, адаптована до специфіки лінійно-функціональної структури підприємства.

Практична реалізація передбачає такі кроки:

- розробка стандартизованої анонімної анкети (12–15 питань) спільно з департаментом персоналу та адаптація її до специфіки функціональних і виробничих команд;
- проведення першого діагностичного циклу в усіх десяти департаментах та трьох виробничих підрозділах, орієнтовно 13 команд першого рівня;
- формування «теплової карти» результатів, що унаочнює, які команди та за якими вимірами демонструють тривожні сигнали;
- обов'язковий зворотний зв'язок від керівника кожної команди за підсумками діагностики, не у форматі звіту нагору, а у форматі відкритої розмови з командою;
- повторна діагностика через квартал для оцінки динаміки.

Ключовою умовою ефективності є анонімність і добровільність: без психологічної безпеки процес заповнення анкети перетвориться на формальність, а результати – на артефакт бажаної соціальної бажаності. Відтак запровадження цього інструменту слід супроводжувати чіткою комунікацією від керівництва про те, що дані використовуватимуться виключно для розвитку, а не для оцінювання окремих працівників.

Очікувані результати впровадження відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Очікувані результати впровадження системи Team Health Check у ПрАТ «Карлсберг Україна»

Проблема	Очікуваний ефект	Індикатор результату
Відсутність систематичного моніторингу стану команд	Раннє виявлення командних дисфункцій до їх переростання в кадрові втрати	Частка команд з негативною динамікою за ключовими вимірами
Ризик вигорання персоналу в умовах воєнного стану	Своєчасна ідентифікація команд із критичним рівнем психологічного навантаження	Динаміка показника «відчуття психологічної безпеки» між циклами
Непрозорість внутрішньо командних процесів для HR	Доказова база для прийняття рішень щодо навчання, реструктуризації або ротації	Кількість команд, що отримали цільові HR-інтервенції за результатами діагностики

Джерело: складено автором

Ресурсна вимога є мінімальною: розробка анкети та процедури потребує залучення одного HR-менеджера і зовнішнього фасилітатора на етапі пілотування, тоді як подальше проведення циклів є повністю внутрішнім процесом. Це робить рекомендацію реалістичною для впровадження в горизонті одного кварталу без залучення значних бюджетних ресурсів.

Другий виявлений системний недолік стосується крос-функціональних команд. Як зазначалося, компанія активно реалізує проекти, що потребують координації між кількома департаментами одночасно: запуски нових продуктів, відкриття нових ліній, вихід на зовнішні ринки. Проте лінійно-функціональна структура підприємства не передбачає формального механізму управління такими командами: кожен учасник проектної групи залишається підпорядкованим своєму функціональному керівнику, що породжує конфлікт пріоритетів, розмиває відповідальність за результат і уповільнює прийняття рішень.

Рекомендація полягає у запровадженні інституту проектного лідера – внутрішньої ролі (не окремої посади), яка тимчасово закріплюється за одним із досвідчених менеджерів на весь термін реалізації крос-функціональної ініціативи. Концептуальною основою є матриця RACI, розглянута в підрозділі 1.3: проектний лідер виступає єдиною точкою відповідальності (Accountable) за результат, тоді як функціональні учасники зберігають роль Responsible у межах своєї експертизи.

Впровадження передбачає три послідовні етапи:

Етап 1 – Розробка внутрішнього стандарту (1–2 місяці). Департамент персоналу спільно з директором з комерційного розвитку формує опис ролі проєктного лідера: повноваження, критерії призначення, межі відповідальності, порядок взаємодії з функціональними керівниками. Паралельно розробляється шаблон проєктної карти – документа, що фіксує мету, склад команди, розподіл ролей за RACI, контрольні точки та критерії завершення.

Етап 2 – Пілотування на одному проєкті (2–3 місяці). Для першого застосування обирається проєкт середньої складності – наприклад, запуск нового смаку в існуючій категорії або вихід на новий експортний ринок. Проєктний лідер призначається з числа менеджерів, що вже мають сертифікацію PMI або досвід управління міжфункціональними ініціативами. За підсумками пілоту проводиться ретроспектива із залученням усіх учасників команди.

Етап 3 – Масштабування та інтеграція в корпоративну культуру. Успішна апробація стає підставою для включення ролі проєктного лідера до офіційного переліку внутрішніх кар'єрних можливостей – як горизонтального розвитку для менеджерів, які прагнуть розширити зону впливу без переходу на адміністративну вертикаль.

Обґрунтованість цієї рекомендації підтверджується і зовнішнім контекстом: у 2025 році компанія отримала нагороду за найкращу взаємодію з ритейл-партнерами (Advantage Group) та нагороду Гран-прі конференції CEEI Accelerate Growth за загальну ефективність – результати, які неможливі без злагодженої крос-функціональної взаємодії між командами маркетингу, продажу та операційного блоку. Формалізація механізму, що наразі існує в неявній формі, дозволить відтворювати ці результати системно, а не ситуативно.

Третя рекомендація є найбільш чутливою з огляду на контекст, але водночас найбільш нагальною. Тривалий воєнний стан перетворив психологічне вигорання персоналу з потенційного ризику на реальну операційну загрозу. Компанія вже здійснює певні кроки у цьому напрямі: залучення психолога, програма «Жити за нашим компасом», партнерство з Veteran Hub. Проте ці заходи є реактивними – вони спрацьовують після того, як проблема вже проявилася, тоді як системна

превентивна робота з командним кліматом на підприємстві відсутня.

Рекомендація передбачає запровадження трирівневої системи підтримки психологічного клімату команд, що охоплює рівні керівника, команди та організації.

На рівні керівника пропонується щоквартальне навчання лінійних менеджерів навичкам розпізнавання ознак вигорання у підлеглих та проведення check-in розмов – коротких структурованих бесід (10–15 хв.), що фокусуються не на задачах, а на стані людини. Методологічною основою слугує концепція психологічної безпеки Едмондсон: керівник, який сам демонструє вразливість і відкритість, знижує поріг для аналогічної поведінки у членів команди. Навчання може бути інтегроване в існуючі програми розвитку лідерів без суттєвого збільшення бюджету.

На рівні команди рекомендується запровадити формат регулярних командних ретроспектив – щомісячних зустрічей тривалістю 60–90 хвилин, де команда обговорює не лише що і як вона робить, а й як вона себе почуває. Структура ретроспективи включає три блоки: що дається добре (і чому варто зберегти), що дається важко (і що реально змінити), що кожен потребує від команди в наступний місяць. Такий формат, запозичений з Agile-практики, є особливо цінним для географічно розосереджених команд, оскільки створює регулярний ритм синхронізації навіть у дистанційному режимі.

На рівні організації пропонується розширити наявний формат підтримки психолога: перейти від моделі «психолог за запитом» до моделі «психолог у командах», тобто запровадити планові групові сесії для команд з підвищеним рівнем стресу – передусім для виробничих команд Запорізького заводу та команд, що безпосередньо займаються гуманітарними ініціативами. Критерієм відбору команд для пріоритетного залучення слугуватимуть результати діагностики, описаної в Рекомендації 1, що забезпечує системний зв'язок між усіма трьома запропонованими заходами.

Взаємозв'язок між рекомендаціями є принциповою рисою запропонованої системи: діагностика (Рекомендація 1) виявляє проблемні зони, інститут

проектного лідерства (Рекомендація 2) усуває структурні причини командної неефективності, а система підтримки клімату (Рекомендація 3) формує середовище, в якому перші дві можуть бути реалізовані. Вилучення будь-якої з них послаблює дієвість двох інших, тоді як їх сукупне впровадження формує цілісну систему управління командою, адаптовану до специфіки підприємства та актуального зовнішнього контексту.

Реалістичність запропонованих заходів підтверджується і тим, що жоден із них не вимагає створення нових структурних одиниць, суттєвого збільшення бюджету чи перегляду корпоративних стандартів Carlsberg Group – усі три рекомендації вбудовуються в наявну організаційну логіку підприємства, доповнюючи її там, де вона має прогалини. Саме ця властивість відрізняє їх від типових академічних пропозицій, що залишаються нереалізованими через відрив від операційної реальності.

Таким чином, запропонована система рекомендацій є не переліком ізольованих заходів, а цілісною відповіддю на виявлений проблемний контур – і в цьому полягає її практична цінність для підприємства. Водночас слід розуміти, що впровадження навіть найбільш виважених рекомендацій є лише відправною точкою, а не кінцевим результатом. Ефективне управління командами – це не проєкт із чітким терміном завершення, а безперервний процес, що потребує постійної уваги, готовності переглядати підходи та реагувати на зміни середовища. Для підприємства, що працює в умовах війни і водночас утримує позиції лідера ринку, ця здатність до адаптації є, мабуть, найціннішою командною компетенцією з усіх можливих.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи здійснено комплексний аналіз практичних аспектів управління командою на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» та розроблено рекомендації щодо підвищення її ефективності в умовах сучасних викликів.

По-перше, встановлено, що ПрАТ «Карлсберг Україна» є великим диверсифікованим підприємством харчової промисловості з потужною фінансовою базою та значним кадровим потенціалом. За період 2023–2025 років активи компанії зросли на 64,2%, власний капітал на 70,98%, а чисельність персоналу збільшилася до 1429 осіб. Попри складні умови воєнного стану підприємство зберегло операційну діяльність на трьох заводах, інвестувало понад 2,7 млрд гривень у розвиток бізнесу та підтримку України і утримало позиції лідера вітчизняного пивного ринку.

По-друге, аналіз діючої системи управління командою засвідчив, що підприємство функціонує в межах зрілих корпоративних стандартів Carlsberg Group: реалізується політика різноманіття та інклюзії, забезпечується висока матеріальна мотивація, здійснюються інвестиції у розвиток лідерів, а цілепокладання вибудоване відповідно до глобальної стратегії Accelerate SAIL. Водночас виявлено три системні прогалини: відсутність регулярного моніторингу стану команд як організаційних одиниць, нерегульованість механізму крос-функціональної взаємодії в межах лінійно-функціональної структури та реактивний, а не превентивний характер роботи з психологічним кліматом персоналу.

По-третє, на основі проведеного SWOT-аналізу розроблено три взаємопов'язані рекомендації. Перша передбачає запровадження квартальної діагностики командного здоров'я за методологією Team Health Check, що забезпечить доказову базу для своєчасного виявлення дисфункцій. Друга рекомендація полягає у формалізації інституту проєктного лідера для крос-функціональних команд на основі матриці RACI, що усуне розмитість відповідальності за результат міжфункціональних ініціатив. Третя рекомендація передбачає перехід від реактивної до превентивної трирівневої системи підтримки психологічного клімату – на рівнях керівника, команди та організації. Сукупне впровадження цих заходів формує цілісну систему управління командою, адаптовану до специфіки підприємства та реалій воєнного часу.

ВИСНОВКИ

Управління командами в сучасних організаціях давно вийшло за межі суто адміністративної функції і перетворилося на стратегічний чинник конкурентоспроможності – особливо в умовах, коли зовнішнє середовище не просто нестабільне, а загрозове. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

1. Встановлено, що команда є якісно вищою формою організації колективної діяльності порівняно з робочою групою, оскільки передбачає спільну мету, взаємодоповнюваність компетенцій, колективну відповідальність та синергетичний ефект. Управління командою визначено як систематичний процес формування, розвитку та забезпечення ефективної діяльності групи працівників, спрямований на досягнення організаційних цілей, недосяжних для окремих виконавців. Обґрунтовано стратегічну роль командного менеджменту в забезпеченні організаційної адаптивності, стимулюванні інноваційної активності та формуванні соціального капіталу підприємства.

2. Систематизація функцій та принципів управління командою дозволила встановити, що вони утворюють два взаємодоповнюючі компоненти єдиного управлінського механізму: сім базових функцій визначають змістовну структуру діяльності менеджера, тоді як дев'ять принципів – нормативно-ціннісні орієнтири її реалізації. Доведено, що пріоритетність окремих функцій і принципів змінюється залежно від стадії розвитку команди за моделлю Такмана, що обумовлює необхідність гнучкого й адаптивного підходу до командного менеджменту.

3. Аналіз сучасних моделей і методів управління командою засвідчив, що жодна з існуючих концепцій не претендує на універсальність: ефективність кожної моделі визначається організаційним контекстом, характером завдань, стадією розвитку команди та зрілістю корпоративної культури. Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, найбільш перспективним визнано інтегративний підхід, що поєднує елементи ситуаційного лідерства, принципи психологічної безпеки та цифрові методи управління розосередженими

командами.

4. Аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» підтвердив, що підприємство є фінансово стійкою організацією з потужною ресурсною базою: за 2023–2025 роки активи зросли на 64,2%, власний капітал на 70,98%, а чисельність персоналу збільшилася до 1 429 осіб. Попри складні умови воєнного стану компанія зберегла виробничу діяльність на трьох заводах, інвестувала понад 2,7 млрд гривень у розвиток бізнесу та підтримку України й утримала позиції лідера вітчизняного пивного ринку.

5. Аналіз діючої системи управління командою виявив, що підприємство функціонує в межах зрілих корпоративних стандартів Carlsberg Group і демонструє сильні позиції за більшістю вимірів командного менеджменту. Водночас ідентифіковано три системні прогалини: стан команд не діагностується систематично, механізм крос-функціональної взаємодії не має формального організаційного закріплення, а робота з психологічним кліматом персоналу залишається реактивною, що в умовах тривалого воєнного стану перетворюється на реальну операційну загрозу.

6. На основі проведеного SWOT-аналізу розроблено три взаємопов'язані рекомендації, кожна з яких усуває конкретну задокументовану слабкість і є реалістичною в межах наявних організаційних можливостей підприємства: запровадження квартальної діагностики командного здоров'я за методологією Team Health Check, формалізація інституту проєктного лідера для крос-функціональних команд на основі матриці RACI та перехід від реактивної до превентивної трирівневої системи підтримки психологічного клімату. Взаємозв'язок між рекомендаціями є принциповим: діагностика виявляє проблемні зони, інститут проєктного лідерства усуває структурні причини неефективності, а система підтримки клімату формує середовище, в якому перші два інструменти здатні повноцінно працювати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 17. Ст. 101.
3. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 лип. 1993 р. № 3356-XII : станом на 1 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Hoboken : Pearson, 2019. 752 p.
5. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York : Routledge, 2007. 420 p.
6. Bauer T., Erdogan B., Caughlin D., Truxillo D. Human Resource Management: People, Data, and Analytics. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2019. 736 p.
7. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.
8. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Київ : Фабула, 2019. 432 с.
9. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир : Поліський національний університет, 2024. 384 с.
10. Гірняк О. М., Лазарева М. Г. Менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 352 с.
11. Петухова О. М., Белякова О. В. Формування та розвиток управлінських команд в умовах змін. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 182–189.

12. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2021. 312 с.
13. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту у ХХІ столітті / пер. з англ. К. Синиченко. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2022. 288 с.
14. Белбін Р. М. Типи ролей у командах менеджерів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 240 с.
15. Едмондсон Е. Безстрашна організація: Створення психологічної безпеки на робочому місці для навчання, інновацій та зростання / пер. з англ. Харків : Фабула, 2022. 320 с.
16. Приятельчук О. А., Шкода Т. Н. Управління конфліктами та стресом у крос-функціональних командах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 2 (223). С. 45–53.
17. Пінкер Т. Драйв. Що насправді нас мотивує / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 216 с.
18. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63, № 6. P. 384–399. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0022100>.
19. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Цифрова трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах сучасних викликів. Агросвіт. 2023. № 11-12. С. 34–41.
20. Савченко В. А., Корольова О. В. Управління розвитком персоналу в умовах цифровізації економіки : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 276 с.
21. Сазерленд Дж. Scrum. Навчіться робити вдвічі більше за менший час / пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2023. 288 с.
22. Шкільняк М. М., Овсянюк-Кравчук О. В. Особливості управління віртуальними та гібридними командами в умовах воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та технічних наук. 2024. Т. 9, № 1. С. 112–119.
23. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди: історія однієї лідерської помилки / пер. з англ. Харків : ФОП Ямчинський, 2021. 224 с.

24. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» : аналітичний профіль (ЄДРПОУ 00377511). OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00377511> (дата звернення: 10.05.2026).
25. ПрАТ «Карлсберг Україна» : офіційний вебсайт. URL: <https://carlsbergukraine.com> (дата звернення: 10.05.2026).
26. Фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна» (ЄДРПОУ 00377511) за 2023–2025 роки. Clarity. URL: <https://clarity-project.info/edr/00377511> (дата звернення: 20.03.2026).
27. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
28. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
29. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81>.
30. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
31. Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
32. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика сучасних моделей управління командою

Модель	Авторство / витоки	Ключові положення	Переваги	Обмеження
Ситуаційного лідерства (SL II)	П. Херсі, К. Бланшар	Стиль керівника варіюється залежно від рівня зрілості (компетентності й залученості) кожного члена команди: директивний → наставницький → підтримуючий → делегуючий.	Гнучкість; персоналізований підхід; висока прикладна цінність.	Вимагає від керівника розвинутої діагностичної компетенції.
Agile-команди (Scrum / Kanban)	Швидкісний маніфест (2001); К. Швабер, Дж. Сазерленд	Ітеративні цикли (спринти), щоденні зустрічі, самоорганізація команди, прозорість бектологу, безперервне вдосконалення.	Висока адаптивність; швидка доставка цінності; прозорість процесів.	Складно масштабувати на великі організації; потребує культурної готовності.
Hackman's Team Effectiveness Model	Р. Хекман (Гарвардський університет)	Ефективність команди визначається п'ятьма умовами: реальна команда, переконлива спрямованість, структура, що сприяє, підтримуюче середовище, компетентне наставництво.	Системний погляд; охоплює організаційний контекст; емпірично підтверджена.	Орієнтована на діагностику, а не на операційні інструкції.
Модель Ленсіоні («П'ять дисфункцій»)	П. Ленсіоні	Командна ефективність блокується ієрархічно пов'язаними дисфункціями: відсутністю довіри → страхом конфліктів → браком зобов'язань → уникненням відповідальності → байдужістю до результатів.	Чітка діагностична схема; практична спрямованість; висока популярність у корпоративному середовищі.	Недостатньо враховує зовнішній контекст; переважно якісна модель.
Самокеровані команди (Self- Managing Teams)	Е. Лоулер, Р. Волтон; концепція 1980- х; розвинута в Agile	Команда самостійно планує, виконує та оцінює власну роботу; керівник виступає фасилітатором, а не контролером.	Висока мотивація; розвиток компетенцій; зниження управлінських витрат.	Ризик дезорієнтації без сильної командної культури; потребує тривалого впровадження.
Модель психологічної безпеки (Edmondson)	Е. Едмондсон (Гарвардська школа бізнесу)	Ефективність команди визначається рівнем психологічної безпеки – переконанням членів у тому, що висловлення ідей, питань і помилок не потягне негативних наслідків.	Ґрунтується на значній доказовій базі (дослідження Google "Project Aristotle"); критично важлива в умовах невизначеності.	Складно виміряти; формування психологічної безпеки потребує тривалої роботи з культурою.

Джерело: складено автором за даними [16–22]

Додаток Б

Баланс (звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023-2025

рр., тис. грн

АКТИВ	Код рядка	2023 р.	2024 р.	2025 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	94 137	134 307	150 346
первісна вартість	1001	274 624	353 496	409 831
накопичена амортизація	1002	180 487	219 189	259 485
Незавершені капітальні інвестиції	1005	485 542	165 241	503 436
Основні засоби	1010	2 270 078	2 528 410	2 627 194
первісна вартість	1011	7 263 541	7 667 003	8 055 096
знос	1012	4 993 463	5 138 593	5 427 902
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926	21 926	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 445	634	32 420
Відстрочені податкові активи	1045	450 808	571 734	631 883
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	3 326 944	3 422 260	3 967 213
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100	1 075 845	1 284 186	1 267 324
виробничі запаси	1101	513 511	598 795	873 221
незавершене виробництво	1102	84 732	71 524	62 287
готова продукція	1103	385 269	534 653	325 847
товари	1104	92 333	79 214	5 969
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	748 376	945 251	1 052 967
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	101 933	174 941	115 366
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 659	50 758	106 407
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	5 135 363	7 944 276	8 585 382
Витрати майбутніх періодів	1170	929	1 193	1 887
Інші оборотні активи	1190	115	117	388
Усього за розділом II	1195	7 070 220	10 418 188	11 147 667
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
БАЛАНС	1300	10 397 164	13 840 448	15 114 880

Продовження додатку Б

ПАСИВ	Код рядка	2023 р.	2024 р.	2025 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433	1 022 433
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622	54 622
Емісійний дохід	1411			
Резервний капітал	1415	153 364	153 364	153 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 317 420	7 499 111	9 306 747
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	6 547 839	8 729 530	10 537 166
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	62 275	0	80 844
Довгострокові забезпечення	1520			
у тому числі з виплат персоналу	1521			
Усього за розділом II	1595	62 275	0	80 844
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 249	24 315	22 350
товари, роботи, послуги	1615	2 387 102	3 282 357	2 367 227
розрахунками з бюджетом	1620	291 731	246 694	220 414
у тому числі з податку на прибуток	1621	84 732	71 256	29 603
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630	109 243	253 153	121 391
одержаними авансами	1635	5 208	4 689	2 912
розрахунками з учасниками	1640			
Поточні забезпечення	1660	821 394	1 202 547	1 664 991
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	130 123	97 163	97 585
Усього за розділом III	1695	3 787 050	5 110 918	4 496 870
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900	10 397 164	13 840 448	15 114 880

Додаток В

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023-2025 рр.,
тис. грн

Стаття	Код рядка	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 812 093	12 488 230	12 167 568
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 112 613	6 850 533	6 616 241
Валовий: прибуток	2090	4 699 480	5 637 697	5 551 327
Інші операційні доходи	2120	120 566	139 418	104 537
Адміністративні витрати	2130	493 355	638 026	695 224
Витрати на збут	2150	2 102 123	2 708 342	3 003 313
Інші доходи	2160			
Інші витрати	2165			
Інші операційні витрати	2180	112 468	73 059	170 014
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 112 100	2 357 688	1 787 313
Інші фінансові доходи	2220	262 070	447 494	553 632
Інші доходи	2240	15 900	15 774	23 895
Фінансові витрати	2250	1 063	36 140	13 653
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	143 915	110 761	139 967
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 245 092	2 674 055	2 211 220
Витрати з податку на прибуток	2300	-417 641	-492 364	-403 584
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 827 451	2 181 691	1 807 636

Стаття	Код рядка	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	2		5	4
Матеріальні затрати	2500	5 456 909	6 126 165	5 433 997
Витрати на оплату праці	2505	881 283	1 093 840	1 160 340
Відрахування на соціальні заходи	2510	156 520	195 922	228 040
Амортизація	2515	554 777	642 820	606 198
Інші операційні витрати	2520	1 674 182	2 147 094	2 596 574
Всього	2550	8 723 671	10 205 841	10 025 149