

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Командний менеджмент на підприємстві»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

**Брашован Данііл Олегович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2025 року

## ВСТУП

Актуальність командного менеджменту в сучасному світі продовжує зростати. Це зумовлено низкою ключових факторів, які відображають зміни бізнес-середовища, технологічний розвиток, високий ступінь невизначеності функціонування. В складних вітчизняних умовах функціонування підприємств, менеджмент все більше стикається з проблемою підвищення ефективності діяльності загалом та персоналу зокрема, в умовах обмеженості ресурсів. Одним із дієвих засобів є впровадження сучасних підходів до організації праці та мотивації персоналу. Саме командний менеджмент допомагає забезпечити виконання даної потреби.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

**Метою** написання кваліфікаційної роботи є дослідити теоретичні основи командного менеджменту на підприємстві; практику його застосування в сучасному господарюючому суб'єкті та сформулювати напрямки його удосконалення, враховуючи сучасні вітчизняні реалії.

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

- дослідити теоретичні основи поняття «командний менеджмент», основні його елементи та умови ефективності застосування;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати практику застосування командного менеджменту та її ефективність на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення командного менеджменту в сучасних умовах функціонування підприємства.

**Об'єктом дослідження** є механізм реалізації системи командного менеджменту в сучасному підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування та реалізації системи командного менеджменту на підприємстві.

**Методи дослідження:** абстрактно-логічного (з метою узагальнення даних та формулювання висновків); аналізу документації (для вивчення звітності та внутрішніх документів підприємства з метою отримання емпіричних даних); аналізу та синтезу (для комплексного дослідження об'єкту); статистичного (для здійснення необхідних розрахунків при аналізі господарської діяльності підприємства); соціологічного (для оцінки рівня впровадження системи командного менеджменту та сприятливості морального й психологічного середовища на підприємстві).

**Інформаційна база дослідження:** емпіричну та теоретичну основу дослідження склали вітчизняні й зарубіжні наукові публікації, внутрішня документація досліджуваного підприємства, матеріали, розміщені в мережі Інтернет, а також дані, отримані в результаті соціологічного дослідження.

**Апробація результатів дослідження:**

*участь у конференціях:*

III-й Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Києво-Могилянська академія, 23-24 квітня 2025 р.

*публікація тез доповідей:*

Сазонова Т.О., Брашован Д. О. Управління командою в умовах кризи. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 23-24 квітня 2025 р у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 556-557.*

*фахова стаття:*

Сазонова Т. О., Брашован Д. О, Рахбарі С. Взаємозв'язок культури управління та командного менеджменту: шлях до підвищення ефективності

підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Вид. 2 (у друці).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 46 сторінках, список використаних джерел налічує 40 джерел, 5 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 14 рисунків та 17 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Команда міцно увійшла в практику сучасного управління персоналом завдяки своїй значній ефективності та взаємодії, що сприяє в більшості випадків ефективному розв'язанню поставлених завдань та досягненню організаційної мети. Це зумовлено її високою продуктивністю та синергією, що виникає під час спільного розв'язання проблем. Однак для успішного розвитку та управління командою необхідно спочатку глибоко зрозуміти її сутність та природу.

Наведемо деякі підходи до визначення сутності поняття «команда» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### Теоретичні підходи до визначення поняття «команда»

[узагальнено автором]

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бушуєва Н. С., Ярошенко Ю. Ф., Ярошенко Р. Ф. [1]	колектив, здатний досягнути поставленої мети самостійно, автономно, злагоджено з мінімальним управлінським впливом
Євтушенко, Г. І., Філоненко, С. М. [2, с. 68]	група креативних людей згуртованих навколо лідера, що займаються єдиною, спільною справою із високим рівнем мотивації та задоволення, відповідно до визнаної єдиної мети, а результатом їх роботи є новий продукт, послуга
Гриньова В. М. Писаревська Г. І [3]	група людей, об'єднаних єдиною метою, які заємодоповнюють та є, до певної міри, взаємозамінними в процесі досягнення поставлених цілей
Калинець К. С. [4]	група професіоналів з чітко регламентованим складом та диференціацією ролей між її членами
Горбунова В. В. [5]	це обмежена за чисельністю група людей, що спільно працюють над колективними цілями. Їхня взаємодія підкріплена компетентністю, диференціацією ролей та взаємним розподілом відповідальності, а розвинуті міжособистісні відносини створюють атмосферу психологічного комфорту та сприяють особистісному розвитку кожного її члена

1	2
Занора В. О. [6]	об'єднання однодумців, які в своїй діяльності керуються спільною метою
Margonix (Project Avatar) [7]	це група людей, які об'єднані спільною метою, завданням та активно взаємодіють для її досягнення. При цьому кожен учасник відіграє виділену йому роль і вносить індивідуальний внесок у загальний успіх
Агрокебети [8]	невелика група (3-12 осіб), яка має яскраво виражену цільову направленість та здійснюють спільну діяльність через інтенсивну взаємодію. Це ефективна та продуктивна практична діяльність її учасників, що крім мети, підпорядкована заздалегідь встановленим правилам
Хміляр О.Ф. [9, с. 54]	потужний мозковий центр, у якому розмиті кордони жорстких посадових повноважень, професійних компетентностей, усі її члени добровільно беруть на себе відповідальність; рішення приймаються спільно та оперативно, творчо, об'єднуючи різні знання, досвід, можливості її учасників
Горбунова В. В. [10]	невелика специфічна група, що працює у середовищі, яке характеризується стійкістю, атмосферою, умовами, які сприяють реалізації потенціалу кожного учасника та сприяє особистісному зростанню кожного її члена

Отже, команду можемо визначити як невелику, цілеспрямовану групу людей, які відносини та діяльність формують на основі взаємозалежності, взаємної довіри, спільного бачення цілі та місії, об'єднуючи свої компетентності та ресурси, з метою ефективного розв'язання поставлених завдань. При цьому взаємодія в команді сформована з врахуванням чіткого рольового розподілу, на основі спільно розподіленої та добровільно прийнятої відповідальності за досягнення результату; міжособистісні відносини формують сприятливий морально-психологічний клімат, що створює психологічний комфорт, атмосферу підтримки, конструктивного комунікаційного обміну.

Таким чином, ми погоджуємося з дослідниками [11, с. 149], які зазначають, що командний менеджмент є джерелом синергетичного позитивного ефекту в управлінні персоналом та діяльністю загалом.

Визначемо ключові ознаки, характеристики команди, на основі опрацювання різних поглядів дослідників (рис. 1.1).

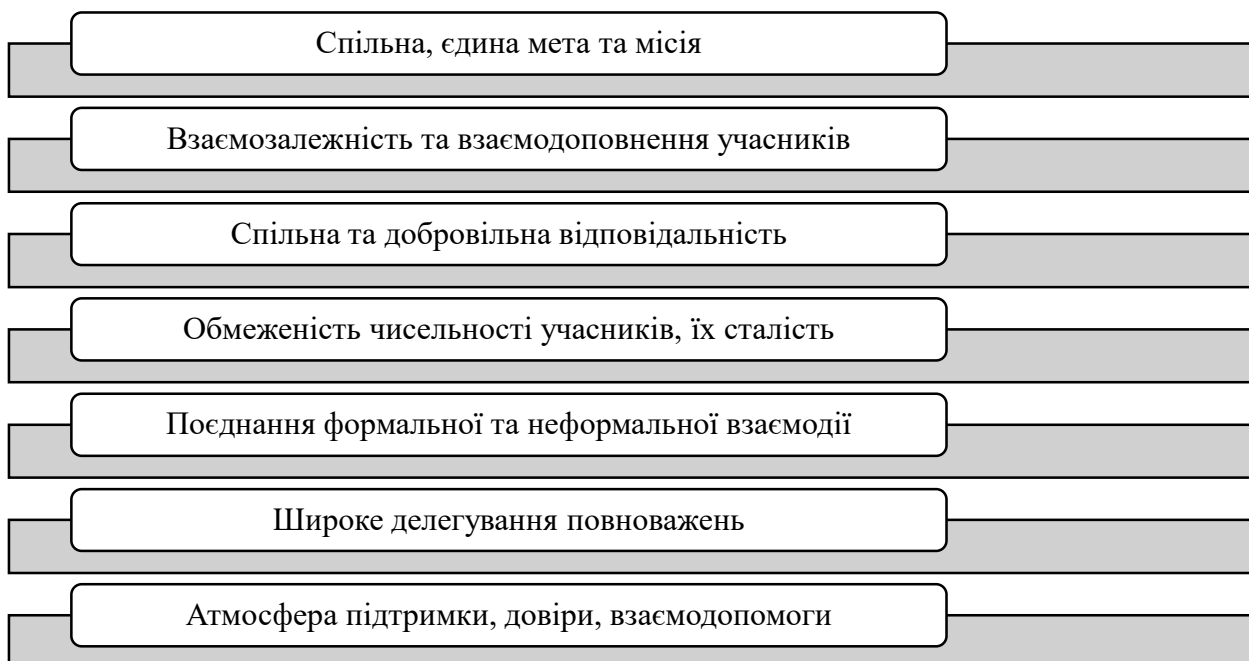


Рис. 1.1. Основні ознаки, характеристики команди [розробка автора на основі 12; 13]

Ще один підхід до визначення основних рис, які допомагають висвітлити сутність командної роботи [8]:

1) колективна діяльність, яка має на увазі те, що команда – це не просто сукупність окремих працівників, а – це інтегрована група, де кожен її член «підсилює» один одного;

2) чітке визначення ролей, за якого кожен учасник команди розуміє не лише місію, цілі, стратегію, але й має закріплені обов'язки та відповідає за їх виконання, в межах призначеної ролі;

3) відкритий обмін інформацією, яка характеризується щирістю, довірою та відвертістю, готовністю конструктивно врегулювати розбіжності ще на початку їх виникнення;

4) самостійність, автономність – команда є автономним утворенням в організаційній структурі підприємства, при цьому має налагоджені механізми взаємодії з менеджментом, іншими командами, але внутрішні процеси прямого їх впливу не зазнають;

5) синергія – загальний результат командної роботи значно перевищує

сумарний внесок окремих її членів (« $1+1=3, 4, \dots n$ »).

Розрізняють різні види команд, залежно від певної класифікаційної ознаки (рис. 1.2).

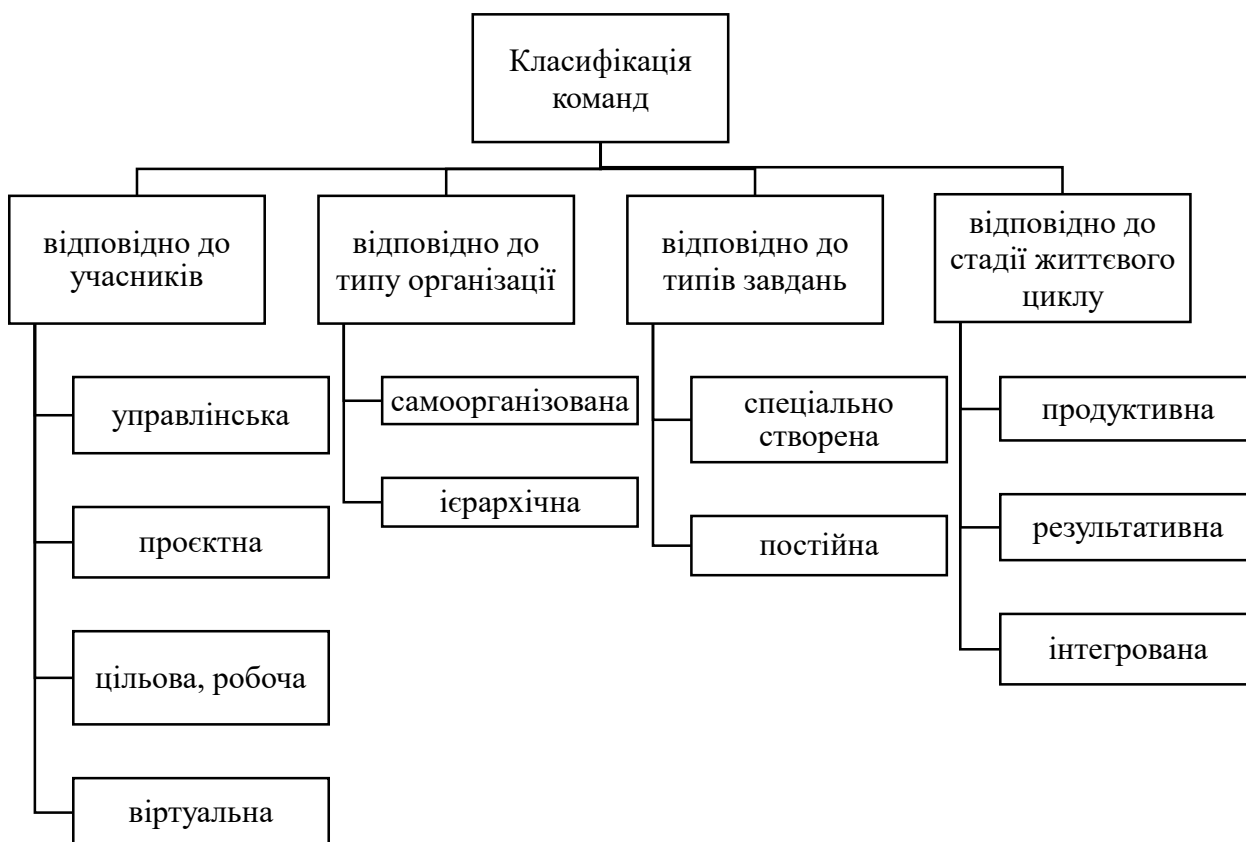


Рис. 1.2. Типи команд [сформовано на основі 14]

Не зважаючи на тип команди, варто враховувати те, що будь-яка команда приймає рішення колегіально та потребує взаємної співпраці для успішного втілення спільної ініціативи та прийнятої цілі. Тому при створенні команди керівнику важливо впевнитися у [11, с. 149-150]:

- професійній кваліфікації, компетентність майбутніх членів у відповідних сферах є належною та взаємодоповнюючою;
- психологічній сумісності членів команди;
- тому, що командні цілі здатні об'єднати, а не роз'єднати членів команди;
- тому, що встановлені цілі вагомі та відповідають критеріям SMART, тому стимулюють їх досягнення;
- тому, що при наявності у членів команди, що працюють дистанційно,

мають доступ до необхідних робочих інструментів, ресурсів та засобів зв'язку.

Формування команди та забезпечення її продуктивного та результативного функціонування – головне завдання менеджерів. Тому, першоосною є помірковане формування цілей та завдань, щодо її реалізації.

За допомогою даних рис. 1.3 простежимо можливі цілі створення команди.



Рис. 1.3. Типові цілі створення команди [сформовано на основі 15, с. 79]

Керуючись TORI-моделлю формування команди, менеджери мають забезпечити управління за чотирма векторами: довіра, відвертість, взаємозалежність та реалізація (рис. 1.4).

Розглянемо детальніше дані складові:

- 1) «довіра» – взаємна відвертість та відсутність побоювань у членів команди, щодо один одного, формують довіру в команді;
- 2) «відвертість» – передбачає вільний обмін інформацією, ідеями та емоційні прояви всередині команди;
- 3) «взаємозалежність» – члени команди взаємно впливають один на одного, несуть спільну відповідальність та ситуативно поділяють лідерство;
- 4) «реалізація» – передбачає можливість для кожного члена команди

самостійно визначатися, вільно обирати власну роль та виконувати завдання, які відповідають його компетентності та інтересам.

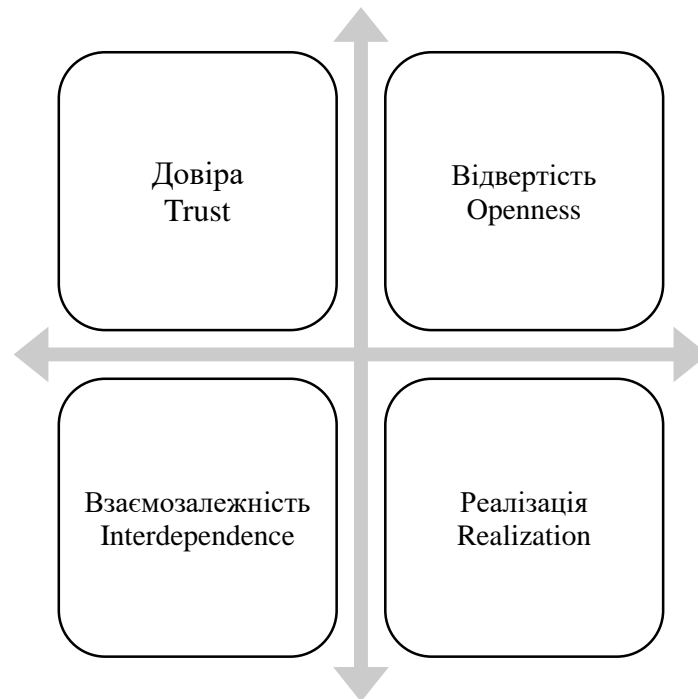


Рис. 1.4. TORI-моделлю формування команди [16; 17]

Будь-яка команда, не залежно від її типу, має власний життєвий цикл. Кожний етап характеризується специфічними особливостями поведінки членів команди та методами управління з боку керівників.

Найпоширенішими моделями розвитку команди є «Сходи Такмена» та Модель командної продуктивності Дреклера-Сіббета. Розглянемо їх детальніше. Брюс Такмен сформував наступні етапи розвитку команди (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Модель розвитку команди «Сходи Такмена»

[сформовано на основі 18]

Етап	Характеристика
1	2
Формування	Перша нарада, зустріч команди Члени команди дізнаються мету їх діяльності, основні завдання, вимоги, імена, функціональну компетентність, набори навичок та іншу важливу інформацію про один одного. Кожен член придивляється один до одного, сильно себе не проявляючи

1	2
Шторм	Члени команди змагаються за роль, посаду у команді, проявляючи особисті якості, сильні та слабкі сторони, виявляючи ініціативу. Починають формуватися неформальні лідери. Спільно працювати поки що складно, взаємодія характеризується високим рівнем конфліктності
Нормалізація	Команда починає працювати як єдине ціле, адже кожен знає своє місце в команді, міжособистісна взаємодія формальна та неформальна налагоджена. Конфлікти присутні, але вони швидко та конструктивно вирішуються, сприяючи нормалізації роботи команди в короткі терміни
Результативність	Найпродуктивніший та найефективніший етап, що характеризує високий рівень зрілості команди. Діяльність членів команди підпорядкована закону синергії, що сприяє зростанню продуктивності та якості діяльності команди
Завершення	Настає в кінці роботи над певним проектом, коли він знаходиться на межі завершення. Характеризується або падінням мотивації членів через сум учасників щодо завершення спільної співпраці, або навпаки – посиленням, у передчутті майбутньої винагороди

Варто зазначити, що культура команди, згідно даної моделі, починає зароджуватися на першій стадії та розвивається протягом всіх наступних стадій. На перший погляд, дана модель передбачає лінійний, вертикальний, поступовий розвиток, але, все ж таки, команди можуть переміщатися між стадіями непоступово, або не досягати певних стадій, наприклад не всі команди можуть досягати стадії результативності, або, навіть, нормалізації.

А. Дрекслер та Д. Сіббет пропонують життєвий цикл команди розглядати через сім кроків (рис. 1.5):

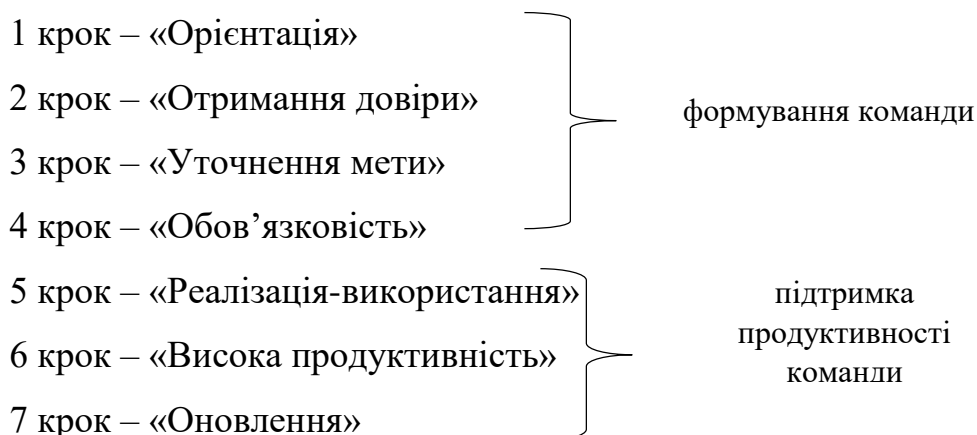


Рис. 1.5. Модель командної продуктивності Дрекслера-Сіббета [18]

На стадії орієнтації визначається призначення команди та її діяльності. Члени команди дізнаються про цілі, місію, основні завдання, що оформлюється документально або озвучується на першій нараді. Всі мають отримати відповідь на питання «навіщо?».

На стадії отримання довіри фокусується на знайомстві один з одним, їхніми навичками, досвідом, вміннями. Наводиться інформація про ключових стейкхолдерів та їх очікувань.

На етапі уточнення мети у команди формується загальне розуміння значення спільної діяльності. Відбувається пошук, збір та аналіз детальної інформації про потреби, очікування всіх зацікавлених осіб, ризику (керовані та некеровані), критерії успіху реалізації проєкту.

На етапі обов'язковості члени команди починають розробляти плани (довгострокові та оперативні) досягнення цілей, графік критичних точок, бюджет, ресурсозабезпечення.

На п'ятому кроці відбувається перетворення планів на деталізовані керівництва до дій, розклади, адже команда активно співпрацює створюючи кінцевий продукт проєкту.

На шостому кроці команда досягає високої продуктивності, що є результатом довготривалої спільної роботи. Вона забезпечується завдяки злагодженості, самостійності членів та саме на цьому етапі досягається синергетичний ефект.

На стадії оновлення відбуваються зміни в складі команди або самому проєкті, що сприяє переоцінці командою ефективності підходів до управління та реалізації, розгляду необхідності повернення до попереднього (-ix) етапу (-iv), з метою кращого забезпечення очікувань стейкхолдерів, удосконалення способів співпраці.

Команда може бути сформована з використанням різних способів. Розглянемо за допомогою даних табл. 1.3.

Разом з тим, формуючи команду необхідно відштовхуватися від таких основних характеристик, які мають мати члени команди [20]:

### Підходи до формування команд [сформовано автором на основі 19]

Підхід	Характеристика
За даними атестації персоналу	формування за результатами оцінки персоналу, атестації. Комплексний підхід дозволяє визначити як професійні якості персоналу, так і особисті, організаційну поведінку та ефективність працівників у динаміці
За результатами організаційної діагностики	підбір членів команди, доукомплектування вже існуючих персоналом з урахуванням їх знань, умінь, компетентностей, досвіду та вміння працювати в команді за результатами організаційної діагностики, яка може бути проведена за допомогою аутсорсингу
Використання загальнокомандного контексту	комплектування команд, підбір окремих членів, виходячи зі специфіки мети, за ради якої створюється команда
Формування командного духу	головною метою створення та ідеєю існування є формування командного духу в колективі, згуртування персоналу
Узгодження та розвиток цілей	головна ідея – розвиток здатності групи, колективу спільно досягати поставлених перед нею / ним цілей
Інтерперсональний підхід	ґрунтується на попередньому аналізі процесів та прагненні поліпшити міжособистісні відносини, які є запорукою підвищення ефективності функціонування
Рольовий підхід	підбір членів команди за їх рольовою приналежністю; роз'яснення цих ролей індивідуально та перед командою, таким чином прояснюючи власні очікування та очікування інших один від одного
Підхід на основі вирішенні проблем	ідея створення – згуртування на основі спільного вирішення проблеми, при цьому передбачається повне занурення всіх членів команди в аналіз проблеми, планування діяльності щодо її вирішення та саме вирішення

- кожен член команди має бути висококваліфікованим фахівцем у своїй сфері та виступати експертом при виконанні покладених завдань;
- загальний досвід і потенціал команди має значно перевищувати сумарні можливості її членів, в порівнянні з їх індивідуальною роботою;
- більшість учасників команди повинні мати можливість впливати на рішення, що стосуються їхньої роботи, це сприятиме їхній залученості;
- члени команди мають мати творчі здібності та систематично використовувати їх шляхом активної участі в роботі команди.

Формуючи команди, менеджер має дотримуватися ряду головних принципів і під час її створення і в процесі її функціонування (рис. 1.6).

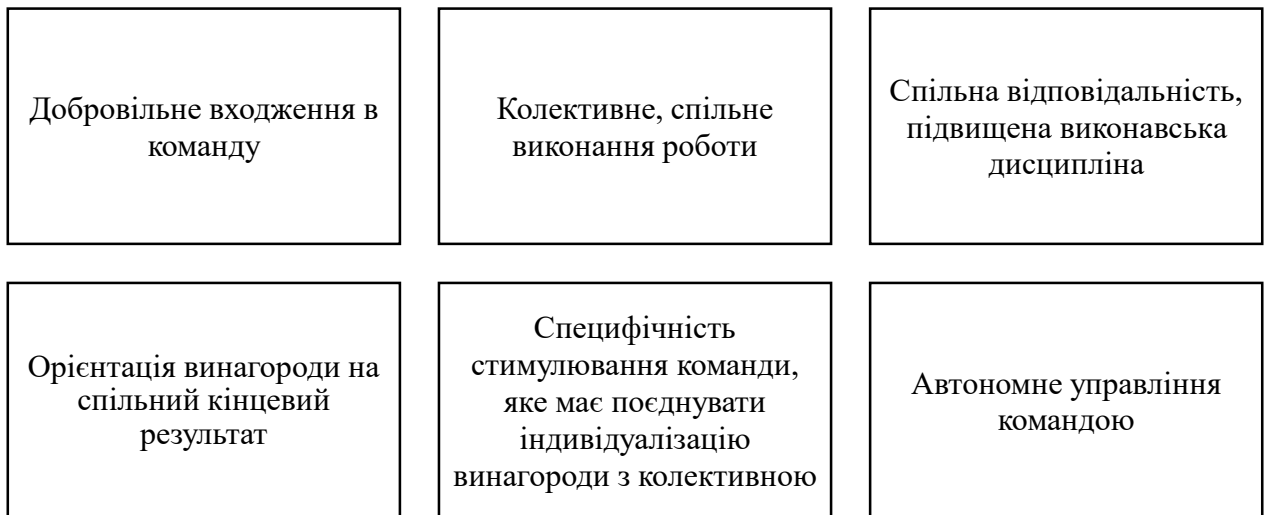


Рис. 1.6. Принципи формування та функціонування команди [сформовано на основі 21]

Отже, командний менеджмент є специфічною управлінською технологією, роль якої в сучасних умовах все більше зростає, виходячи з викликів сьогодення:

1) необхідність вирішувати складні та комплексні завдання, адже сучасні бізнес-завдання стають дедалі складнішими, вимагаючи різноманітних знань, навичок, які необхідно креативно застосовувати в умовах значної невизначеності. Враховуючи проведені дослідження, зазначимо, що саме команда, об'єднує фахівців з різних галузей, здатна генерувати більш інноваційні та ефективні рішення, ніж окремі члени колективу;

2) великі темпи розвитку бізнес-середовища та ризиковість функціонування висувають вимоги щодо підвищення інноваційності та креативності персоналу. Саме командна робота стимулює обмін ідеями, критичне мислення та творчий підхід до розв'язання проблем, що постають перед організацією, а це, в свою чергу, сприяє виникненню нових і нестандартних рішень;

3) швидкі зміни вимагають гнучкості. Саме команди, завдяки власній гнучкості, здатності швидко адаптуватися, є більш ефективними у реагуванні на нові виклики та можливості;

4) сучасне бізнес-середовище посилює вимоги до якості та клієнтоорієнтованості, а для цього має бути налагоджена злагода робота різних підрозділів та фахівців. Враховуючи специфіку діяльності в команді, забезпечується краща координація та орієнтація на потреби клієнтів;

5) в сучасних вітчизняних умовах є проблема утримання талантів. При застосуванні командного підходу обов'язковим є створення сприятливого командного середовища, де цінується внесок кожного, заохочується співпраця та надаються можливості для розвитку, а це є важливими факторами залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, які при розумному управлінні, не лише відчують себе частиною ефективної команди, але й отримують підтримку різного роду, що є цінним мотиватором в умовах сьогодення;

6) командна робота сприяє почуттю причетності та спільної відповідальності за результати, відчуттю власної цінності. Успіхи команди сприймаються як особисті досягнення, що підвищує мотивацію та залученість співробітників;

7) в умовах обмеженості ресурсозабезпечення гостро постає питання їх ефективного використання. Командний менеджмент дозволяє більш раціонально використовувати наявні ресурси, об'єднуючи зусилля та знання різних фахівців для досягнення спільних цілей;

8) завжди актуальним залишається розвиток лідерських якостей у працівників, не залежно від того чи належать вони до категорії управлінського персоналу. Командна робота надає можливості для розвитку лідерських якостей, сприяючи спільному лідерству.

Таким чином, командний менеджмент є не просто популярною тенденцією, а необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку підприємств в сучасному динамічному, складному світі. Він дозволяє ефективніше використовувати потенціал персоналу, підвищувати інноваційність, здатність адаптуватися до змін, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємства та досягнення ним конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

База нашого дослідження – є представником одного із найстаріших та найвідоміших підприємств пивоварної галузі України, розташоване у місті Полтава за адресом вул. Європейська, 160. Маючи багату історію, що розпочалася в 1965 р., підприємство пройшло значний шлях розвитку, зберігши при цьому традиції якісного пивоваріння та адаптуючись до сучасних ринкових умов, в тому числі до міжнародних стандартів пивоваріння. Історичний розвиток та основні його віхи наведені в додатку Б.

Підприємство спеціалізується на виробництві пива, квасу, слабоалкогольних напоїв на основі пива та виробництві безалкогольних напоїв. Реалізує власну продукцію як на вітчизняному, так і міжнародному ринках. Має власні фірмові магазини.

Головним чином досягає сталих позитивних результатів діяльності завдяки екологічності, якості продукції та персоналу підприємства.

Проаналізуємо зміни у динаміці чисельності персоналу за період 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	274	276	273	99,6
з них: чоловіки	152	165	115	75,7
жінки	122	115	158	129,5

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу підприємства за період 2022-2024 рр. демонструє відносну стабільність загальної кількості працівників. У 2024 р. спостерігається незначне зменшення на 0,4%, порівняно з 2022 роком, або на 1 особу. Однак, структура персоналу за статевою ознакою зазнала більш суттєвих змін. Чисельність чоловіків у 2024 р. значно скоротилася, склавши 115 осіб, що на 24,3% менше порівняно з 2022 р., або на 37 осіб. Водночас, чисельність жінок зросла на 29,5%, або на 36 осіб. Таким чином, протягом досліджуваного періоду відбулася перерозподіл гендерної структури персоналу підприємства зі зменшенням частки чоловіків.

Основні засоби є фізичною базою для здійснення виробничої діяльності підприємства. Без них неможливе виробництво та реалізації продукції. Проаналізуємо за допомогою даних табл. 2.2 їх динаміку та стан.

Таблиця 2.2

**Динаміка стану та рівня забезпеченості основними засобами підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	170679,5	179638,5	200100,5	29421,0	17,2
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	53226,5	67293,0	83931,5	30705,0	57,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	23,8	37,5	29,6	5,8	x

Аналіз даних табл. 2.2 протягом 2022-2024 рр. виявляє зростання середньорічної вартості основних засобів на 17,2%, або на 29421,0 тис. грн. Це свідчить про збільшення обсягу основних фондів підприємства протягом досліджуваного періоду, що є результатом придбання нового обладнання, модернізації існуючих потужностей та переоцінки активів. Водночас, спостерігається значне зростання середньорічного зносу основних засобів на 57,7%, або на 30705,0 тис. грн. Це вказує на активне використання та старіння наявних основних фондів. Незважаючи на зростання абсолютної величини

зносу, середньорічний рівень зносу основних засобів також зазнав змін. У 2023 р. спостерігалось його значне зростання до 37,5%, однак у 2024 р. відбулося зниження рівня зносу на 7,9 в. пт, порівняно з 2023 р., досягнувши 29,6%. Проте, порівняно з 2022 р., рівень зносу все ще вищий на 5,8 в. пт. Отже, у 2022-2024 рр. підприємство демонструє зростання вартості основних засобів, що є позитивною тенденцією, яка свідчить про розширення виробничих потужностей. Однак, паралельно відбувається інтенсивне накопичення зносу. Зниження рівня зносу у 2024 р. є результатом введення в експлуатацію нових основних засобів, що частково компенсувало старіння існуючих.

Проаналізуємо динаміку показників ефективності використання основних засобів на підприємстві за допомогою даних табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Динаміка ефективності використання основних засобів  
підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,26	0,26	0,27	0,01	3,2
Фондоозброєність, тис. грн /особу	622,9	2456,3	733,0	110,1	17,7
Фондовіддача, тис. грн	3,9	3,8	3,7	-0,17	-4,5
Рентабельність основних засобів, %	47,7	47,0	29,5	-18,2	x

Аналіз динаміки ефективності використання основних засобів в досліджуваному підприємстві протягом 2022-2024 рр. демонструє неоднозначні тенденції. Так, фондомісткість протягом залишалася відносно стабільною, зростаючи на незначні 3,2% у 2024 р., порівняно з 2022 р. (або на 0,01 тис. грн). Це свідчить про те, що вартість основних засобів на одиницю виробленої продукції майже не змінилася.

Показник фондоозброєності продемонстрував значне зростання у 2023 р., проте у 2024 р. повернувся до рівня, близького до базисного, але все ж на 17,7% вищий за даний показник (на 110,1 тис. грн/особу). Це може

свідчити про зміни у співвідношенні вартості основних засобів та кількості персоналу протягом періоду. Різке зростання у 2023 р. пов'язане зі значним збільшенням вартості основних засобів. Фондовіддача, яка характеризує ефективність використання кожної гривні вкладення в основні засоби, з метою отримання доходу у підсумку, продемонструвала тенденцію до зниження: у 2024 р. вона зменшилася на 4,5% (0,17 тис. грн), порівняно з 2022 р., що вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Найбільш суттєве зниження спостерігається у показника рентабельності основних засобів: у 2024 році він зменшився на 18,2 в. пт, порівняно з показником 2022 р. Це свідчить про зниження прибутковості, яку підприємство отримує від використання своїх основних засобів.

Проаналізуємо динаміку середньорічної вартості оборотних засобів підприємства та їх складових протягом 2022-2024 рр. (табл. В.1 додатку В).

Аналізуючи дані табл. В.1 додатку В, можемо зробити наступні висновки. Щодо середньорічної вартості оборотних засобів спостерігається стійке зростання протягом усього досліджуваного періоду. У 2023 р. вартість зросла на 37,0%, порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – на 66,0%, порівняно з базисним. Це свідчить про значне збільшення обсягу оборотних активів підприємства.

Вартість запасів також демонструє зростання протягом 2022-2024 рр. У 2023 р. запаси зросли на 4459,0 тис. грн (або 5,9%), порівняно з 2022 р., а у 2024 р., порівняно з 2022 р. – на 14807,5 тис. грн, або 19,7 %. Це пов'язано з одного боку зі збільшенням обсягів виробництва, а з іншого – недостатньою ефективністю управління запасами. Адже вартість виробничих запасів зростала у 2023 р. виробничі запаси зросли на 6075,5 тис. грн (або на 12,2 %), порівняно з 2022 р., у 2024 р., порівняно з 2022 р. – на 15856 тис. грн, або 31,8 %. Це з одного боку свідчити про розширення виробничої діяльності, а з іншої – про накопичення сировини та матеріалів.

Щодо дебіторська заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, спостерігається незначне, але стабільне зростання: у 2023 р.

зростання склало 471,5 тис. грн (або 2,2%), порівняно з 2022 р., а у 2024 р., порівняно з базисним – на 1171 тис. грн, або 5,4 %. Це може пов'язано зі збільшенням обсягів продажів, проте темпи зростання є значно нижчими за темпи зростання оборотних засобів.

Дебіторська заборгованість за розрахунками демонструє зростання: у 2023 р. зростання склало 1162,5 тис. грн (або 10,2 %), порівняно з 2022 р., а у 2024 р., порівняно з 2022 р. зростання склало 2143 тис. грн, або 18,8 %. Це головним чином пов'язано зі змінами в умовах розрахунків з контрагентами, що пов'язано з обмеженнями військового стану, введеного в країні.

Разом з тим показник іншої поточної дебіторської заборгованості демонстрував значне зниження. Так у 2023 р. він зріс на 1533,5 тис. грн (або 5,4 %), порівняно з 2022 р., а у 2024 р., порівняно з 2022 р. він знизився на 11884 тис. грн, або 41,5 %. Дана тенденція хаарактеризує погашення значної частини даного виду заборгованості та частини її перекваліфікації.

Щодо показника «гроші та еквіваленти» у 2024 р., порівняно з 2022 р. спостерігалось значне зростання на 84805,5 тис. грн, або 81,4 %, що пов'язано із накопиченням ліквідних коштів підприємством.

За досліджуваний період спостерігалось загальне зниження вартості інших оборотних активів – у 2024 р., порівняно з 2022 р. – на 811 тис. грн, або 66,5 %, що пов'язано зі списанням цих активів.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз ефективності використання оборотних засобів (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства,  
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,320	2,470	2,2	-1,1	x
Коефіцієнт завантаження	0,301	0,405	0,446	0,1	x
Тривалість одного обороту, днів	108	148	163	54,7	50,6

Аналіз даних таб. 2.4 демонструє негативну тенденцію в ефективності використання оборотних засобів підприємства протягом 2022-2024 рр. Так, за досліджуваний період спостерігається постійне зниження коефіцієнта оборотності оборотних засобів – в 2024 р., порівняно з 2022 р., зниження склало 1,1 в. пт, що свідчить про те, що кожна гривня, вкладена підприємством в оборотні засоби, стала приносити менше доходу. Відповідно до зазначеного спостерігалось постійне зростання коефіцієнта завантаження оборотних засобів – у звітному році, порівняно з базисним він збільшився на 0,145 в. пт., що свідчить про те, що на кожну грн отриманої виручки підприємство використовує більше оборотних засобів. Природним є постійне збільшення тривалості одного обороту оборотних засобів у днях у період 2022-2024 рр. Так, у 2024 р., порівняно з 2022 р., даний показник збільшився на 55 днів або 50,9 %. таким чином можемо зробити висновок про те, що оборотні засоби повільніше проходять усі стадії кругообігу (від закупівлі сировини до отримання грошей за реалізовану продукцію), що зокрема пов'язано зі збільшенням запасів, зростанням дебіторської заборгованості на підприємстві.

Завершуючи наше дослідження, проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	664775,0	677951,0	745638	80863	12,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	230031,0	211761,0	240987	10956	4,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	434744,0	466190,0	504696	69952	16,1
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	105795,0	109669,0	85735	-20060	-19,0

## Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	81457,0	84384,0	58953	-22504	-27,6
Рівень рентабельності, %	18,7	18,1	11,7	-7,0	

Аналіз ключових показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства протягом 2022-2024 років, наведених в табл. 2.5 свідчить про стабільне зростання чистого доходу від реалізації протягом усього досліджуваного періоду. Так у 2023 р., порівняно з 2022 р., даний показник зріс на 13176 тис. грн (або 2,0 %), а у 2024 р. – 80863 тис. грн, або 12,2 %, що свідчить про збільшення обсягів продажів, а також підвищення цін на продукцію підприємства. Щодо валового прибутку, то даний показник у 2023 р., порівняно з базисним, зменшився на 18270 тис. грн (або 7,9 %), але у 2024 р., порівняно з 2023 р., він зріс на 29226 тис. грн (або 13,8%), а порівняно з 2022 р. – на 10956 тис. грн, або 4,8 %. Разом з тим, темпи зростання валового прибутку є нижчими за темпи зростання чистого доходу, що свідчить про зростання собівартості реалізованої продукції: у 2023 р., порівняно з 2022 р., собівартість реалізованої продукції зросла на 31446 тис. грн (або 7,2 %); у 2024 р., порівняно з 2023 р. – на 38506 тис. грн (або 8,3 %); порівняно з 2022 р. – на 69952 тис. грн, або на 16,1%. Темпи зростання собівартості вищі за темпи зростання чистого доходу це негативно впливає на прибутковість підприємства: якщо в 2023 р., порівняно з 2022 р., спостерігалось зростання прибутку від операційної діяльності на 3874 тис. грн (або 3,7 %), то у 2024 р., порівняно з 2023 р., він знизився на 23934 тис. грн (або на 21,8 %), а з 2022 р. – на 20060 тис. грн, або 19,0 %, що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності підприємства.

Щодо показника чистого фінансового результату (прибутку), спостерігалася аналогічна тенденція – незначне зростання у 2023 р., порівняно з 2022 р., – на 2927 тис. грн (або 3,6%), та зменшенням у 2024 р., порівняно з 2023 р. – на 25431 тис. грн (або 30,1 %), порівняно з 2022 р. – на 22504 тис. грн

або 27,6 %, що також вказує на загальне погіршення фінансового результату підприємства за період 2022-2024 рр.

Враховуючи проведений аналіз, природною є тенденція постійного та значного зниження рівня рентабельності. Зниження рівня рентабельності в 2024 р., порівняно з 2022 р., склало 7,0 в. пт.

Підсумовуючи результати проведеного організаційно-економічного аналізу діяльності досліджуваного підприємства, зазначимо, що воно є важливим гравцем на українському ринку пивовиробників з багаторічною історією, усталеною репутацією та якісною продукцією. Не зважаючи на наявні негативні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства за досліджуваний період 2022-2024 рр., воно має потенціал для подальшого розвитку, спираючись на свої сильні сторони та адаптуючись до сучасних вимог ринку та обмежень, що формують умови військового стану, введеного в Україні.

## **2.2. Аналіз системи командного менеджменту на підприємстві**

Метою нашого дослідження було оцінити вплив командної роботи на продуктивність персоналу та досліджуваного підприємства загалом, виявлення можливих проблем у міжкомандній взаємодії, оцінити рівень залученості членів команд.

Нашими респондентами були 50 осіб – представників постійних працівників підприємства (зі стажем роботи більше 5 років). При цьому 25 осіб опитаних були представниками управлінської праці (адміністрація, керівники виробничих підрозділів), 25 осіб – представники виробничого персоналу.

За допомогою проведеного інтерв'ювання управлінських працівників (25 осіб) було з'ясовано яким типам команд надавалася перевага в досліджуваному підприємстві в періоді 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

**Типи команд, які зазвичай формувалися на підприємстві та частота їх формування, 2022-2024 рр. [за результатами інтерв'ю]**

Тип	Характеристика	Частота
Вертикальні (функціональні)	об'єднують працівників одного функціонального підрозділу (наприклад, відділ маркетингу, виробничий цех тощо), метою яких є виконання поточних завдань та досягнення цілей свого підрозділу	часто
Горизонтальні (міжфункціональні), проєктні	формуються з представників різних функціональних підрозділів з метою вирішення спільних проблем, координації діяльності. Наприклад, команда розробки нового продукту включала спеціалістів з маркетингу, виробництва, фінансів.	час від часу
Процесні	фокусуються на вдосконаленні певного бізнес-процесу (наприклад, команда з оптимізації логістики)	часто
Кризові	створюються для оперативного реагування та подолання кризових ситуацій	рідко

Також дане інтерв'ю дозволило визначити головні ознаки команд, які зазвичай формуються в досліджуваному підприємстві за період 2022-2024 рр. (рис. 2.1).

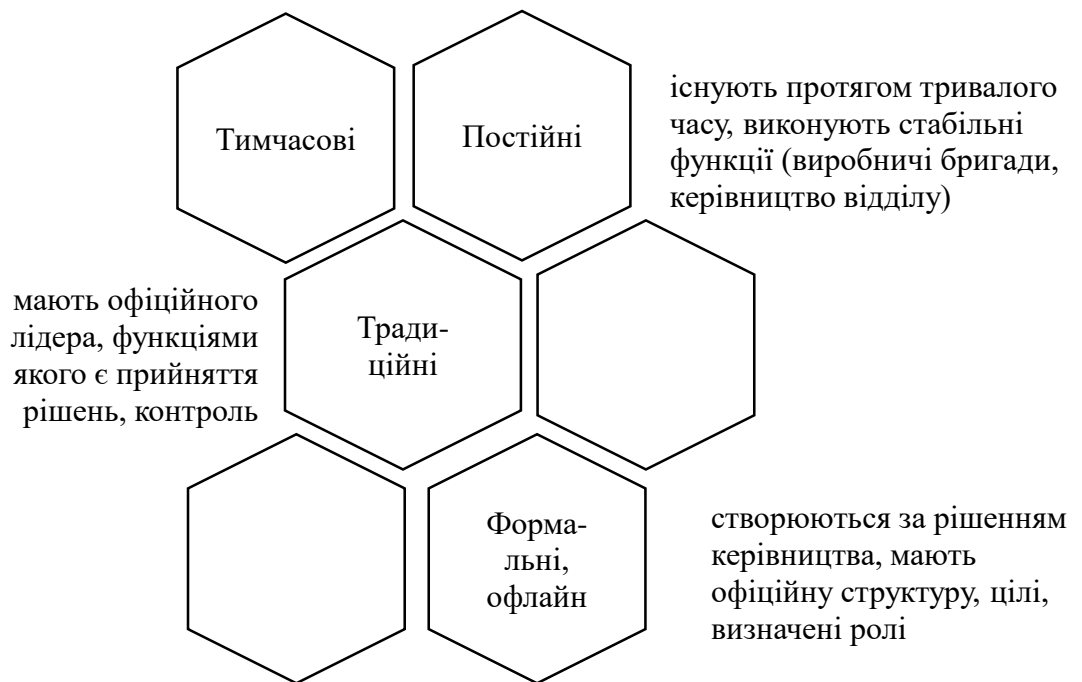


Рис. 2.1. Характеристики команд, що формуються у підприємстві, 2022-2024 рр. [за результатами інтерв'ю]

На основі анкетного опитування (додаток Г) нами було проаналізовано ряд питань, що стосувалися практики та ефективності застосування командного менеджменту на досліджуваному підприємстві за період 2022-2024 рр.

Першим напрямком нашого дослідження було присвячено питанням формуванню та структурованості команд на підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Формування та структура команд підприємства, 2022-2024 рр.

#### [сформовано на основі анкетування]

Запитання	Варіанти відповіді	% відповідей
1. Чи чітко визначені цілі та завдання Вашої команди/робочої групи?	Скоріше згоден	70,0
	Скоріше не згоден	30,0
2. Чи розумієте Ви свою роль та відповідальність у команді/робочій групі?	Повністю згоден	20,0
	Скоріше згоден	24,0
	Скоріше не згоден	56,0
3. Чи вважаєте Ви склад Вашої команди/робочої групи збалансованим за навичками та компетенціями?	Повністю згоден	76,0
	Скоріше згоден	34,0
4. Чи залучалися Ви до процесу формування Вашої команди/робочої групи (наприклад, висловлювали свою думку щодо складу)?	Так, завжди	20,0
	Так, іноді	30,0
	Ні, ніколи	50,0

На основі наданих відповідей на перші чотири запитання анкети (табл. 2.7), можна зробити наступні висновки щодо рівня використання командного менеджменту на підприємстві можна зробити наступні висновки: більшість респондентів (70 % або 35 осіб) скоріше згодні з тим, що цілі та завдання їхніх команд чітко визначені. Однак, значна частина (30 % або 15 осіб) висловилися не так однозначно, що свідчить про те, що на підприємстві існує певний рівень розуміння спільної мети, але не всі працівники мають повну ясність щодо цілей та завдань своїх команд. Це може призводити до недостатньої сфокусованості зусиль та потенційних розбіжностей у розумінні пріоритетів.

Думки щодо розуміння ролі та відповідальності в команді розділилися. Лише 20% повністю згодні, а 24% скоріше згодні. Значна більшість (56% або 30 осіб) скоріше не згодна з тим, що вони чітко розуміють свою роль та

відповідальність, що на наш погляд є серйозною проблемою для ефективного командного менеджменту. Якщо більше половини працівників не розуміють своєї ролі та відповідальності, це може призводити до дублювання функцій, пропущених завдань, низької відповідальності та недостатньої ефективності командної роботи.

Позитивним є те, що переважна більшість респондентів вважає склад своїх команд/робочих груп збалансованим за навичками та компетенціями (76% повністю згодні та 34% скоріше згодні). Можемо зазначити, що це є сильною стороною командного менеджменту на підприємстві. При цьому лише незначна частина (20% або 10 осіб) респондентів зазначила, що завжди залучалася до процесу формування своєї команди/робочої групи, що свідчить про те, що більшість працівників не мають впливу на склад своїх команд. Відсутність залучення може призводити до зниження рівня причетності, мотивації та узгодженості в команді, оскільки члени команди можуть не відчувати себе частиною процесу її створення.

Далі ми намагалися проаналізувати комунікацію та взаємодію в командній роботі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Комунікація та взаємодія в командах підприємства, 2022-2024 рр.

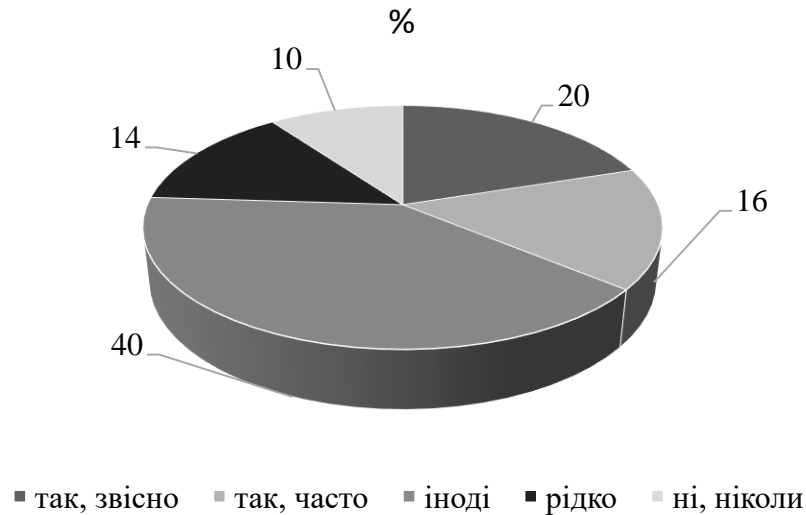
[сформовано на основі анкетування]

Запитання	Варіанти відповіді	% відповідей
1. Чи налагоджений ефективний обмін інформацією всередині Вашої команди/робочої групи?	Скоріше згоден	30,0
	Скоріше не згоден	30,0
	Важко відповісти	40,0
2. Чи заохочується відкрите обговорення ідей та проблем у Вашій команді/робочій групі?	Повністю згоден	10,0
	Скоріше згоден	36,0
	Повністю не згоден	54,0
3. Чи відчуваєте Ви підтримку та взаємодопомогу з боку інших членів команди/робочої групи?	Повністю згоден	42,0
	Скоріше згоден	58,0
4. Як часто відбуваються зустрічі/наради Вашої команди/робочої групи?	Кілька разів на тиждень	32,0
	Раз на тиждень	34,0
	Зустрічі відбуваються нерегулярно	34,0

Аналіз відповідей на питання анкети (додаток Г) щодо комунікації та взаємодії в командах підприємства, дозволяє зробити висновки щодо ефективності обміну інформацією думки розділилися і це свідчить про неоднозначність ситуації з обміном інформацією в різних командах підприємства. Існує певна частина команд, де комунікація налагоджена, але також є значна кількість команд, де існують проблеми або невизначеність у цьому аспекті. Велика кількість тих, хто вагався з відповіддю, може вказувати на недостатню ясність або непослідовність інформаційних потоків. Більшість респондентів не відчувають заохочення до відкритого обговорення ідей та проблем у своїх командах. Лише 10% повністю згодні та 36% скоріше згодні, тоді як переважна більшість (54%) повністю не згодна. Це, на наш погляд, є критичною проблемою для ефективної командної роботи та інноваційного розвитку. Відсутність відкритого обговорення зазвичай призводить до приховування проблем, появи нереалізованих ідей, зниження рівня залученості та обмеження потенціалу команд. Разом з тим переважна більшість респондентів відчувають підтримку та взаємодопомогу з боку інших членів команди (42% «повністю згодні» та 58% «скоріше згодні»). Можемо відмитити, що це є сильною стороною командної взаємодії на досліджуваному підприємстві. Відчуття підтримки та взаємодопомоги сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищує згуртованість команд та готовність до спільного подолання труднощів.

Частота зустрічей/нарад у командах розподілилася відносно рівномірно. 32% проводять зустрічі кілька разів на тиждень, 34% – раз на тиждень, і значна частка (34%) має нерегулярні зустрічі. Зазначимо, що відсутність регулярності у проведенні зустрічей у значної частини команд може свідчити про недостатню плановість та системність у комунікації. Регулярні зустрічі є важливими для обміну інформацією, координації дій, обговорення проблем та прийняття рішень. Нерегулярність може призводити до інформаційних прогалин та зниження оперативності в системі прийняття рішень та виконанні поставлених завдань.

Наступна частина нашого дослідження стосувалася оцінки практики прийняття рішень та розподілу відповідальності в командах. Результати відповідей на запитання «Чи берете Ви участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи Вашої команди/робочої групи?» відповіді розподілилися наступним чином (рис. 2.2).



## 2.2. Результати опитування щодо рівня участі працівників у прийнятті командних рішень, 2022-2024 рр. [результати опитування]

Результати опитування свідчать про недостатній рівень залучення працівників до процесу прийняття командних рішень. Більшість респондентів вказують на обмежену або відсутню можливість брати участь у прийнятті рішень (32,0 %), що стосуються роботи їхніх команд. Це може негативно впливати на рівень причетності, відповідальності та мотивації працівників, а також обмежувати використання всього потенціалу команди при розв'язанні проблем та прийнятті важливих рішень.

Результати відповідей на запитання «Чи відчуваєте Ви особисту відповідальність за результати роботи Вашої команди/робочої групи?» відповіді були наступні: 100 %-во відчувають власну відповідальність 15 опитаних (30,0 %), 16 осіб (32,0 %) скоріше відчувають, 8 осіб (16,0 %), а 11 осіб (22,0 %) вагалися відповісти. Дані опитування, на наш погляд свідчать про потенційні проблеми з усвідомленням спільної відповідальності, подекуди

недостатньою залученістю в командні процеси для значної частини опитаних членів колективу.

Негативним є також той факт, на думку опитаних, що відповідальність між членами команди не достатньо чітко розподілена: так вважає 21 особа (42,0 %), скоріше погоджуються з цим 14 осіб (28,0 %), важко відповісти 8 особам (16,0 %) і лише 6 осіб (12,0 %) вважає, що відповідальність в розрізі кожного члена команди чітко розподілена.

Щодо оцінки лідерства та підтримки та мотивації в командній роботі, то нами отримані наступні результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Лідерство, підтримка та мотивація в командах підприємства,  
2022-2024 рр. [сформовано на основі анкетування]**

Запитання	Варіанти відповіді	% відповідей
1. Чи ефективно керівник Вашої команди/робочої групи координує роботу?	Повністю згоден	14,0
	Скоріше згоден	68,0
	Скоріше не згоден	18,0
2. Чи надає керівник необхідну підтримку та ресурси для виконання завдань?	Повністю згоден	20,0
	Скоріше згоден	24,0
	Повністю не згоден	16,0
	Важко відповісти	40,0
3. Чи заохочує керівник розвиток навичок та компетенцій членів команди/робочої групи?	Повністю згоден	38,0
	Скоріше згоден	42,0
	Важко відповісти	20,0
4. Чи відчуваєте Ви достатню мотивацію для ефективної роботи у команді/робочій групі?	Повністю згоден	24,0
	Скоріше згоден	36,0
	Повністю не згоден	14,0
	Важко відповісти	26,0
5. Чи отримуєте Ви визнання за свій внесок у роботу команди/робочої групи?	Так, завжди	36,0
	Так, часто	50,0
	Іноді	14,0
6. Чи сприяє командна робота Вашому професійному розвитку?	Повністю згоден	100,0

Аналіз відповідей на питання анкети щодо лідерства, підтримки та мотивації в командах підприємства (табл. 2.9), демонструє наступні тенденції: більшість респондентів (82,0 %, які відповіли «повністю згоден» та «скоріше згоден») позитивно оцінюють координацію роботи в командах з боку своїх

керівників. Проте, 18,0 % опитаних висловили незгоду, що вказує на наявність проблем у цій сфері в окремих командах.

Оцінка надання підтримки та ресурсів керівництвом є менш однозначною. Хоча 44,0 % респондентів висловили згоду, значна частка – 16,0 % не згодна, а високий відсоток – 40,0 % тих, хто вагався з відповіддю, може свідчити про недостатню прозорість або нерівномірність у забезпеченні необхідними ресурсами та підтримкою в різних командах.

Більшість працівників – 80,0 % відчують, що керівники заохочують їхній професійний розвиток. Однак, 20% тих, хто вагався, можуть вказувати на недостатню увагу до цього аспекту в деяких командах або відсутність чіткої системи підтримки розвитку. Знову ж таки більшість респондентів – 60,0 відчують достатню мотивацію для ефективної роботи в команді. Проте, 14,0 % не відчують мотивації, а значна частка – 26,0 %, вагалася, що може свідчити про наявність факторів, які знижують мотивацію значної частини працівників. Також переважна більшість респондентів отримують визнання за свій внесок у роботу команди, лише 14,0 % отримують визнання іноді, загалом зазначене є позитивним показником системи заохочення.

Усі опитані (100%) повністю згодні з тим, що командна робота сприяє їхньому професійному розвитку, що є дуже позитивним свідченням цінності командної взаємодії для зростання працівників.

Позитивним в командній взаємодії колективу досліджуваного підприємства є низький рівень конфліктності: 76,0 % опитаних зазначили, що конфлікти виникають іноді, решта – зазначила, що рідко. При цьому 84,0 % зазначили, що вирішуються конфлікти конструктивно та ефективно, а решта – скоріше погодилися з цим, що свідчить про поодинокі випадки недостатньо ефективного вирішення конфліктів.

Результати щодо оцінки ефективності командної роботи в досліджуваному підприємстві респондентами наведемо за допомогою даних рис. 2.3.

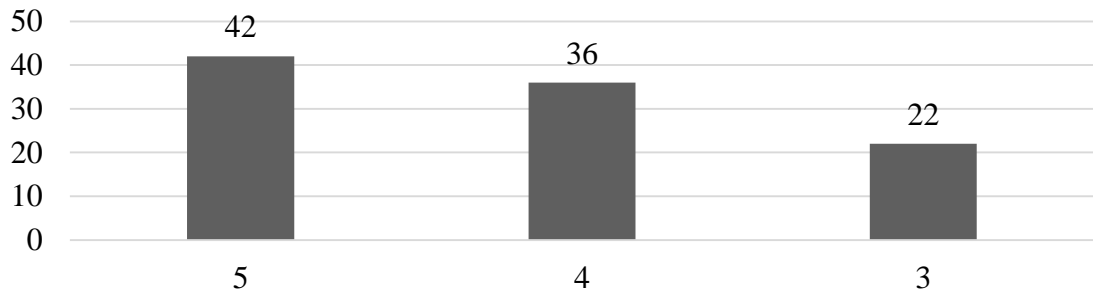


Рис. 2.3. Оцінки ефективності командної роботи персоналом підприємства, 2022-2024 рр. [за результатами анкетування]

Позитивним є висока оцінка ефективності командної роботи більшістю опитаних працівників: 21 особа (42,0 %) поставила 5 балів, 18 осіб (36,0 %) – 4 бали і 11 респондентів (22,0 %) – 3 бали, що вказує на необхідність удосконалень в системі командного менеджменту підприємства, враховуючи, що опитані зазначили популярність даного виду управління – 45,0 % зазначили, що він використовується дуже активно, решта – активно.

Анкета (додаток Г) передбачала також відкриті запитання, опрацювавши які, ми можемо представити сильні сторони командної роботи, визначені респондентами (рис. 2.4).

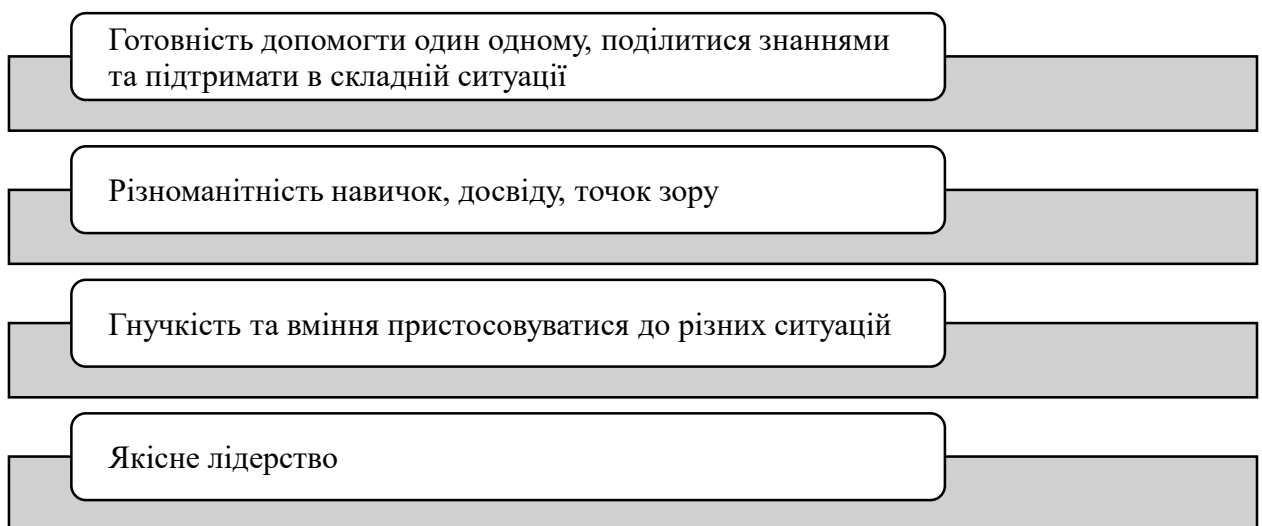


Рис. 2.4. Сильні сторони командної роботи на підприємстві, 2022-2024 рр. [результати анкетування]

Серед аспектів командної роботи опитані зазначили:

- комунікації;
- чіткість визначення обов'язків та відповідальності;
- систему постановки цілей (кінцевої та проміжної) та налагодження більш прозорого контролю їх досягнення;
- розвиток навичок командної взаємодії у різних груп персоналу, адже кожен періодично або систематично долучається до командної роботи.

На запитання «Які Ваші пропозиції щодо підвищення ефективності командного менеджменту на підприємстві?» респонденти зазначили наступне (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Напрямки підвищення ефективності командного менеджменту на підприємстві, 2022-2024 рр. [результати анкетного опитування]

Таким чином, для подальшого підвищення продуктивності підприємства необхідно впроваджувати системні заходи, спрямовані на усунення виявлених проблемних зон та зміцнення існуючих сильних сторін командного менеджменту. Це включає покращення комунікаційних процесів, забезпечення чіткого розуміння ролей та відповідальності, розширення практики залучення працівників до формування команд та прийняття рішень, оптимізацію лідерства та підтримки, а також посилення мотивації та визнання внеску членів команди.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Удосконалення командного менеджменту на підприємстві пропонуємо провадити за напрямками вказаними респондентною групою, адже самі учасники якнайкраще знають зони росту, які притаманні їх спільній діяльності та менеджменту.

Постановка чітких цілей є важливим кроком досягнення успіху в будь-якому колективі або команді. Цілі виступають як компас, що спрямовує діяльність, надихає до продуктивної роботи та дозволяє зосередитися на важливих завданнях. Незалежно від розміру команди або типу діяльності, постановка чітких цілей забезпечує єдність, мотивацію та досягнення спільного успіху. З огляду на зазначене, для лідерів досліджуваного підприємства рекомендуємо скористатися наступними порадами щодо удосконалення практики постановки цілей (рис. 3.1).

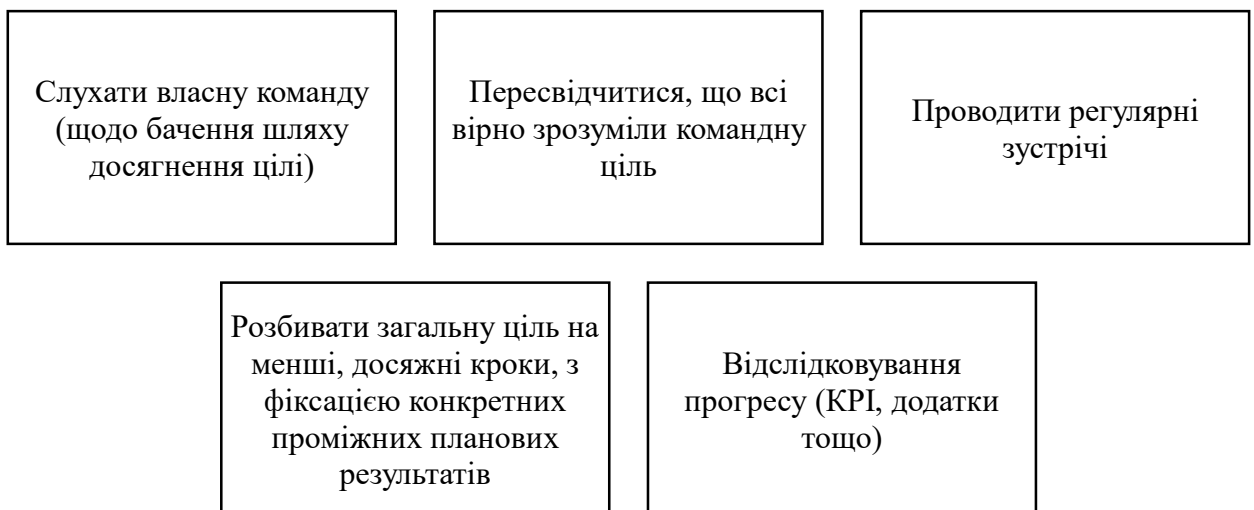


Рис. 3.1. Вектори удосконалення системи постановки командних цілей, 2025-2029 рр. [розроблено автором на основі 25]

Для постановки командних цілей в досліджуваному підприємстві ми рекомендуємо скористатися теорією Едвіна Локка. Основна думка його теорії

зводиться до того, що чіткі, зрозумілі завдання та своєчасний, корисний зворотний зв'язок значно підвищують мотивацію працівників.

Доктор Гері Летем експериментально підтвердив цей зв'язок між визначенням цілей та продуктивністю праці, сформулювавши 5 ключових принципів їх постановки [26].

Отже, згідно даної теорії в досліджуваному підприємстві при постановці цілей команді ми пропонуємо керуватися наступними принципами (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Пропоновані принципи постановки командних цілей для підприємства, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 27]**

Принцип	Характеристика
Чіткість	мається на увазі чіткість, вимірюваність цілей. Наприклад: підвищити рівень залученості персоналу на 8%. Необхідною умовою є визначення критеріїв оцінки успіху ваших учасників, при цьому варто переконатися, що кожен член команди розуміє, як саме буде оцінюватися його робота та досягнення поставлених цілей.
Виклик	передбачає: - прагнення менеджменту до такого рівня складності завдань, який би стимулював зростання продуктивності, але не призводив до перевантаження; - запровадження системи винагород за успішне виконання складних проєктів та завдань; - сприяння здоровій конкуренції між членами команди / відділами, враховуючи поточну атмосферу в колективі та наявність потенційних конфліктів.
Прихильність	охоплює заохочення працівників до самостійного визначення власних цілей в межах командних, адже такі цілі мають вищу мотиваційну силу, а також застосування управління за цілями, щоб узгодити особисті прагнення співробітників із загальними цілями підприємства.
Зворотній зв'язок	передбачає забезпечення працівників корисним, неупередженим та зрозумілим зворотним зв'язком; впровадження в практику регулярного обміну відгуками, використовуючи для цього індивідуальні зустрічі, а також діджитал-технології
Складність мети	потребує з'ясування рівня кваліфікації членів команди та їхні потреби у навчанні, щоб переконатися у їхній готовності до виконання поставлених завдань. У випадку, якщо працівнику складно впоратися із завданням, залучення досвідченого наставника для його підтримки.

З метою підвищення ефективності процесу постановки цілей пропонуємо використовувати наступний підхід (рис. 3.2). Варто зазначити, що не існує універсального підходу до постановки цілей.

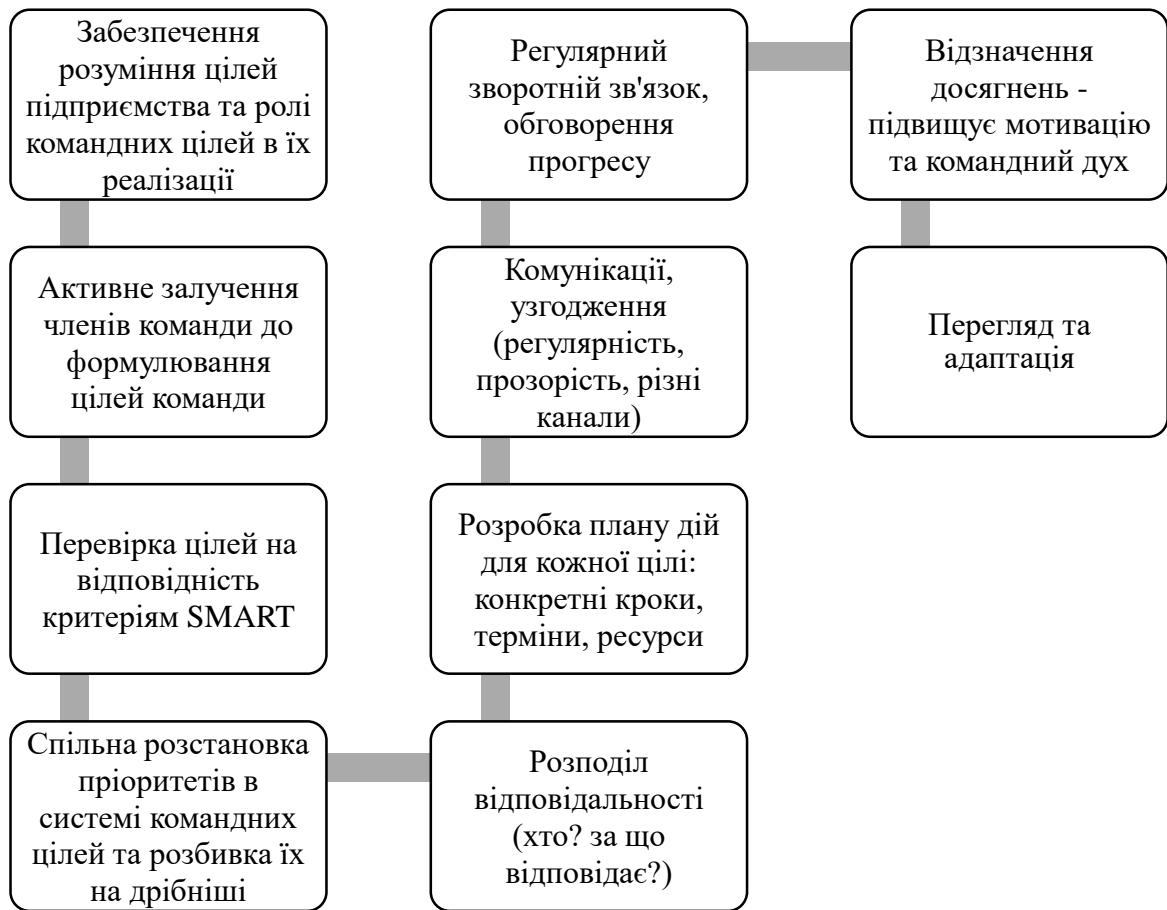


Рис. 3.2. Рекомендований процес постановки командних цілей для підприємства [розробка автором на основі 27, с. 63-69]

На наш погляд, менеджерам варто експериментувати з різними методами та інструментами, щоб знайти ті, які найкраще працюють для їх команди та її контексту. Для цього необхідно регулярно оцінювати ефективність процесу постановки цілей та вносити необхідні корективи.

Для підвищення ефективності постановки цілей також пропонуємо використовувати візуальні дошки. Для управлінських команд пропонуємо використовувати онлайн-інструменти (обрати найбільш зручний, орієнтуючись на індивідуальні відчуття користувачів):

- Trello. Кожна ціль може бути представлена у вигляді окремої дошки. Завдання всередині цілі оформлюються як картки, які можна переміщати між списками (наприклад, «До виконання», «В роботі», «Готово»). Можна додавати терміни, відповідальних, мітки та коментарі [28].

- Monday.com. Візуально орієнтована платформа для управління роботою, яка дозволяє створювати власні дошки з різними стовпцями для відстеження статусу, відповідальних, термінів та іншої важливої інформації про цілі [29].

- Miro або Mural. Інтерактивні онлайн-дошки, які ідеально підходять для спільного мозкового штурму та візуалізації цілей. Можна використовувати стікери, діаграми, малюнки та інші елементи для представлення цілей та планів дій [30].

Для виробничих працівників ми пропонуємо використовувати фізичні візуальні дошки на стіні, на яких зображені розділені стовпці:

«Цілі» – має містити список усіх поточних цілей команди;

«У процесі» – перелік завдань, які зараз активно мають виконуватися для досягнення цілей.

«Завершено» - містить цілі або завдання, які вже виконано.

Така дошка передбачає використання стікерів: кожна ціль або завдання записується на окремому стікері. Стікери можна переміщати між стовпцями, щоб відстежувати прогрес. Кольорові стікери можуть позначати пріоритет або відповідальну особу. Розрахуємо кошторис візуальної дошки (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Кошторис дошки візуалізації цілей та прогресу, рекомендованої для підприємства, 2026 р.**

Стаття витрат	Ціна, грн	Сума за комплект, грн
Магнітно-маркерна дошка розміром 120x180	3000,0	9000,0
Стікери (різних кольорів та розмірів)	200,0	600,0
Маркери різних кольорів	300,0	900,0
Магніти різних розмірів, кольорів	200,0	600,0
Разом	3700,0	11100,0

Розрахунок проведено за три комплекти.

Важливим у підвищенні ефективності командного менеджменту на підприємстві є залучення персоналу, членів команди до процесу прийняття управлінських рішень, адже це підвищує не лише рівень їх залученості, але й

мотивацію. Пропоновані нами способи залучення персоналу до прийняття рішень в команді ґрунтуються на тому, що кожен голос має значення та цінується різноманітність думок (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендовані практики залучення персоналу до процесу прийняття рішень на підприємстві, 2025-2029 рр.**

Напря́м	Практика	Примітка
1. Делегування повноважень	Делегування відповідальності	Передача відповідальності підлеглим з правом приймати рішення, в межах їх компетентності
2. Інклюзивні методи прийняття рішень	Брейнштормінг	зустрічі, на яких кожен член команди вільно без критики з боку інших та лідера висловлює власні варіанти [31]
	«Шість капелюхів мислення»	опомагає розглядати проблему з різних точок зору, призначаючи кожному учаснику певну «капелюх» (роль мислення) [32]
	Метод Делфі	анонімне опитування експертів у кілька раундів для досягнення консенсусу, що мінімізує вплив авторитетів [33]
	Номинальна групова техніка	комбінує індивідуальну генерацію ідей з їхнім структурованим обговоренням та голосуванням [34]
3. Створення платформ для обміну думками	Регулярні зустрічі з відкритим порядком денним	забезпечення можливості для обговорення важливих питань, пропозицій від усіх членів команди.
	Онлайн платформи	Slack, Microsoft Teams тощо з функціями обговорення та голосування.
	Скринька ідей, пропозицій	анонімний канал для персоналу, щоб ділитися своїми думками та ідеями

Важливим також є процес надання зворотного зв'язку членам команди та отримання лідером його від них. Звісно, при використанні пропонованих в табл. 3.3 рекомендацій, вже підвищується рівень його застосування, але для забезпечення його ефективності, на наш погляд, доречним є формування правил його надання з обов'язковим акцентом на їх дотриманні [35-36]:

1. Своєчасність, регулярність (щотижня, щомісяця) у форматі коротких зустрічей або письмових повідомлень. Також рекомендується надавати фітбек, так би мовити «в моменті» – одразу після спостереження певної поведінки або виконання завдання, коли деталі ще свіжі в пам'яті. Це робить його більш дієвим.

2. Конкретність та об'єктивність, що передбачає фокус на поведінці, а не на особистості. З цією метою рекомендується використання моделі SBI (Situation, Behavior, Impact) (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рекомендована модель SBI для підвищення ефективності зворотного зв'язку, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 37]

3. Конструктивність, фокус на сильних сторонах та орієнтація на розвиток, що має передбачати:

- дотримання балансу між позитивним та негативним, підкреслюючи сильні сторони та досягнення, а також вказуючи на області для покращення;
- фокусуватися на майбутньому – спрямовувати зворотний зв'язок на розвиток і вдосконалення, а не на критику заради критики;
- пропонувати конкретних кроків для покращення;
- підсилювати позитивні якості, відзначаючи їх регулярно та заохочуючи їх прояв.

4. Підтримка діалогу та активне слухання. З цією метою варто:

- задавати запитання, щоб спонукати людину самостійно проаналізувати свою роботу та визначити області для зростання;

- уважно слухати відповіді, ставити уточнюючі запитання та демонструвати розуміння точки зору співрозмовника;
- створити атмосферу довіри, де підлеглий не боїтиметься отримати зворотний зв'язок та зможе відкрито обговорити свої труднощі.

З метою удосконалення командної взаємодії пропонуємо забезпечити розвиток відповідних компетентностей для менеджерів підприємства та персоналу загалом. Для менеджерів пропонуємо проходження бізнес-курсу від тренінгової компанії Laba (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рекомендований курс для менеджерів підприємства для ефективного управління командою, 2026 р. [38]**

Елемент	Характеристика
Назва	Управління командою в бізнесі
Формат	Онлайн
Кількість занять	12
Програма	Тема 1. Лідерство, менеджмент та комунікації
	Тема 2. Структура команди
	Тема 3. Ролі в команді
	Тема 4. Культура команди
	Тема 5. Норми в комунікації та ухваленні рішень
	Тема 6. Performance Management: постановка та оцінювання досягнення мети
	Тема 7. Performance Management: 1-to-1, Action plan
	Тема 8. Тренінг
	Тема 9. Робота з конфліктами та фасилітація
	Тема 10. Performance Management: нагороди, мотивація та залученість
	Тема 11. Системна підтримка розвитку команди
	Тема 12. Лідерство та коучинг
Вартість курсу, грн	12500
Кошторис навчання (10 менеджерів), грн	125000

Даний курс передбачає зворотний зв'язок з тренерами та викладачами, домашні завдання та роботу у спеціалізованій системі LMS Laba, яка розроблена з врахуванням мотивації учасників до навчання та досягнення прогресу. Опанування курсу, доступ до ряду матеріалів та технологій дозволяє в подальшому поширити отримані знання, сприяти формуванню командних

навичок у підлеглих, що загалом сприяє підвищенню ефективності командного менеджменту на підприємстві.

Важливим є також визнання досягнутих результатів команди і не лише кінцевих, але й важливих проміжних результатів. З метою забезпечення відчуття визнання зусиль співробітників, підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі ми пропонуємо наступні креативні способи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендовані способи визнання досягнень учасників команди на підприємстві, 2025-2029 рр.**

Спосіб	Характеристика	Орієнтовна вартість
«Кулінарний турнір» на честь успіху	міні-конкурс на кулінарну страву, приготовану членами команди і присвячену досягнутій цілі, яка вкладається в бюджет 300 грн	оплата членами команди
Персоніфіковані відзнаки	«Зірка місяця з креативною номінацією» (наприклад, «Майстер дедлайнів», «Генераторідей-енерджайзер» тощо)	безкоштовно
	Невеликі персоналізовані подарунки, пов'язані з хобі або інтересами членів команди	4000,0
Полтавський колорит	Екскурсія по завершенню проекту по історичних місцях Полтави; авторські екскурсії	400,0-700,0 грн/особу
	Полтавські смаколики (комплексний обід)	400,0 грн/особу
	Відвідання місцевого майстер-класу	300,0-700,0 грн/особу
Розвиток	Надання команді можливості обрати цікавий для них онлайн-курс, вебінар або оплачений час для саморозвитку як винагороду за досягнутий прогрес.	500,0-1000,0 грн/особу
	Організація внутрішнього воркшопу або обміну знаннями між членами команди, де кожен може поділитися своїм досвідом та навичками	безкоштовно

Запропоновані креативні способи відзначення прогресу команди дозволяють не лише відзначити досягнення, але й зміцнити командний дух, врахувати індивідуальні інтереси співробітників та використати місцевий колорит Полтави. Мінімальний сценарій визнання поточних та підсумкових досягнень команди (всередньому розрахунок проведений на 10 осіб) становить 20,0 тис. грн, максимальний – 32,0 тис. грн. Поєднання нематеріальних та

матеріальних заохочень сприятиме підвищенню мотивації та залученості команди.

Отже, проведені дослідження та розроблені рекомендації спрямовані на удосконалення командного менеджменту на підприємстві шляхом впровадження сучасних та ефективних практик. Оцінити точну економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів є складним завданням, оскільки багато факторів мають непрямий та довгостроковий вплив. Однак, ми можемо окреслити потенційні економічні вигоди та витрати. Серед економічних вигід: підвищення продуктивності праці, підвищення рівня якості рішень, зниження кількості помилок та переробок, зростання інноваційності та покращення морально-психологічного клімату. Незважаючи на значні початкові інвестиції, особливо у навчання менеджерів та заходи з визнання, потенційні економічні вигоди в довгостроковій перспективі можуть значно перевищити ці витрати.

## ВИСНОВКИ

1. Сучасна система управління персоналом активно використовує командний підхід завдяки його доведеній ефективності у вирішенні завдань та досягненні організаційних цілей через синергію та високу продуктивність. Актуальність командного менеджменту в сучасних умовах зумовлена необхідністю вирішення складних завдань, підвищення інноваційності та гнучкості, зростанням вимог до якості, потребою у залученні та утриманні талантів, підвищенні мотивації, ефективному використанні ресурсів та розвитку лідерських якостей. Для успішного формування та управління командами ключовим є глибоке розуміння керівництвом їхньої сутності, які підкреслюють такі характеристики, як: спільна мета, взаємозалежність, розподіл ролей, відкрита комунікація, автономність та синергія. Формування ефективної команди вимагає від лідера врахування професійної та психологічної сумісності членів, об'єднуючого характеру цілей, їхньої значущості та відповідності SMART-критеріям, а також забезпечення необхідними ресурсами. Керівництво командою доцільно здійснювати з урахуванням TORI-моделі, яка передбачає наявність та підтримку довіри, відвертості, взаємозалежності, та спільної діяльності, а також – розуміння життєвого циклу команди.

2. Протягом 2022-2024 рр. досліджуване підприємство демонструє зростання чистого доходу від реалізації на 12,2 % та вартості основних засобів на 17,2 %, що свідчить про розширення діяльності. Однак, паралельно спостерігається суттєве зростання собівартості реалізованої продукції на 16,1 %, що призводить до зниження прибутку від операційної діяльності на 19,0 % та чистого фінансового результату (прибутку) на 27,6 % у 2024 році порівняно з 2022 роком. Ефективність використання оборотних засобів також погіршилася, про що свідчить зростання тривалості одного обороту на 50,9 % та зниження коефіцієнта оборотності. Водночас, рівень зносу основних засобів

зріс на 5,8 в. пт. за досліджуваний період, хоча у 2024 р. спостерігалось його незначне зниження. Рентабельність основних засобів також значно знизилася – на 18,2 в. пт. Незважаючи на зростання доходу та основних засобів, основною негативною тенденцією є зниження прибутковості та ефективності використання оборотних коштів, що потребує впровадження відповідних управлінських рішень.

3. Командна робота є поширеною та загалом позитивно оцінюється респондентною групою (50 осіб) працівників підприємства як важливий інструмент, що сприяє їхньому професійному розвитку. До сильних сторін можна віднести сприйняття командної роботи як фактора професійного розвитку, загалом позитивну оцінку координації роботи керівниками, відчуття підтримки та взаємодопомоги всередині команд, а також низький рівень конфліктності та конструктивний підхід до їх вирішення.

Водночас, слабкими сторонами є недостатня ясність у розумінні ролей та відповідальності значної частини працівників, обмежене залучення до процесу формування команд, неоднозначна ситуація з ефективним обміном інформацією, недостатнє заохочення відкритого обговорення ідей та проблем, низький рівень залучення працівників до прийняття командних рішень, нечіткий розподіл відповідальності між членами команди, а також певні питання щодо надання підтримки та ресурсів керівництвом і рівня мотивації.

Оцінка ефективності командної роботи хоча й є переважно позитивною, але наявність значної частки оцінок на рівні 3-х балів свідчить про потенціал для покращення.

Пропозиції респондентів щодо підвищення ефективності командного менеджменту вказують на необхідність фокусування на покращенні комунікації, чіткості визначення обов'язків та відповідальності, вдосконаленні системи цілепокладання та контролю, а також розвитку навичок командної взаємодії.

Проведене дослідження та розроблені рекомендації спрямовані на удосконалення командного менеджменту на підприємстві шляхом

впровадження сучасних та ефективних практик. Ключовими напрямками покращення, визначеними на основі думки респондентів та теоретичних засад, є:

1. Удосконалення системи постановки командних цілей: запропоновано використовувати принципи теорії Едвіна Локка (чіткість, виклик, прихильність, зворотний зв'язок, складність мети) та поетапний процес постановки цілей; впровадження візуальних дошок (онлайн для управлінців, фізичні для виробничих працівників) для підвищення прозорості та відстеження прогресу. Кошторис – 11,1 тис. грн.

2. Залучення персоналу до прийняття рішень через застосування низки інклюзивних методів (брейнштормінг, «шість капелюхів мислення», метод Делфі, номінальна групова техніка), а також створення платформ для обміну думками (регулярні зустрічі, онлайн-платформи, скриньки ідей).

3. Підвищення ефективності зворотного зв'язку: сформульовано правила надання зворотного зв'язку, що включають своєчасність, конкретність, об'єктивність, конструктивність, орієнтацію на розвиток, підтримку діалогу та активне слухання, а також використання моделі SBI.

4. Розвиток компетентностей персоналу, зокрема, рекомендовано проходження спеціалізованого онлайн-курсу для менеджерів («Управління командою в бізнесі» від Laba) з метою опанування сучасних інструментів та підходів до ефективного управління командою. Кошторис – 125,0 тис. грн / 10 осіб.

5. Визнання проміжних та кінцевих досягнень команди: запропоновано креативні способи відзначення прогресу, що враховують індивідуальні інтереси та місцевий колорит Полтави. Мінімальний сценарій, в розрахунку на середній розмір команди – 10 осіб, має плановий кошторис 20,0 тис. грн / команду, максимальний – 32,0 тис. грн / команду. Орієнтовний загальний обсяг витрат на впровадження запропонованих заходів може становити від 156,1 тис. грн до 168,1 тис. грн плюс потенційні витрати на онлайн-інструменти та непрямі витрати на робочий час.