

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Удосконалення системи командоутворення на підприємстві»

«Improving the team building system at the enterprise»

Виконав: здобувач заочної форми навчання

спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

Пашаєв Рашад Бахруз огли

Керівник: д-р. екон. наук, професор

Павленко О.П. _____

Рецензент: д-р. екон. наук, професор

Сербов М.Г.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри

№ ____ від _____. _____. 2025 р.

Завідувачка кафедри

_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО

(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № _____

протокол № ____ від _____. _____. 2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____

(за національного шкалою/шкалою ECTS/бали)

Голова ЕК

_____ доц. Катерина СМІРНОВА

(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	6
1.1. Розвиток концепції командного менеджменту.....	6
1.2. Теоретичні засади командоутворення.....	12
1.3. Роль командної роботи в підвищенні ефективності управління організацією.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	25
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь».....	25
2.2. Аналіз кадрової політики та командної структури.....	29
2.3. Проблеми у системі командоутворення ПрАТ «Оболонь».....	40
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	45
3.1. Напрями вдосконалення командоутворення.....	45
3.2. Розробка Програми вдосконалення системи командоутворення.....	47
3.3. Оцінка економічної ефективності Програми вдосконалення системи командоутворення на ПрАТ «Оболонь».....	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільної економіки, посилення конкуренції, цифрової трансформації та воєнних викликів підприємства все частіше звертаються до таких управлінських підходів, які дозволяють не лише зберігати ефективність, але й розвиватися в умовах турбулентності. Одним із таких стратегічних напрямів є розвиток внутрішнього потенціалу організації, зокрема шляхом формування ефективних команд.

Командоутворення — це не просто розподіл працівників у робочі групи, а стратегічний процес, який спрямований на створення цілісного, результативного та згуртованого колективу, здатного до взаємодії, прийняття рішень і досягнення спільних цілей. Сильна команда сприяє підвищенню продуктивності, адаптивності та інноваційності організації. Саме тому ефективна система командоутворення стає ключовим чинником сталого розвитку підприємств.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою потребою у формуванні нових моделей співпраці на підприємствах, орієнтованих на проєктність, крос-функціональність, самоуправління та високий рівень довіри між працівниками. Особливого значення це набуває для підприємств харчової промисловості, які водночас працюють в умовах великої відповідальності, високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. ПрАТ «Оболонь» — одне з провідних підприємств України в галузі виробництва напоїв — виступає прикладом компанії, де вдосконалення командної взаємодії безпосередньо впливає на ефективність виробництва, інноваційний розвиток і корпоративну стійкість.

Удосконалення системи командоутворення на ПрАТ «Оболонь» охоплює не лише управлінські аспекти, а й культурні, психологічні, організаційні та технологічні. Це включає впровадження нових принципів лідерства, формування команд за компетенціями, розвиток внутрішньої комунікації, автоматизацію управлінських процесів та системи мотивації, спрямовані на колективну результативність.

Таким чином, дослідження системи командоутворення на сучасному підприємстві має не лише наукову, а й практичну цінність. Результати цієї роботи можуть бути застосовані як у рамках ПрАТ «Оболонь», так і на інших підприємствах харчової промисловості.

Мета дослідження — розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи командоутворення на підприємстві на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Завдання дослідження:

- Проаналізувати теоретичні основи командоутворення в управлінні;
- Дослідити чинну систему формування та взаємодії команд на підприємстві ПрАТ «Оболонь»;
- Оцінити ефективність існуючих командних моделей і виявити ключові проблеми;
- Розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу командоутворення з урахуванням сучасних управлінських підходів;
- Запропонувати інструменти оцінки результативності командної діяльності;
- Спрогнозувати можливий вплив впровадження змін на ефективність організації.

Об'єкт дослідження — процес управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження — система командоутворення як інструмент підвищення ефективності діяльності організації.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури, опитування персоналу, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, моделювання командних структур, методи експертної оцінки.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні адаптивної моделі командоутворення для підприємства в умовах нестабільного середовища та розробці практичних інструментів її впровадження.

Практичне значення: результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, формування високоефективних команд та оптимізації організаційної структури на підприємствах галузі.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти командоутворення. У другому — проведено аналіз системи управління командами на підприємстві ПрАТ «Оболонь». У третьому — запропоновано шляхи вдосконалення системи командоутворення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

1.1. Розвиток концепції командного менеджменту

Етапи менеджменту почали формуватися під впливом розвитку суспільного та промислового виробництва. Крім того, суттєвим чинником стало з'явлення новаторів, ідеологів і теоретиків, яких об'єднував досвід і прагнення прокладати нові шляхи в розвитку організацій. Одним з важливих факторів розвитку концепції командного менеджменту є становлення внутрішньої управлінської логіки, що веде до зміни моделі менеджменту як науки. Важливу роль у цьому відіграє аналіз історії розвитку концепції командного менеджменту [2].

На сьогодні багато менеджерів стоять перед вибором: застосовувати командний чи адміністративний підхід в управлінні. Зробити правильний вибір допоможуть відповіді на наступні запитання:

1. Яка мета діяльності команди: навіщо вона потрібна?
2. Який характер завдань: чим конкретно буде займатись команда?
3. Хто входить до команди: яка категорія працівників необхідна для досягнення цілей?
4. Тривалість існування команди: який життєвий цикл команди у незмінному складі?
5. Кількість виконуваних проєктів (функцій): скільки проєктів необхідно реалізовувати?
6. Важливість керівника: чи існує лідер і які його повноваження?
7. Рівень розвитку команди: як учасники ставляться до вищезазначених питань, включно з формуванням самої команди?

Ці питання мають велике значення для просування командного менеджменту. Вони актуальні не лише для проєктних груп, але й безпосередньо для управлінських команд.

Під терміном «команда» розуміється група, що складається з кількох (іноді до 15–20 осіб), які мають спільні цінності та цілі для досягнення спільного результату. У виробничому процесі це можуть бути фахівці з різних сфер, які разом працюють над вирішенням певних проблем.

На основі робіт вітчизняних і зарубіжних вчених було виділено характерні риси команд:

- єдине бачення, що дозволяє уникнути суперечностей між учасниками;
- взаємозамінність функціональних і організаційних ролей;
- здатність швидко реагувати на зміни, гнучкість, адаптивність, прагнення до інновацій;
- взаєморозуміння та злагодженість, які виникають у процесі спільної роботи;
- згуртованість (cohesiveness) команди;
- здатність до мотивації і досягнення спільних цілей [15].

Автори дійшли висновку, що команда є особливою формою групи.

Пізніше підходи до командоутворення почали змінюватися. Наприклад, С. Маккрістал працював над класифікацією заходів з командоутворення, виділивши їх як окремий напрям — тимбілдинг [19].

Командний метод застосовувався ще у стародавні часи. У Стародавньому Римі командоутворення слугувало для підвищення бойового духу та ефективності дій у бою. Армія діяла згуртовано, сміливо та винахідливо. Недарма римське військо вважалося найсильнішим і наймобільнішим.

У Стародавній Греції використовувалася бойова побудова під назвою «фаланга», яка базувалась на дисципліні та злагодженості, а не на силі окремих воїнів.

Американський професор Елтон Мейо з 1927 по 1932 роки досліджував фактори впливу на продуктивність праці. Він звертав увагу на умови праці, атмосферу в колективі, міжособистісні стосунки, способи управління. Його ідеї заклали основи сучасного тимбілдингу [39].

У Великобританії у 1930-х роках для зміцнення командного духу організовували футбольні матчі між підприємствами. Це позитивно впливало на ефективність роботи колективів.

У СРСР метод командоутворення застосовувався через суботники, маївки, літературні вечори, ігри КВН, спортивні змагання між навчальними закладами та підприємствами.

Командний менеджмент — це метод створення й управління командою. Його ефективні моделі ґрунтуються на колективному прийнятті рішень, де менеджер виконує функцію координатора, контролера та організатора умов. У разі ускладнень — він дає рекомендації [19].

Уперше про командний менеджмент заговорили в 1960-х роках у контексті підвищення ефективності управління трудовими ресурсами [42]. Причиною стало ускладнення функціональної структури та зростання конкуренції на ринку. Наприкінці 1980-х у Західній Європі набув популярності метод організаційного командоутворення, що став відповіддю на крах ієрархічної моделі управління.

Перевагою стало делегування повноважень, однак одночасно з цим у колективах виникали стрес, брак часу і страх конкуренції.

Люди в командах хотіли більшого, ніж просто грошова винагорода — вони прагнули визнання, ініціативності, автономії. Це стало підґрунтям для нової доктрини командного менеджменту, побудованої на самоорганізації,

взаємодопомозі, колективній відповідальності й ефективному використанні потенціалу кожного.

Сучасний бізнес розвивається в умовах постійних змін, дефіциту ресурсів, скорочення бюджетів та потреби в гнучких командах. Тому командна робота дозволяє досягати результатів завдяки високій організованості, особистій мотивації та прагненню досягати цілей.

Для ефективного командування важливі навички всіх учасників і їхня здатність співпрацювати незалежно від віку, статі, досвіду, культури, цінностей і релігії. Наразі існує безліч курсів із формування команд, які сприяють розвитку компаній. Багато підприємців розуміють значення ефективного командування та наймають спеціалістів у цій сфері [23].

У сучасних умовах розвитку економіки та управління, команда виступає не лише як організаційна форма діяльності, а як ключовий елемент досягнення стратегічних цілей підприємства. Команда — це група людей, об'єднаних спільною метою, які взаємодіють між собою з метою досягнення конкретного результату. На відміну від простої групи працівників, команда характеризується високим рівнем взаємозалежності, спільною відповідальністю за результат діяльності та узгодженістю дій.

Основними ознаками команди є:

- Спільна мета: члени команди працюють не індивідуально, а спільно, з орієнтацією на досягнення колективного результату.
- Взаємодія та комунікація: команда передбачає постійну комунікацію між її учасниками, обмін інформацією, ідеями, зворотним зв'язком.
- Взаємна відповідальність: не лише лідер, а всі члени команди несуть відповідальність за досягнення цілей.
- Комплементарність навичок: команда складається з людей, які мають різні, але взаємодоповнюючі навички.

- Довіра та згуртованість: високий рівень довіри між членами команди є запорукою її ефективності [1].

У сучасному управлінні формування команд є важливою частиною менеджменту персоналу. Сучасні організації все частіше використовують командну форму роботи замість традиційної ієрархічної структури, що дозволяє підвищити гнучкість, адаптивність і креативність організації.

У сучасній теорії та практиці менеджменту класифікація команд є важливою передумовою для вибору ефективної моделі управління. Існує кілька основних підходів до класифікації команд залежно від їхніх цілей, структури, рівня автономності та типу взаємодії.

За характером завдань розрізняють такі типи команд:

- Операційні команди, які виконують щоденні функції та забезпечують сталість бізнес-процесів (наприклад, виробничі зміни);
- Проєктні команди, що створюються на тимчасовій основі для виконання конкретних цілей у межах визначених строків та ресурсів;
- Кросфункціональні команди, до складу яких входять спеціалісти з різних відділів, що дозволяє поєднувати різні точки зору для вирішення комплексних проблем;
- Ініціативні (інноваційні) команди, головним завданням яких є генерування нових ідей, впровадження змін, розробка інноваційних продуктів чи процесів [6].

Залежно від рівня автономії виокремлюють:

- Традиційні команди, що працюють під безпосереднім керівництвом менеджера;
- Самокеровані команди, які самостійно визначають план дій, розподіляють обов'язки та приймають рішення в межах делегованих повноважень;

- Віртуальні команди, члени яких працюють у різних географічних локаціях, координуючи діяльність за допомогою цифрових технологій [13].

Особливе місце займають команди високої ефективності (high-performing teams), які мають високий рівень внутрішньої згуртованості, спільні цінності, розвинені механізми прийняття рішень і гнучку адаптацію до змін середовища. Такі команди відзначаються високою інноваційністю, здатністю до самоорганізації та стійкістю до стресів.

Також доцільно враховувати стадії розвитку команди — формування, конфлікт, нормалізація, ефективна діяльність та завершення, які мають безпосередній вплив на вибір управлінських інструментів.

Усі наведені типи команд вимагають специфічних підходів до управління: мотивації, комунікації, оцінки результативності та вирішення конфліктів. Отже, класифікація команд дозволяє глибше зрозуміти їхні функціональні особливості та підвищити ефективність управлінських рішень у рамках загальної організаційної стратегії.

Командна форма роботи має такі переваги:

- Забезпечує більш швидке прийняття рішень завдяки оперативній комунікації.
- Сприяє розвитку ініціативності й творчого потенціалу працівників.
- Підвищує рівень мотивації завдяки включенню до колективної діяльності.
- Забезпечує кращу адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Однак існують і певні ризики:

- Конфлікти між членами команди внаслідок розбіжностей у поглядах.
- Домінування окремих осіб над іншими (так званий ефект «вождя»).
- Неузгодженість ролей та очікувань.
- Проблеми з координацією та контролем при великій чисельності.

Тому для досягнення ефективності командної роботи важливо забезпечити:

- Чітке визначення мети й завдань команди;

- Формалізацію правил взаємодії;
- Розподіл ролей з урахуванням компетенцій;
- Регулярний моніторинг результатів діяльності;
- Підтримку з боку керівництва [8].

Таким чином, команда є не лише інструментом досягнення цілей, а й важливою одиницею організаційної структури, що забезпечує гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства.

Відмінною рисою командної роботи є взаємозалежність учасників процесу, розподіл ролей, спільне прийняття рішень, а також орієнтація на колективний результат. Основні переваги командної форми організації праці включають підвищення мотивації персоналу, покращення комунікацій, швидке прийняття рішень, можливість обміну знаннями та досвідом, а також підвищення гнучкості управління.

1.2. Теоретичні засади командоутворення

Командоутворення — це процес формування групи людей у згуртовану, ефективну команду, що здатна досягати поставлених цілей. Існує низка теоретичних підходів до аналізу цього процесу.

Науковий інтерес до проблематики командоутворення відображається в численних теоріях і моделях. Однією з найбільш визнаних є модель етапів розвитку команди Б. Такмена, яка виділяє п'ять ключових фаз: формування (forming), штормінг (storming), нормування (norming), продуктивна діяльність (performing) та завершення (adjourning). Кожен із цих етапів характеризується специфічними викликами, динамікою взаємодії та потребує різного стилю лідерства [42]:

1. Формування (Forming): знайомство, перше враження, з'ясування ролей.
2. Конфлікт (Storming): виникнення суперечностей, боротьба за лідерство.

3. Нормування (Norming): встановлення правил, ролей і довіри.
4. Виконання (Performing): продуктивна робота на основі взаємоповаги та взаємодії.
5. Завершення (Adjourning): завершення проєкту, розпуск команди.

Ця модель широко застосовується на практиці, оскільки допомагає менеджерам передбачити потенційні труднощі та етапи розвитку команди.

Значний внесок у розуміння командних ролей зробив М. Белбін, запропонувавши класифікацію з дев'яти функціональних ролей у команді: координатор, генератор ідей, аналітик, реалізатор, контролер, шукач ресурсів, завершувач, тимчасовий працівник та спеціаліст. Баланс цих ролей у колективі забезпечує високу результативність і гармонійність командної взаємодії [30].

Модель командних ролей Мередіта Белбіна включає дев'ять ролей, які може виконувати член команди:

1. Координатор (лідер),
2. Генератор ідей (ініціатор),
3. Аналітик,
4. Реалізатор,
5. Фінішер,
6. Груповий працівник (комунікатор),
7. Ресурсний дослідник,
8. Спеціаліст,
9. Контролер.

Згідно з Белбіном, ефективна команда повинна включати представників усіх ролей. Надлишок або брак певної ролі може призвести до дисфункцій.

Також варто згадати модель функціональних ролей Кацця і Кана, яка класифікує функції в команді за трьома напрямками:

- Технічні (виконання завдань),
- Адміністративні (організація роботи),

- Соціально-психологічні (взаємодія між членами).

Існують певні критерії, за якими можна визначити ефективну команду на підприємстві. Насамперед слід згадати прагнення всього колективу досягти запланованого кінцевого результату, а також висування творчих ініціатив у розв'язанні поставлених завдань. Ці характеристики доповнює орієнтація на ефективну модель командного менеджменту, а також висока продуктивність усіх членів команди.

Важливо, щоб уся група мала підвищену зацікавленість у результаті та була готова обговорювати виникаючі труднощі.

Керованою командою вважається група спеціалістів-однодумців, що належать до різних сфер організаційної діяльності й працюють спільно над розв'язанням різних проблем.

Щоб команда стала керованою, необхідно прагнути до реалізації таких дій (особливо для вітчизняного підприємства) [26]:

1. Створити та прийняти бажаний стан підприємства, за якого менеджери були б повністю задоволені своєю роботою. Важливо ретельно опрацювати та зрозуміти майбутній стан компанії. Погляди всіх членів команди на цінності та орієнтири організації мають збігатися.

2. Скласти бізнес-план переходу від поточного стану підприємства до запланованого, за потреби провести реінжиніринг бізнес-процесів.

3. Розробити та затвердити правила ділової комунікації між членами команди.

4. Для керованої команди важливо детально опрацювати та укласти контракти:

- генерального директора з кожним топменеджером, із визначенням усіх обов'язків, прав, соціальних гарантій;

- «по горизонталі» – взаємодії між членами команди.

У цей момент відбувається усвідомлення членами команди переходу на контрактні ділові відносини.

5. Розуміти, що команда не є постійною – це тимчасове рішення. Команди створюються для досягнення цілей у конкретний момент для підвищення ефективності організації та її внутрішніх процесів.

Критерії ефективної команди:

- сприятлива атмосфера в команді, відкритість до діалогу;
- завдання зрозумілі всім;
- важливі питання обговорюються всіма членами команди;
- заохочення ініціатив щодо варіантів вирішення завдань;
- найкраще рішення – спільна згода всіх.

Існує інтегративна модель управління, на основі якої формуються команди. Вона включає опис структурних характеристик робочих процесів і змін у складі команди.

Командна діяльність у межах організації сприяє:

- появі нових знань і навичок, які можна використати для покращення діяльності компанії;
- розробці сучасних методів управління процесами та персоналом;
- ефективному механізму взаємодії між підрозділами під час реалізації бізнес-процесів.

Існує чотири основні підходи до формування команди (рис 1.1). Більш докладніше підходи наведені у таблиці 1.1.



Рис.1.1. Основні підходи до формування команди

Таблиця 1.1

Аналіз основних підходів до формування команди для формування команди

Підхід	Мета	Результат
Цілепокладальний підхід	Досягнення кращого орієнтування в методах реалізації завдань	Стратегічні результати, зростання прибутку, покращення внутрішніх процесів
Міжособистісний підхід	Поліпшення взаємин і довіри в команді, заохочення до взаємодопомоги	Зростання ефективності та міжособистісної компетентності
Рольовий підхід	Організація дискусій щодо ролей членів команди	Взаємозаміщення ролей, підвищення ефективності командної поведінки

Продовження таблиці 1.1

Проблемно-орієнтований підхід	Залучення зовнішнього консультанта для вирішення командних проблем	Зосередження на завданнях, розвиток міжособистісних умінь
-------------------------------	--	---

Таблиця 1.2

Типи команд, напрямки та стадії формування команд

Типи команд	Напрямок формування команд	Стадії формування команд
1) Регулярні робочі команди, які володіють досвідом колективної роботи, де є лідер	Діагностика членів команди	Збір даних для входу в робочу команду
2) Специфічний тип команди, який був тільки організований, або нещодавно змінений	Виконання планів або досягнення команди	Проведення діагностики для виявлення командних проблем
	Командні взаємовідносини	Розробка плану дій для підвищення продуктивності
	Методи формування команди	Виконання плану дій командой
		Моніторинг результатів роботи команди

Важливу роль в ефективному формуванні команди відіграє керівник або менеджер. Від нього очікується відповідальне ставлення до внутрішньокорпоративних процесів та зміцнення командного духу.

Розпад підприємства нерідко починається саме з конфліктів усередині команди. Будь-які суперечності можуть негативно впливати на виробничі показники й призводити до зниження доходів.

Історія концепції командного менеджменту тісно пов'язана з розвитком ринкових і соціальних відносин. Командоутворення як метод існував ще в давнину, однак особливого значення набув у першій половині XX ст., коли в країнах Заходу стали широко використовувати організаційне командоутворення.

Командоутворення — ключовий елемент управління, що забезпечує ефективність, згуртованість, розвиток організаційної культури, пошук оптимальних рішень і контроль з боку керівництва.

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють значення емоційного інтелекту як чинника ефективності команд. Команди, у яких високий рівень емоційного інтелекту, краще адаптуються до змін, долають конфлікти і демонструють високі результати.

Практичне застосування моделей:

- HR-фахівці використовують ці моделі при формуванні команд.
- Менеджери — для оцінки командної динаміки.
- Тренінгові компанії — для розробки навчальних програм.

Управлінські підходи до побудови ефективних команд також включають модель Кацценбаха і Сміта, згідно з якою успішна команда формується на основі чіткої цілі, взаємної відповідальності та довіри між членами. Автори наголошують, що саме командна відповідальність і спільні результати забезпечують відмінність команди від звичайної робочої групи [38].

Дослідження ролі команд у досягненні конкурентоспроможності організацій показують, що ефективне командоутворення сприяє швидшій

адаптації до змін, більшій інноваційності та високому рівню залученості персоналу. Команди з чіткою структурою, відповідним підбором учасників та сформованою культурою співпраці здатні демонструвати стійкі результати навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Варто також враховувати, що сучасне командування потребує врахування таких факторів, як багатофункціональність, міждисциплінарність, цифровізація робочих процесів, а також гнучкість у комунікаціях. Застосування цифрових інструментів для підтримки віддаленої командної роботи (Zoom, Trello, Microsoft Teams) вже стало нормою в сучасному управлінні.

Таким чином, теоретичні моделі командування забезпечують наукове підґрунтя для розуміння процесів, що відбуваються в командах, та надають інструменти для покращення ефективності командної роботи.

1.3. Роль командної роботи в підвищенні ефективності управління організацією

Командна робота посідає чільне місце в системі сучасного управління, оскільки вона сприяє більш швидкому прийняттю рішень, гнучкості реагування на зміни, підвищенню відповідальності працівників та їхньої залученості до досягнення спільних цілей.

Однією з ключових переваг командного підходу є синергія: результат діяльності команди перевищує суму результатів окремих учасників. Завдяки ефективному поєднанню знань, досвіду, навичок і точок зору, команда здатна генерувати інноваційні рішення, що значно покращують функціонування організації.

Крім того, команди створюють умови для розвитку лідерства, підвищення мотивації, обміну знаннями та взаємної підтримки. Залучення працівників до процесу прийняття рішень сприяє формуванню почуття відповідальності за

спільний результат, що, у свою чергу, зменшує ризики та покращує якість виконання завдань.

Командна робота також позитивно впливає на психологічний клімат в організації: створюється атмосфера довіри, поваги та взаємодопомоги, зменшуються міжособистісні конфлікти, підвищується рівень задоволеності працею.

В умовах цифрової трансформації команди стають гнучкими, динамічними структурами, здатними до адаптації, що особливо важливо для підприємств, які працюють в умовах високої конкуренції та технологічних змін [19]. Саме тому ефективне управління командами є визначальним чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку організацій.

Таким чином, командна робота відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, підвищенні ефективності управління та формуванні організаційної культури, орієнтованої на результат, співпрацю та розвиток персоналу.

У сучасній теорії менеджменту командна взаємодія розглядається як ключовий елемент внутрішньої динаміки організації, який визначає не лише результативність окремих підрозділів, але й стратегічну стійкість компанії в цілому. В умовах високої конкуренції та необхідності оперативного прийняття рішень ефективна взаємодія в команді перетворюється на джерело синергії, інновацій та організаційного зростання.

Командна взаємодія — це процес узгодженого співробітництва між членами команди, спрямований на досягнення спільної мети. Вона охоплює комунікацію, розподіл обов'язків, вирішення конфліктів, прийняття рішень і спільне планування.

Командна взаємодія передбачає не лише координацію зусиль працівників, але й активне залучення кожного члена команди до процесу прийняття рішень, розподілу ролей, обміну знаннями та взаємопідтримки. Основу злагодженої

взаємодії становить чіткий розподіл ролей. Ролі у команді можуть бути формальними (призначеними) і неформальними (що склалися природно). Наприклад, керівник, координатор, виконавець, мотиватор, аналітик тощо.

Основними характеристиками командної взаємодії є:

- відкрита комунікація, що дозволяє уникати непорозумінь і забезпечує оперативний обмін інформацією;
- взаємна довіра між учасниками, яка створює психологічну безпеку для висловлення ідей та ініціатив;
- чіткий розподіл ролей і відповідальності, що знижує ризик конфліктів і підвищує керованість;
- емоційна компетентність, тобто здатність керувати власними емоціями і враховувати емоційний стан інших;
- підтримка культури зворотного зв'язку, яка сприяє постійному вдосконаленню командної роботи [16].

Ефективна командна взаємодія залежить від: рівня відкритості та довіри між учасниками; здатності до активного слухання; наявності спільних цінностей та норм поведінки; компетентного лідера або фасилітатора.

Особливу увагу в процесі командної взаємодії приділяють розподілу ролей, який може здійснюватися на основі моделей Белбіна, Леслі чи теорії функціонального лідерства. Правильно підібрані ролі сприяють балансу в команді та запобігають дублюванню функцій або конфліктам через перетин повноважень. У рамках моделі Белбіна кожна роль має своє значення для команди [31]. Наприклад:

- Лідер (координатор) — забезпечує стратегічне бачення і згуртовує команду.
- Генератор ідей — відповідає за креативність і пошук нових рішень.
- Виконавець — ефективно реалізує завдання.
- Комунікатор — сприяє підтриманню позитивного мікроклімату.

- Фінішер — зосереджується на якості та завершенні роботи вчасно.

Баланс цих ролей забезпечує гнучкість і стійкість команди до змін.

Також важливо враховувати етапи життєвого циклу команди (за Такменом): на етапі формування та конфлікту саме якість взаємодії визначає, чи зможе команда перейти до продуктивної діяльності [42].

Важливим аспектом є вирішення конфліктів, що неминучі в будь-якій групі. Конфлікти можуть бути конструктивними або деструктивними. Ефективна команда:

- розрізняє проблему від особистості;
- застосовує активне слухання;
- шукає компроміси та консенсус.

Інструменти підтримки командної взаємодії:

- регулярні зустрічі та зворотний зв'язок;
- цифрові платформи комунікації (Slack, Trello, MS Teams);
- командні ритуали (щотижневі стендапи, мозкові штурми).

Наявність сильного лідера, що виступає модератором взаємодії, відіграє вирішальну роль на цих етапах.

У дослідженнях сучасних фахівців наголошується на важливості психологічної безпеки як передумови ефективної взаємодії. За результатами дослідження компанії Google (проект *Aristotle*), саме відчуття безпеки у висловленні думок є головним чинником високоефективних команд.

Для підтримки командної взаємодії в організаціях активно використовуються інструменти:

- цифрові платформи комунікації (Slack, Microsoft Teams),
- гейміфіковані системи підтримки колективної мотивації,
- коучинг та фасилітація,
- регулярні спільні зустрічі формату «ретроспектива».

Отже, командна взаємодія не є спонтанною — це результат системної роботи з формування довіри, структурування процесів, налагодження комунікацій та розвитку м'яких навичок. Від того, наскільки ефективно організація інвестує у розвиток цих аспектів, безпосередньо залежить її здатність реалізовувати стратегічні завдання.

Також необхідно враховувати емоційний клімат у команді: він безпосередньо впливає на продуктивність, креативність та утримання персоналу. Лідери з високим емоційним інтелектом можуть підвищити згуртованість команди, забезпечити психологічну безпеку і мотивацію.

Висновуючи, командна взаємодія є складною, але критично важливою складовою ефективного функціонування сучасних підприємств. Її якість безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

У цьому розділі розглядаються ключові підходи до поняття команди, її структури та етапів формування. Проаналізовано сучасні теорії командного менеджменту, зокрема моделі Белбіна, Такмана, теорії ролей, лідерства та етапів розвитку команди. Особливу увагу приділено питанням ефективної комунікації, мотивації та розподілу ролей у команді.

1. Команда є складною соціальною структурою, що вирізняється спільною метою, високим рівнем взаємодії, взаємною відповідальністю та доповнюваністю навичок її учасників. Вона суттєво відрізняється від простої групи співробітників завдяки синергії та згуртованості.

2. Розглянуто теоретичні моделі командоутворення, серед яких найпоширенішими є: модель етапів розвитку команди Такмена; модель командних ролей Белбіна; функціональні підходи до розподілу ролей у колективі. Ці підходи дозволяють глибше зрозуміти механізми формування команд, а також визначити чинники ефективної взаємодії та стратегії управління командною динамікою.

3. Аналіз особливостей командної взаємодії показав, що ключовими чинниками її успішності є відкритість комунікації, наявність довіри, розуміння ролей і функцій, а також здатність до конструктивного вирішення конфліктів. Сприятливий емоційний клімат у команді, високий рівень емоційного інтелекту її учасників, підтримка лідера та наявність ефективних цифрових інструментів комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні результативності спільної роботи.

Ефективне командування є не лише механізмом підвищення продуктивності праці, але й стратегічним ресурсом підприємства, що дозволяє адаптуватися до змін, нарощувати інноваційний потенціал і формувати стійкі конкурентні переваги.

У наступних підрозділах буде розглянуто практичне застосування цих підходів на прикладі ПрАТ «Оболонь», зокрема аналіз поточної системи командної взаємодії та перспективи її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» — одне з провідних підприємств України у сфері виробництва пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод, а також продукції харчової промисловості. Засноване у 1980 році, сьогодні ПрАТ «Оболонь» є візитівкою українського бізнесу, прикладом інноваційного розвитку, екологічної відповідальності та корпоративної культури.

Компанія «Оболонь» займає домінуючі позиції на національному ринку пива — близько 20% загального обсягу продажів, що робить її одним із найбільших виробників у країні. Географія діяльності підприємства охоплює всю Україну, а також понад 30 країн світу, куди експортується продукція.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» включає:

- Центральний офіс у місті Києві;
- Основний виробничий комплекс на вулиці Богатирській, 3, що є одним із найбільших пивоварних заводів у Східній Європі;
- Регіональні філії та дочірні підприємства в різних областях України;
- Сервісні служби, логістичні та транспортні підрозділи;
- Мережу дистрибуції та маркетингу [22].

Завдяки глибокій вертикальній інтеграції, підприємство має повний цикл виробництва — від забору води до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Потужності «Оболоні» дозволяють виробляти понад 1 мільярд літрів продукції на рік. Компанія також активно розвиває переробку сировини (солодовня, лінії для розливу, переробка ПЕТ-упаковки тощо).

Особливу увагу компанія приділяє екологічній складовій: діє система очищення стічних вод, мінімізуються викиди в атмосферу, реалізуються програми енергоефективності. ПрАТ «Оболонь» входить до переліку найекологічніших підприємств України.

Персонал компанії налічує понад 4 тисячі працівників. Підприємство має репутацію стабільного роботодавця, активно інвестує у підвищення кваліфікації персоналу, підтримує соціальні ініціативи, корпоративні традиції та сприяє створенню командної атмосфери.

Основні напрямки діяльності:

- Виробництво пива понад 20 торгових марок (зокрема: «Оболонь Світле», «Оболонь Преміум», «Зібер»).
- Виробництво мінеральної води, квасу, енергетичних та безалкогольних напоїв.
- Власна логістика та дистрибуція.
- Експорт продукції (Європа, Північна Америка, Азія, країни Африки).

Компанія активно впроваджує інноваційні підходи до менеджменту, цифрові технології у виробничих процесах, CRM-системи у взаємодії з партнерами та постачальниками.

Аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь» демонструє стабільне зростання фінансових показників у період 2020–2024 років (рис. 2.1). Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 5,4 млрд грн у 2020 році до 12,8 млрд грн у 2024 році, що свідчить про ефективну комерційну стратегію та адаптацію до ринкових умов.(dspace.nuft.edu.ua)

Активи компанії зросли з 5,5 млрд грн у 2020 році до 12,8 млрд грн у 2024 році. Власний капітал на кінець 2024 року становив 7,1 млрд грн, що є основним джерелом фінансування активів. Частка основних засобів в активах підприємства становила 52,05%, що свідчить про значну інвестиційну складову в структурі активів.(Share UAPotential, Опендатабот)

У 2021 році підприємство зазнало збитків у розмірі 112 млн грн. Проте вже у 2022 році компанія вийшла на прибуток у 1,2 млрд грн, який зріс до 1,8 млрд грн у 2023 році. У 2024 році прибуток склав 1,24 млрд грн. Рентабельність продукції у 2024 році становила 43,5%, що свідчить про високу ефективність операційної діяльності.

Загалом, за період з 2020 по 2024 роки спостерігаються позитивні тенденції: збільшення доходів, грошових коштів, як високоліквідного актива, власного капіталу, зменшенні зобов'язань.

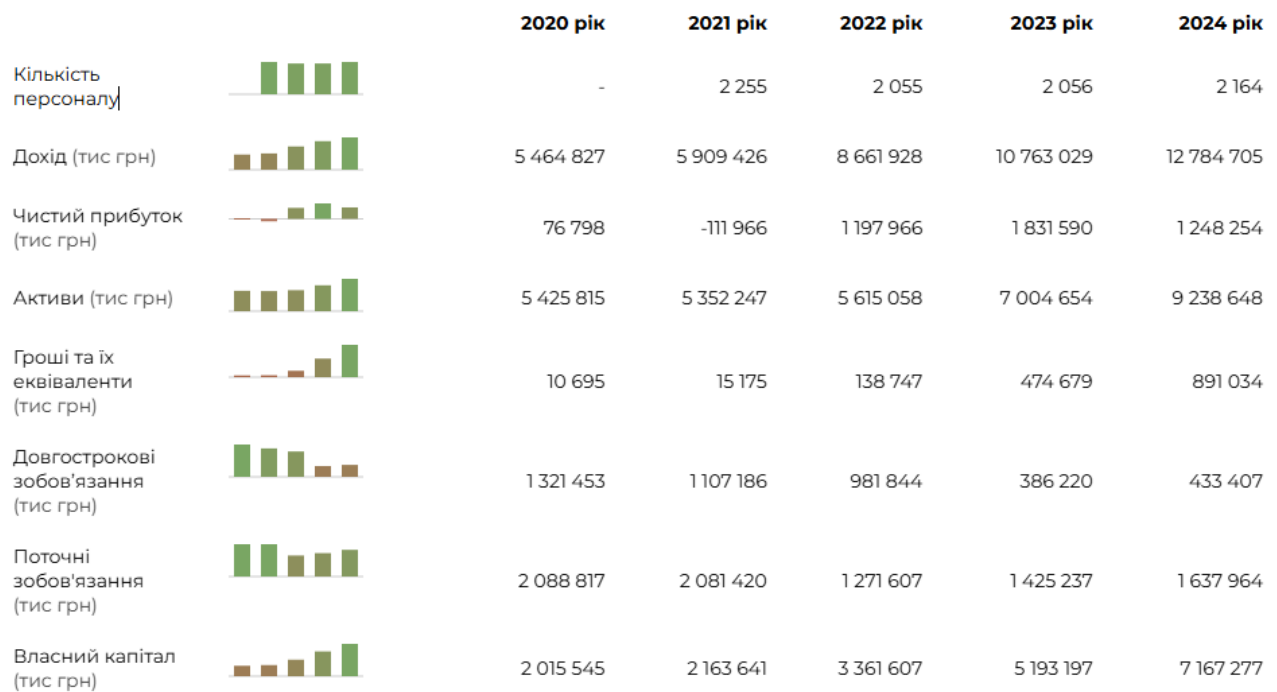


Рис. 2.1. Фінансові показники ПрАТ «Оболонь»

На рис. 2.2. надані основні фінансові індикатори підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році досяг 2,56, що перевищує нормативне значення та вказує на здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової залежності знизився до 1,29, що свідчить про зменшення частки позикових коштів у структурі капіталу. Рентабельність активів

збільшилася в 10 разів у 2024 році склала 13,5%, а рентабельність власного капіталу у 5 раз, і у 2024 році склав 19,1%.

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	65.48%	71.59%	156.85%	230.71%	255.90%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.51%	0.73%	10.91%	33.31%	54.40%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	21.70%	27.94%	79.57%	114.19%	152.83%
Коефіцієнт автономії	37.15%	40.42%	59.87%	74.14%	77.58%
Рентабельність активів (ROA)	1.42%	-2.09%	21.33%	26.15%	13.51%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	3.88%	-5.04%	43.36%	42.82%	19.08%
Чиста маржа	1.41%	-1.89%	13.83%	17.02%	9.76%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	49.67%	56.02%	92.85%	139.73%	142.01%
Коефіцієнт заборгованості	38.50%	38.89%	22.65%	20.35%	17.73%

Рис.2.2 Фінансові індикатори ПрАТ «Оболонь»

Протягом останніх 4 років, незважаючи на військові дії, велику міграцію населення, чисельність персоналу на підприємстві змінилася не суттєво, на 89 осіб, що свідчить про стабільний кадровий потенціал підприємства. Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році становила 2 164 особи.

Фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020–2023 роки свідчить про позитивну динаміку ключових фінансових показників. Зростання доходів, прибутковості та покращення показників ліквідності та фінансової стійкості вказують на ефективне управління підприємством та його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» є прикладом багатoproфільного сучасного підприємства, яке поєднує потужну виробничу базу з соціально орієнтованим управлінням та високою конкурентоспроможністю як на внутрішньому, так і на

міжнародному ринках. Це робить компанію ефективним об'єктом для дослідження системи командоутворення та розробки заходів з її удосконалення.

2.2. Аналіз кадрової політики та командної структури

Кадрова політика ПрАТ «Оболонь» є стратегічним інструментом управління персоналом, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Вона базується на принципах соціальної відповідальності, дотримання трудового законодавства та орієнтації на розвиток людського капіталу.

Кадрова політика компанії ґрунтується на таких ключових принципах:

- Дотримання законодавства: Управління персоналом здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України, законів України «Про колективні договори і угоди», «Про професійні спілки» та інших нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини [9-11].
- Соціальна відповідальність: Компанія активно залучає місцеве населення до трудової діяльності, що сприяє розвитку регіонів та забезпечує стабільність у колективах.
- Розвиток персоналу: ПрАТ «Оболонь» впроваджує системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє професійному зростанню та адаптації до змін у виробничих процесах.

У кадровій політиці підприємства простежуються такі основні принципи:

- стратегічна орієнтація на довгостроковий розвиток персоналу;
- поєднання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу;
- інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації;
- забезпечення прозорих умов працевлаштування та мотивації;
- формування внутрішнього кадрового резерву та політики наступництва.

Станом на 31 грудня 2024 року чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» становила 2164 особи. Структура персоналу включає виробничий, адміністративний та торговий сегменти, що забезпечує повний цикл виробництва та реалізації продукції [22].

Компанія застосовує комплексну систему мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули:

- Матеріальні стимули: Конкурентоспроможна заробітна плата, премії за досягнення виробничих показників, соціальні виплати та пільги.
- Нематеріальні стимули: Визнання досягнень працівників, можливості кар'єрного зростання, участь у корпоративних заходах та програмах розвитку.

Згідно з дослідженнями, впровадження системи бонусних винагород та інших стимулюючих заходів позитивно впливає на продуктивність праці та задоволеність персоналу.

ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу навчанню та розвитку персоналу. Компанія організовує внутрішні та зовнішні тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, що сприяє професійному зростанню працівників та адаптації до змін у виробничих процесах.

На підприємстві діє колективний договір, який регламентує трудові відносини, забезпечує соціальні гарантії та захист прав працівників. Це сприяє формуванню стабільного та лояльного колективу, зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності роботи.

Кадрова політика ПрАТ «Оболонь» є комплексною системою, що охоплює всі аспекти управління персоналом: від підбору та адаптації до мотивації, навчання та соціального захисту. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпечує стабільність та розвиток трудового колективу, що є важливим чинником конкурентоспроможності компанії на ринку.

Кадрова політика ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових елементів загальної стратегії управління підприємством і спрямована на формування ефективного, компетентного та згуртованого персоналу. В умовах зростаючої конкуренції на ринку та швидкої зміни бізнес-середовища питання організації праці, формування команд і розвитку людського капіталу набувають особливої актуальності.

ПрАТ «Оболонь» характеризується наявністю структурованої та розгалуженої системи управління персоналом, що охоплює всі етапи життєвого циклу працівника в організації — від підбору і адаптації до навчання, оцінювання, просування, мотивації та вивільнення. Така система є багаторівневою та передбачає участь у кадровому управлінні не лише HR-департаменту, а й лінійних керівників, служби безпеки, юридичного відділу, профспілкових органів та керівництва підприємства. У структурі ПрАТ «Оболонь» функціонує багаторівнева система управління персоналом, що охоплює весь спектр кадрових процесів — від добору і адаптації нових працівників до їх професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності, мотивації та формування кадрового резерву. Така система відзначається високим ступенем інтеграції, чітким функціональним розподілом повноважень і тісною взаємодією між відповідними структурними підрозділами. У межах підприємства кадрова робота здійснюється спеціалізованими функціональними підрозділами, серед яких: відділ кадрів, служба розвитку персоналу, підрозділи з охорони праці, юридична служба та профспілковий комітет. Виробничі та адміністративні підрозділи також беруть безпосередню участь в управлінні трудовими ресурсами на оперативному рівні, зокрема шляхом формування команд, оцінки професійної придатності працівників та участі у процесах наставництва. Основні функції структурних елементів управління персоналом на підприємстві:

1. Відділ кадрів (HR-департамент):

- Відповідає за пошук, добір, прийом на роботу персоналу.
 - Веде кадрову документацію відповідно до чинного законодавства.
 - Займається формуванням кадрового резерву та плануванням чисельності.
2. Відділ навчання та розвитку персоналу:
- Організовує внутрішні та зовнішні курси, тренінги, атестації.
 - Відповідає за планування кар'єри працівників, наставництво та професійний розвиток.
3. Відділ з охорони праці та медичного обслуговування:
- Забезпечує виконання вимог техніки безпеки.
 - Проводить інструктажі, медичні огляди, заходи з профілактики професійних захворювань.
4. Профспілковий комітет:
- Співпрацює з адміністрацією щодо погодження умов праці, участі у підготовці колективного договору, захисту прав працівників.
5. Виробничі підрозділи:
- Безпосередньо здійснюють операційне управління персоналом у межах своєї компетенції: визначають потребу у кадрах, проводять внутрішню адаптацію нових співробітників, формують команди.
6. Інформаційно-аналітична система:
- Компанія використовує сучасні електронні інструменти управління персоналом: цифрові бази даних співробітників, електронну кадрову документацію, облік робочого часу, автоматизовану систему оцінювання результатів.

Переваги такої системи управління персоналом

- Інтегрованість управлінських рішень між підрозділами.
- Гнучкість реагування на зміни у кадрових потребах.

- Системність розвитку персоналу — від базових кваліфікацій до управлінських навичок.
- Підвищення мотивації та зниження плинності кадрів завдяки прозорим правилам оцінки, просування та винагороди.
- Підтримка командної взаємодії через внутрішні тренінги, формування проєктних груп, конкурсів професійної майстерності.

Особливістю системи є активне впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують цифровізацію кадрового документообігу, автоматизацію обліку трудового часу, ведення персоніфікованих облікових карток співробітників, а також використання електронних інструментів для оцінювання ефективності праці та контролю за процесами адаптації.

Розгалужена система управління персоналом на ПрАТ «Оболонь» є одним із найсильніших інструментів забезпечення високої продуктивності та стабільного функціонування підприємства. Її особливістю є поєднання класичних HR-практик із сучасними технологічними рішеннями, а також стратегічне бачення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності компанії.

Командна структура організації поєднує класичну функціональну модель з елементами проєктного управління.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» демонструє приклад поєднання класичної функціональної моделі управління з елементами проєктного підходу, що дозволяє досягати гнучкості, адаптивності та ефективного розподілу ресурсів відповідно до стратегічних і оперативних завдань підприємства. На рис. 2.3 представлена укрупнена схема організаційної структури ПрАТ «Оболонь», яка поєднує класичну функціональну модель з елементами проєктного управління. Генеральний директор очолює всю систему. Підпорядковані йому функціональні департаменти: фінансовий, виробничий, HR та маркетинговий. Паралельно діють

проектні команди, які формуються з фахівців різних департаментів для реалізації інноваційних або стратегічно важливих завдань.

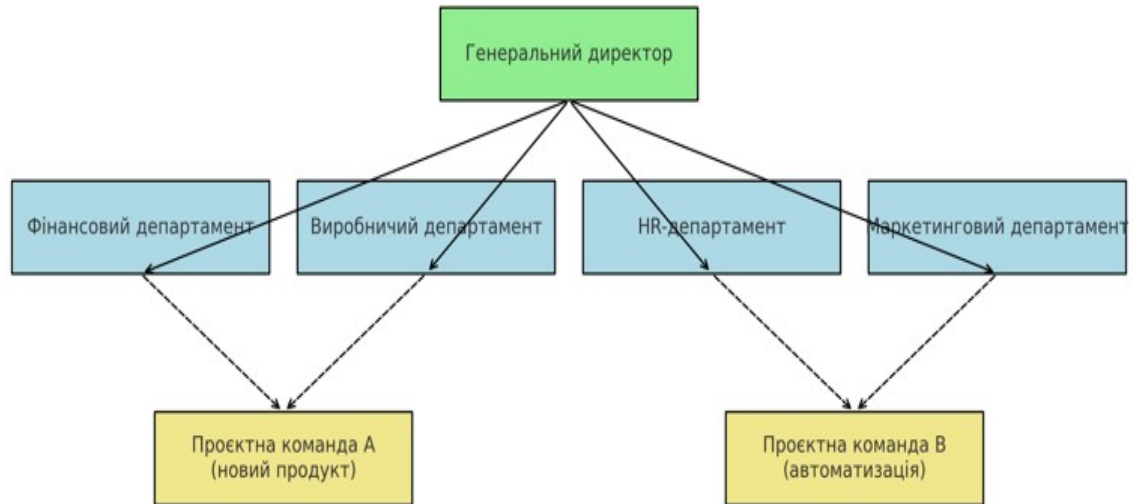


Рис.2.3. Укрупнена схема організаційної структури ПрАТ «Оболонь».

На базовому рівні структура управління є ієрархічною функціональною, де кожен структурний підрозділ (виробничий, логістичний, маркетинговий, фінансовий, юридичний тощо) має чітко визначені повноваження, підпорядкування та зону відповідальності. Такий підхід забезпечує стабільність, спеціалізацію працівників, стандартизацію процедур і прозоре адміністрування.

Разом з тим, у межах функціональної структури, активно використовуються елементи проєктного управління, що проявляються у формуванні тимчасових або постійно діючих кросфункціональних команд, залучених до реалізації інноваційних, виробничих чи маркетингових ініціатив.

Проектні команди формуються на період реалізації окремих завдань — наприклад, запуску нової лінії продукції, оптимізації логістичних процесів, впровадження цифрових рішень або оновлення бренду. До таких команд входять представники різних підрозділів, які працюють під керівництвом призначеного керівника проекту (project manager), координуючи свої дії з функціональними керівниками.

Перевагами поєднаної структури є:

- Гнучкість: підприємство оперативно реагує на зміни ринкової кон'юнктури або внутрішніх потреб, не порушуючи стабільності функціональної системи.
- Залучення персоналу: проектна модель сприяє залученню співробітників до прийняття рішень, розвиває лідерські якості та командні навички.
- Синергія знань: поєднання фахівців з різних сфер дозволяє досягати комплексного бачення завдань і створювати інноваційні рішення.
- Підвищення мотивації: залученість до міжвідділових проектів зменшує рутину та сприяє кар'єрному зростанню.

Організаційне оформлення такого поєднання реалізується через:

- наявність центру управління проектами або виділеної проектною функції в межах департаменту розвитку;
- впровадження матриці відповідальності (RACI), яка розподіляє обов'язки між функціональними та проектними підрозділами;
- створення інструментів координації — регулярних міжфункціональних зустрічей, цифрових платформ управління проектами (наприклад, Trello, Bitrix24, Jira);
- підтримку культури відкритої комунікації й орієнтації на результат.

В результаті побудови такого виду організаційної структури підприємство має можливість гнучко управляти своїм кадровим потенціалом:

- - постійні команди у межах структурних підрозділів (виробництво, логістика, збут);
- - тимчасові команди для реалізації проєктів (інновацій, технічного переоснащення, маркетингових кампаній);
- - міжфункціональні команди для вирішення складних завдань (запуск нової лінії, вихід на іноземні ринки тощо).

Таким чином, комбінована організаційна модель, що функціонує на підприємстві ПрАТ «Оболонь», дозволяє об'єднати переваги вертикальної функціональної структури (системність, контроль, передбачуваність) з динамічністю та інноваційним потенціалом проєктного управління. Це створює підґрунтя для ефективної реалізації стратегічних ініціатив та підтримки високого рівня командної взаємодії.

Особливу увагу приділено розвитку лідерства. Підприємство реалізує програми з розвитку управлінських компетенцій серед керівників середньої та вищої ланки, що включають тренінги з лідерства, фасилітації, комунікації, вирішення конфліктів та управління командами. Наприклад, проводяться навчальні модулі «Ситуаційне лідерство в управлінні проєктами», «Ефективна командна взаємодія: практики фасилітації», «Стратегії ненасильницької комунікації в управлінні персоналом», «Медіація та управління конфліктами на робочому місці». Також організовуються корпоративні навчальні програми у партнерстві з бізнес-школами та провідними тренінговими агентствами, зокрема «Міні-МВА для керівників підрозділів» і симуляційні ігри з кризового управління командами.

Важливу роль відіграє корпоративна культура, яка базується на таких цінностях:

Відповідальність і відкритість – усі працівники залучені до процесу прийняття рішень через регулярні стратегічні сесії та збори команд. Наприклад, щоквартальні внутрішні звіти публікуються у відкритому доступі на

корпоративному порталі, а кожен співробітник має змогу висловити пропозиції через онлайн-форму ініціатив.

Командна взаємодія і повага – на підприємстві впроваджено систему «менторингу», де досвідчені працівники допомагають новим адаптуватися. Регулярно проводяться командні ретріти та воркшопи зі зміцнення довіри в колективі, а також анкетування рівня командної згуртованості.

Орієнтація на результат і якість – щомісяця відбувається оцінка ефективності за системою KPI, при цьому результативні працівники відзначаються у програмі «Кращий фахівець місяця». Для підвищення якості впроваджено внутрішні стандарти ISO та інструменти управління проєктами (наприклад, Kanban-дошки в кожному підрозділі).

Екологічна свідомість та соціальна відповідальність – діє програма «Зелений офіс», яка передбачає сортування відходів, електронний документообіг та мінімізацію використання паперу. У рамках корпоративного волонтерства працівники беруть участь в екологічних акціях (прибирання територій, озеленення), а також підтримують місцеві громади, зокрема через щорічні благодійні ініціативи.

Система оцінювання персоналу базується на принципах KPI, періодичному атестуванні та анкетуванні. Водночас використовуються інструменти 360-градусного зворотного зв'язку та внутрішніх аудитів командної ефективності.

KPI (ключові показники ефективності) встановлюються для кожної посади та узгоджуються з працівником на початку кварталу. Наприклад, для менеджера з продажів визначаються такі KPI, як обсяг укладених контрактів, рівень утримання клієнтів та швидкість обробки запитів. Для виробничого персоналу – рівень дотримання норм, кількість браку, дотримання строків виконання завдань.

Періодичне атестування проводиться двічі на рік і включає оцінку професійних знань, дотримання корпоративних стандартів та результативності

виконання обов'язків. Атестаційна комісія складається з керівника підрозділу, представника HR-відділу та зовнішнього консультанта (у випадках топ-посад).

Анкетування охоплює оцінку рівня задоволеності працівників умовами праці, внутрішнім кліматом, системою мотивації. Наприклад, щорічне опитування «Барометр команди» охоплює всі рівні персоналу, а його результати враховуються при ухваленні HR-рішень.

Метод 360-градусного зворотного зв'язку передбачає, що працівника оцінюють не лише керівники, а й колеги, підлеглі та сам працівник. Збір даних здійснюється конфіденційно через онлайн-платформу (наприклад, SurveyMonkey або внутрішній HR-сервіс). Результати аналізуються HR-відділом та використовуються для планування розвитку компетенцій.

Внутрішні аудити командної ефективності проводяться на основі аналізу виконання проєктів, рівня комунікації між підрозділами, своєчасності досягнення цілей. Наприклад, у команді з логістики аналізується відсоток своєчасної доставки, кількість помилок в обліку та зворотний зв'язок від суміжних департаментів (склад, продажі, клієнтський сервіс).

Індивідуальні плани розвитку (IDP) формуються на підставі результатів оцінки й включають проходження навчань, участь у менторських програмах, розширення функціоналу або підготовку до підвищення.

Також варто зазначити, що підприємство активно впроваджує практики Smart HR (розумного управління людськими ресурсами) та елементи Agile-менеджменту в кадровій сфері, що сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень, адаптивності організаційної структури та здатності оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

Використання інструментів Smart HR зумовлює перехід до даних-орієнтованої моделі управління персоналом, у якій ключову роль відіграє HR-аналітика. Зокрема, застосування спеціалізованих цифрових платформ (на кшталт SAP SuccessFactors, PeopleForce або BambooHR) дозволяє здійснювати

моніторинг ключових показників ефективності персоналу (KPI), прогнозувати плінність кадрів, виявляти ризики демотивації та оптимізувати процеси рекрутингу.

Крім того, автоматизовані системи підтримки HR-процесів включають:

- використання віртуальних помічників (HR-ботів) для комунікації з працівниками щодо кадрових процедур;
- запровадження електронного документообігу та цифрових кабінетів співробітників;
- функціонування індивідуалізованих програм навчання через LMS (Learning Management System), які передбачають онлайн-курси, тести та сертифікацію компетенцій.

Паралельно з цим у кадрову політику інтегруються принципи Agile-управління, що базуються на ітеративності, децентралізації рішень, міжфункціональній взаємодії та коротких циклах планування. У межах такої моделі:

- формуються гнучкі проєктні команди, які здатні оперативно адаптуватися до зміни завдань;
- впроваджуються щотижневі координаційні наради (stand-up meetings) в HR-підрозділі для швидкої синхронізації з бізнес-потребами;
- застосовуються Agile-дошки (Trello, Jira) для прозорого управління завданнями й пріоритетами в межах спринтів.

Ключовим елементом адаптивного управління персоналом також виступає практика «пульс-опитувань» (pulse surveys), що дають змогу в режимі реального часу відстежувати рівень задоволеності персоналу, виявляти проблемні зони та формувати відповідні управлінські реакції.

Загалом, інтеграція інструментів Smart HR та Agile сприяє:

- підвищенню залученості персоналу;

- формуванню культури гнучкості та самоорганізації;
- скороченню часу на ухвалення кадрових рішень;
- підвищенню загальної організаційної стійкості підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Таким чином, кадрова політика та командна структура ПрАТ «Оболонь» характеризуються гнучкістю, орієнтацією на командну ефективність та розвиток персоналу. Це створює основу для реалізації стратегії сталого зростання підприємства в умовах сучасної економіки.

Комплексний підхід до управління персоналом дозволяє забезпечити гнучкість кадрової політики, оперативність реагування на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі, а також стабільний розвиток трудового потенціалу підприємства. Така система відіграє ключову роль у реалізації стратегічних завдань організації, сприяючи підвищенню продуктивності праці, формуванню згуртованих команд і підтриманню корпоративної культури.

2.3. Проблеми у системі командування ПрАТ «Оболонь»

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства змушені постійно адаптувати кадрову політику до нових викликів. ПрАТ «Оболонь», як один із провідних виробників в Україні, активно впроваджує інноваційні підходи до управління персоналом, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, залученість працівників та загальну ефективність управління.

Попри загалом високий рівень організації кадрової роботи на підприємстві ПрАТ «Оболонь», у системі командування зберігаються певні проблеми, що обмежують потенціал командної взаємодії та ефективного використання людського капіталу.

По-перше, існує певна фрагментарність у міжфункціональній взаємодії між підрозділами. Хоча в рамках окремих проєктів утворюються тимчасові робочі

групи, не завжди забезпечується ефективна комунікація між членами різних відділів, що ускладнює узгодження рішень та спільне досягнення цілей. Наприклад, у процесі координації між виробничим і логістичним підрозділами іноді виникають затримки через неузгодженість графіків поставок та браку інформації про зміни в планах виробництва.

По-друге, не повністю реалізований потенціал самостійності та відповідальності команд. Часто ініціатива залишається зосередженою на керівниках, тоді як учасники команди демонструють низький рівень залученості в прийняття рішень. Це свідчить про недосконалість системи делегування повноважень та недостатній розвиток лідерських якостей серед працівників середньої ланки.

По-третє, рівень емоційної згуртованості в командах є нестабільним. У періоди пікового навантаження або впровадження організаційних змін фіксується зниження довіри між працівниками, посилення конкуренції та конфліктність у взаємодії. Цьому сприяє відсутність постійної практики фасилітаційних сесій або командних скоординованих зворотних зв'язків, які б допомагали знімати напругу.

По-четверте, бракує системної програми розвитку soft skills, необхідних для командної роботи. Хоча підприємство проводить окремі тренінги, наприклад із комунікацій або управління конфліктами, вони є епізодичними. Відсутність постійного циклу навчання призводить до того, що в частини працівників спостерігаються труднощі з адаптацією до командного формату роботи, особливо в контексті Agile або проектного управління.

По-п'яте, використання інструментів командного аналізу та аудиту не завжди призводить до реальних змін. Наприклад, за результатами внутрішніх оцінок ефективності команда може отримати рекомендації, але не передбачається механізмів моніторингу їхнього впровадження, що знижує цінність самої оцінки.

У процесі дослідження системи командоутворення на ПрАТ «Оболонь» було виявлено низку проблем, які впливають на ефективність командної взаємодії та продуктивність праці. Аналіз показав, що хоча компанія й дотримується загальних принципів кадрової політики та формування команд, існують організаційні, комунікативні та мотиваційні бар'єри, що гальмують розвиток командної культури.

По-перше, спостерігається недостатній рівень горизонтальної комунікації між підрозділами. Це призводить до дублювання функцій, втрати важливої інформації та затримок у прийнятті рішень. Особливо гостро ця проблема виявляється між виробничими та логістичними командами.

По-друге, у складі окремих команд спостерігається дисбаланс ролей: деякі ролі, визначені моделлю Белбіна (наприклад, фінішер або координатор), не представлені або представлені недостатньо. Це ускладнює ефективний розподіл обов'язків, знижує якість виконання завдань і рівень відповідальності за результат.

По-третє, існує обмежене застосування інструментів оцінювання командної ефективності. Немає сталої системи зворотного зв'язку за результатами командної роботи, що ускладнює ідентифікацію сильних і слабких сторін команд, а також знижує мотивацію до розвитку.

Крім того, частина працівників не ідентифікує себе як частину команди через формальний підхід до організації командної структури. Це стосується насамперед служб підтримки, де командна взаємодія не є сталою практикою.

Окремо варто зазначити недостатнє використання цифрових інструментів (Trello, Slack, Microsoft Teams), які можуть значно підвищити ефективність взаємодії. Хоча частина керівників використовує електронні засоби планування, немає єдиної платформи для всіх команд.

Таким чином, системні проблеми у сфері командоутворення на ПрАТ «Оболонь» пов'язані не з відсутністю команд як таких, а з неузгодженістю

підходів, слабким розвитком культури зворотного зв'язку, недоліками в управлінні ролями та обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів.

Проведений аналіз основних характеристик діяльності ПрАТ «Оболонь» та сучасних підходів до управління персоналом, що використовуються на підприємстві, дозволяє зробити такі висновки:

1. ПрАТ «Оболонь» є одним з лідерів пивобезалкогольної галузі в Україні, що демонструє високу динаміку розвитку, стабільні фінансові показники та активну соціально-екологічну позицію. Підприємство має розвинену інфраструктуру, сучасну виробничу базу, мережу регіональних представництв, а також систему дистрибуції, яка охоплює як внутрішній, так і зовнішній ринки.

2. Підприємство реалізує кадрову політику, орієнтовану на розвиток людського капіталу, підвищення рівня залученості персоналу та формування лідерського потенціалу. Особлива увага приділяється командоутворенню, розвитку управлінських компетенцій та підтримці корпоративної культури на основі цінностей відповідальності, відкритості, взаємоповаги та орієнтації на результат.

3. У системі управління персоналом ПрАТ «Оболонь» широко застосовуються сучасні інструменти оцінювання, зокрема KPI, періодичне атестування, анкетування, метод 360-градусного зворотного зв'язку та внутрішній аудит командної ефективності. Це дозволяє об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників, виявляти потребу в розвитку та формувати індивідуальні траєкторії навчання.

4. У контексті інноваційних практик підприємство активно впроваджує елементи Smart HR та Agile-управління, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, оперативне реагування на зміни в середовищі та ефективну адаптацію команд. Зокрема, впроваджено

цифрові платформи для управління персоналом, системи e-learning, HR-аналітику та пульс-опитування для оцінки клімату в колективі.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє ефективну модель управління персоналом, яка поєднує класичні інструменти з сучасними підходами та відповідає актуальним викликам сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

3.1. Напрями вдосконалення командоутворення

Попри загалом високий рівень організації кадрової роботи на підприємстві ПрАТ «Оболонь», у системі командоутворення зберігаються певні проблеми, що обмежують потенціал командної взаємодії та ефективного використання людського капіталу.

По-перше, існує певна фрагментарність у міжфункціональній взаємодії між підрозділами. Хоча в рамках окремих проєктів утворюються тимчасові робочі групи, не завжди забезпечується ефективна комунікація між членами різних відділів, що ускладнює узгодження рішень та спільне досягнення цілей. Наприклад, у процесі координації між виробничим і логістичним підрозділами іноді виникають затримки через неузгодженість графіків поставок та браку інформації про зміни в планах виробництва.

По-друге, не повністю реалізований потенціал самостійності та відповідальності команд. Часто ініціатива залишається зосередженою на керівниках, тоді як учасники команди демонструють низький рівень залученості в прийняття рішень. Це свідчить про недосконалість системи делегування повноважень та недостатній розвиток лідерських якостей серед працівників середньої ланки.

По-третє, рівень емоційної згуртованості в командах є нестабільним. У періоди пікового навантаження або впровадження організаційних змін фіксується зниження довіри між працівниками, посилення конкуренції та конфліктність у взаємодії. Цьому сприяє відсутність постійної практики фасилітаційних сесій або командних скоординованих зворотних зв'язків, які б допомагали знімати напругу.

По-четверте, бракує системної програми розвитку soft skills, необхідних для командної роботи. Хоча підприємство проводить окремі тренінги, наприклад із комунікацій або управління конфліктами, вони є епізодичними. Відсутність постійного циклу навчання призводить до того, що в частини працівників спостерігаються труднощі з адаптацією до командного формату роботи, особливо в контексті Agile або проектного управління.

По-п'яте, використання інструментів командного аналізу та аудиту не завжди призводить до реальних змін. Наприклад, за результатами внутрішніх оцінок ефективності команда може отримати рекомендації, але не передбачається механізмів моніторингу їхнього впровадження, що знижує цінність самої оцінки.

Для подолання вказаних проблем доцільно:

- впровадити постійно діючу програму розвитку командної компетентності, яка б охоплювала тренінги, коучинг, обмін досвідом;
- розвинути механізми peer review та внутрішнього наставництва як частину культури зворотного зв'язку;
- створити координаційні ради між підрозділами, які регулярно переглядають формат взаємодії та вирішують комунікаційні бар'єри;
- активізувати Agile-інструменти (спринти, ретроспективи, борди прогресу), що сприятимуть гнучкості команд.

Таким чином, для підвищення ефективності командної роботи ПрАТ «Оболонь» варто зосередитись на підсиленні внутрішніх комунікацій, розвитку емоційного інтелекту, удосконаленні системи зворотного зв'язку та формуванні культури постійного вдосконалення в командному середовищі.

На основі виявлених проблем у командній взаємодії на ПрАТ «Оболонь», визначено основні напрями удосконалення системи командоутворення, що мають на меті забезпечення більш ефективного функціонування команди, підвищення згуртованості, мотивації та результативності праці.

Першим важливим напрямом є формування міжфункціональних команд для реалізації інноваційних та проєктних завдань. Це дозволить забезпечити синергію знань і навичок працівників з різних підрозділів, сприятиме швидкому прийняттю рішень та адаптації до змін.

Другим напрямом є впровадження фасилітаційних підходів в управлінні командами. Важливим є формування культури відкритої комунікації, де кожен учасник команди має змогу висловлювати думки, пропонувати ідеї та брати участь у спільному вирішенні завдань. Це сприятиме підвищенню відповідальності, довіри та ініціативності.

Третім напрямом є активне використання цифрових інструментів командної взаємодії, таких як Trello, Microsoft Teams, Asana тощо. Ці інструменти дозволяють створювати прозорі системи планування, відстеження завдань, комунікації, зберігання та обміну документами.

Четвертим напрямом є введення системи оцінювання ефективності командної роботи з використанням KPI, опитувань, зворотного зв'язку. Це дозволить виявляти сильні та слабкі сторони команд, визначати потреби в навчанні та підвищувати загальну результативність.

П'ятий напрям – розвиток управлінських і командних компетенцій працівників через навчання, тренінги, коучинг та наставництво. Важливо також підтримувати внутрішнє лідерство і створювати можливості для кар'єрного росту в межах команд.

Запровадження запропонованих напрямів сприятиме створенню гнучкої, динамічної та ефективної системи командоутворення, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2. Розробка Програми вдосконалення системи командоутворення

Розробка програми впровадження змін у системі командоутворення на ПрАТ «Оболонь» передбачає комплексну реалізацію запропонованих у

попередньому підрозділі напрямів. Програма включає організаційні, управлінські та мотиваційні заходи, які охоплюють основні етапи трансформації. На рис. 3.1 надано алгоритм розробки та реалізації програми змін.



Рис. 3.1. Алгоритм розробки та реалізації програми змін на ПрАТ «Оболонь»

1. Впровадження міжфункціональних (крос-функціональних) команд

Перший етап — підготовчий, передбачає створення ініціативної групи, яка координуватиме процес змін, а також інформування працівників про мету та очікувані результати програми. На цьому етапі закладається організаційна та методологічна основа для подальшої трансформації системи командоутворення на підприємстві. Його успішна реалізація є критично важливою для формування довіри до змін з боку персоналу та забезпечення сталого впровадження нових підходів. Підготовчий етап охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів:

1. Формування ініціативної групи

Ініціативна група — це тимчасова внутрішня команда, яка бере на себе функції координування, моніторингу та комунікації на всіх етапах програми. До її складу доцільно включити:

- представників HR-відділу;
- керівників структурних підрозділів;
- працівників з високим авторитетом серед колег (неформальних лідерів);
- консультантів або фасилітаторів, за потреби.

Ця група має забезпечити проєктне управління процесом змін, розробити план дій, графік, систему моніторингу та звітності, а також організувати внутрішні комунікації в командному форматі.

2. Визначення цілей і очікуваних результатів змін

Формулювання чітких цілей, таких як:

- покращення міжфункціональної взаємодії;
- підвищення командної згуртованості;
- зменшення рівня конфліктів;
- зростання залученості персоналу.

Очікувані результати повинні бути вимірними та прив'язаними до конкретних індикаторів (наприклад, +15% зростання індексу командної ефективності через 6 місяців після впровадження змін).

3. Комунікація з персоналом

Важливим завданням цього етапу є налагодження відкритої двосторонньої комунікації. Це може включати:

- загальнокорпоративний інформаційний дайджест про початок змін;
- розміщення інформації на внутрішньому порталі;
- організацію kick-off зустрічей із працівниками;

- поширення інформаційних буклетів або презентацій із викладом основних тез програми.

Мета — зняти можливі бар'єри сприйняття, пояснити мотивацію змін та заохотити участь працівників у програмі.

4. Діагностика командної культури та чинників ефективності

На цьому підетапі доцільно провести комплексну оцінку поточного стану командної взаємодії, зокрема:

- опитування працівників щодо рівня довіри, згуртованості, розподілу ролей у командах;
- інтерв'ю з керівниками щодо наявних проблем у міжкомандній взаємодії;
- оцінку рівня залученості (engagement survey);
- аналітику конфліктів, плинності кадрів, ефективності командних проєктів за попередній рік.

Можна застосовувати стандартизовані опитувальники, як-от:

- Team Diagnostic Survey (TDS);
- Belbin Team Roles Test;
- Gallup Q12 Engagement Survey.

Результати діагностики повинні бути систематизовані у звіті, що включає визначення ключових бар'єрів для командної взаємодії — наприклад: відсутність горизонтальних зв'язків, слабкий зворотний зв'язок, нерозвинені soft skills, вертикалізоване управління тощо.

Цей підготовчий етап створює фундамент для етапу стратегічного планування змін, де вже визначаються моделі команд, інструменти впливу та механізми реалізації змін у структурі, ролях і культурі команд.

Другий етап є ключовим у процесі трансформації командної взаємодії на підприємстві. Його мета — апробація нових управлінських інструментів і

організаційних форматів у контрольованому середовищі, що дозволяє виявити потенційні ризики та адаптувати підходи до масштабування.

На основі результатів підготовчого етапу ініціюється створення пілотних міжфункціональних команд в одному або кількох підрозділах.

Вибір здійснюється за критеріями:

- висока динаміка внутрішньої взаємодії;
- готовність керівників до змін;
- наявність практичного запиту на координацію між відділами (наприклад, виробництво – логістика – збут).

Команди формуються за принципами:

- баланс функціональних ролей (Belbin model);
- представлення ключових напрямів процесу;
- включення ініціативних працівників із різним досвідом.

Формується матриця відповідальностей (RACI), обирається фасилітатор або scrum-майстер для підтримки комунікацій та координації.

2. Розробка та апробація системи оцінювання командної ефективності

Паралельно впроваджується система моніторингу роботи команд, яка має включати:

- якісні показники (довіра, задоволеність роботою в команді, рівень взаємодії — через опитування);
- кількісні показники (виконання планових показників, дотримання термінів, кількість ініціатив);
- динамічні індикатори (зміни в залученості, конфліктність, частота зворотного зв'язку).

Для оцінювання можна використовувати:

- Team Performance Inventory;
- Balanced Scorecard для команд;
- внутрішні пульс-опитування раз на 2–3 тижні;

- аналіз журналів зворотного зв'язку (retrospective reviews).

3. Вибір та тестування цифрових інструментів

Для забезпечення прозорості координації роботи команд та моніторингу результатів обираються і тестуються цифрові платформи, зокрема:

- Trello, Jira або Asana — для відстеження виконання завдань;
- Miro або Mural — для візуалізації командної роботи, мозкового штурму;
- Slack або Microsoft Teams — для оперативної комунікації;
- PeopleForce або BambooHR — для інтеграції з HR-процесами.

У рамках пілотного проєкту команди тестують ці інструменти з фокусом на:

- зручність;
- інтеграцію з поточними бізнес-процесами;
- швидкість адаптації співробітників.

Результати тестування документуються у вигляді звіту з пропозиціями щодо масштабування, який передається ініціативній групі.

4. Розробка механізмів зворотного зв'язку та корекції

Забезпечується регулярне збирання фідбеку від учасників пілотних команд.

Організуються:

- щотижневі stand-up зустрічі;
- ретроспективи в кінці спринтів;
- опитування про задоволеність інструментами та форматами взаємодії;
- індивідуальні інтерв'ю з керівниками команд.

Це дозволяє адаптувати програму до специфіки підприємства ще до її повного масштабування.

У підсумку, другий етап спрямований на перевірку гіпотез управління командами в реальних умовах підприємства, визначення найефективніших

практик і створення методологічної бази для поширення нових підходів на всі підрозділи ПрАТ «Оболонь».

Третій етап — масштабування та закріплення змін завершальний етап спрямований на системне впровадження напрацьованих підходів до командування в межах усього підприємства та інституціоналізацію змін у кадрову політику, систему управління та організаційну культуру, передбачає поширення пілотних практик на всі команди підприємства, включення показників командної ефективності до системи KPI, автоматизацію процесів з використанням цифрових платформ. Особливу роль на цьому етапі відіграє підтримка з боку керівництва та система мотивації учасників команд.

1. Масове розгортання командного підходу

Після успішного пілотування модель міжфункціональних і гнучких команд поступово впроваджується в усіх структурних підрозділах ПрАТ «Оболонь». Масштабування включає:

- тренінги для керівників та фасилітаторів команд, з урахуванням досвіду пілоту;
- перехід до командної структури управління в проектах (особливо в сферах логістики, маркетингу, інновацій, закупівель);
- розробку типових шаблонів для запуску команд, таких як структури ролей, інструкції для ретроспектив, фреймворки зворотного зв'язку тощо;
- методичну підтримку від ініціативної групи та HR-відділу (проведення воркшопів, консультацій, ревізій процесів).

2. Інтеграція показників командної ефективності в систему KPI

На цьому етапі оцінка командної ефективності стає частиною формалізованої системи мотивації. Підприємство переглядає підхід до KPI, включаючи:

- індикатори взаємодії (наприклад, своєчасне виконання спільних завдань, участь у ретроспективах, зворотний зв'язок);
- метрики командного розвитку (стабільність складу, внутрішнє наставництво, командні ініціативи);
- спільні показники для підрозділів, що реалізують міжфункціональні проєкти (наприклад, загальний результат роботи за квартал).

Для цього створюються дашборди на базі HR-аналітики, що дозволяють відстежувати динаміку по команді в реальному часі.

3. Автоматизація процесів командної взаємодії

Важливою умовою стійкості змін є використання цифрових рішень для забезпечення прозорості, швидкості та зручності управління командами. На цьому етапі реалізуються такі дії:

- повномасштабне розгортання обраних платформ (наприклад, Trello, Jira, PeopleForce, MS Teams) в усіх підрозділах;
- інтеграція платформ із кадровою системою та CRM/ERP;
- автоматизація планування спринтів, збирання зворотного зв'язку, оцінювання динаміки командної ефективності;
- створення бібліотеки шаблонів командної документації (форми планування, щоденники зустрічей, чеклісти фідбеку тощо).

4. Закріплення змін на рівні організаційної культури

Для забезпечення тривалого ефекту впроваджуються культурні та комунікаційні механізми, що підтримують нову модель командної взаємодії:

- система нематеріальної мотивації, зокрема відзнаки «Краща команда місяця», «Лідер командної трансформації»;
- регулярні форум-комунікації між командами (Team Exchange Days);
- оновлення корпоративних цінностей та етичного кодексу з акцентом на співпрацю, відкритість, розвиток soft skills;

- створення внутрішніх спільнот практики для обміну досвідом (наприклад, клуб Scrum-майстрів або фасилітаторів команд).

Таким чином, третій етап забезпечує системність і сталість трансформацій, переводячи окремі ініціативи з пілоту на рівень стандарту організаційної поведінки та управління персоналом на ПрАТ «Оболонь».

Ключовим принципом програми є поступовість та адаптивність. Запровадження змін має здійснюватися з урахуванням корпоративної культури, готовності працівників до нововведень та постійного зворотного зв'язку.

Таким чином, запропонована програма забезпечує не лише організаційні зміни, але й сприяє розвитку компетенцій, внутрішнього лідерства та формуванню сталого командного мислення в межах підприємства.

3.3. Оцінка економічної ефективності Програми вдосконалення системи командування на ПрАТ «Оболонь»

У результаті впровадження програми вдосконалення системи командування на ПрАТ «Оболонь» очікується досягнення низки позитивних змін, які матимуть як короткостроковий, так і довгостроковий вплив на ефективність діяльності підприємства.

Серед основних очікуваних результатів:

- зростання згуртованості та мотивації працівників;
- покращення комунікації між підрозділами;
- підвищення продуктивності командної роботи;
- зменшення плинності кадрів;
- розвиток лідерського потенціалу працівників;
- впровадження єдиних стандартів командної взаємодії;
- підвищення інноваційної активності.

Крім того, ефективна командна взаємодія сприятиме зменшенню конфліктних ситуацій, покращенню морально-психологічного клімату, підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою.

Запропонована програма вдосконалення системи командоутворення на ПрАТ «Оболонь» має як нематеріальні, так і прямі економічні ефекти, які можна оцінити на основі порівняння поточних витрат, очікуваних результатів і прогнозного економічного ефекту від впровадження змін.

1. Короткострокові результати (до 1 року після впровадження)

Очікуваний ефект	Орієнтовна економія / приріст
Зменшення плинності кадрів на 10–15%	400–600 тис. грн/рік
Зростання продуктивності праці (на 5–7%)	до 1,5 млн грн/рік
Оптимізація процесів завдяки цифровим інструментам	близько 200 тис. грн/рік
Зменшення витрат на конфлікти, помилки, простой	до 300 тис. грн/рік

Сумарний прогнозований економічний ефект у перший рік — 2,4–2,6 млн грн.

2. Довгострокові результати (1–3 роки)

- Формування стабільних, високоефективних команд дозволить підтримувати високий рівень виконання планових показників.

- Підвищення інноваційної активності – до 1 млн грн/рік.

- Розвиток лідерського резерву – економія до 200 тис. грн на управлінську вакансію.

- Покращення іміджу компанії як роботодавця – зниження витрат на рекрутинг.

3. Інвестиції в реалізацію програми

Стаття витрат	Оцінка вартості
Тренінги, воркшопи, фасилітації	≈ 250–300 тис. грн
Цифрові платформи, ліцензії	≈ 150–200 тис. грн
Консультації, зовнішні експерти	≈ 100 тис. грн
Час працівників (внутрішній ресурс)	≈ 150 тис. грн

Загальні інвестиції: 650–750 тис. грн.

4. Рентабельність програми

При прогнозованому ефекті в 2,5 млн грн/рік та витратах близько 700 тис. грн, орієнтовний коефіцієнт рентабельності (ROI) становить:

$$ROI = (2,500,000 - 700,000) / 700,000 \times 100\% \approx 257\%$$

Таким чином, вартісна оцінка свідчить про високий рівень доцільності впровадження Програми вдосконалення системи командоутворення на ПрАТ «Оболонь». Навіть при консервативному сценарії, ініціатива має високу економічну віддачу та сприяє стратегічному розвитку ПрАТ «Оболонь» як соціально відповідального, інноваційного роботодавця з розвиненою культурою командної взаємодії.

Водночас існують ризики, які можуть негативно вплинути на реалізацію програми:

- опір персоналу до змін, зумовлений звичними підходами;
- нестача ресурсів (часових, фінансових, людських) на впровадження змін;
- перевантаження керівного складу;
- нерівномірне включення підрозділів у процес змін;
- технічні труднощі при інтеграції цифрових інструментів.

Для мінімізації ризиків доцільно:

- забезпечити ефективну внутрішню комунікацію та підтримку з боку керівництва;
- реалізовувати програму поетапно, з урахуванням адаптивного підходу;
- створити систему менторства та наставництва;
- проводити регулярний моніторинг результатів і коригування дій.

Таким чином, реалізація Програми вдосконалення системи командоутворення потребує системного підходу та гнучкого управління, однак має високий потенціал для покращення організаційної ефективності ПрАТ «Оболонь».

У третьому розділі було розроблено програму вдосконалення системи командоутворення на ПрАТ «Оболонь», яка охоплює три ключові етапи: підготовчий, експериментальний (пілотний) та масштабування. На основі результатів проведеного аналізу сформульовано такі основні висновки:

Підготовчий етап передбачає створення ініціативної групи для координації змін, проведення діагностики командної культури та комунікацій, а також залучення працівників до визначення поточних проблем у взаємодії. Практичні інструменти цього етапу включають онлайн-опитування, інтерв'ювання, SWOT-аналіз командної взаємодії.

На етапі пілотного впровадження було запропоновано створення міжфункціональних команд у межах окремих підрозділів, запровадження системи оцінювання командної ефективності на основі KPI та 360-градусного зворотного зв'язку, а також тестування цифрових інструментів (наприклад, Microsoft Teams, Trello, внутрішня CRM-платформа) для забезпечення прозорості, аналітики та зворотного зв'язку в реальному часі.

Масштабування змін передбачає поширення пілотних практик на всі рівні управління підприємства, інтеграцію показників командної ефективності у загальну систему мотивації (KPI), а також автоматизацію процесів оцінювання командної взаємодії за допомогою цифрових HRM-платформ. Важливу роль

відіграє включення результатів оцінки до системи прийняття управлінських рішень.

Очікуваний ефект від реалізації програми включає зростання згуртованості команд, підвищення мотивації, ефективну динаміку в командній роботі, а також зменшення плинності кадрів і покращення клімату в організації.

Проведена вартісна оцінка програми довела її високу економічну доцільність. З урахуванням прогнозованого приросту продуктивності, зменшення непрямих витрат та інвестицій у навчання персоналу, очікувана рентабельність (ROI) становить понад 250% у перший рік реалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі було розглянуто теоретичні основи командоутворення, проведено аналіз системи командної взаємодії на прикладі ПрАТ «Оболонь», а також розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

У результаті виконаного дослідження зроблено наступні узагальнення:

1. У першому розділі досліджено теоретичні основи командоутворення. Проаналізовано сутність поняття «команда», етапи її формування, підходи до управління командною діяльністю, а також моделі ефективної командної взаємодії. З'ясовано, що сучасне управління передбачає перехід до гнучких структур, де команди відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства.

2. У другому розділі проведено аналіз організаційної структури, кадрової політики та діючих команд на підприємстві ПрАТ «Оболонь». Виявлено основні проблеми, що гальмують розвиток ефективного командоутворення: низький рівень горизонтальної взаємодії, дисбаланс ролей, відсутність системи оцінювання командної роботи та обмежене використання цифрових інструментів.

3. У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення системи командоутворення, що включають створення міжфункціональних команд, впровадження цифрових платформ, розвиток управлінських компетенцій та фасилітаційної культури. Запропонована програма змін передбачає поетапне впровадження з урахуванням внутрішньої специфіки підприємства, а також передбачено очікувані результати та потенційні ризики.

Результати дослідження свідчать про те, що удосконалення системи командоутворення є важливим чинником підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Врахування запропонованих підходів дозволить ПрАТ «Оболонь» сформувати гнучку, мотивовану та результативну

команду, здатну ефективно працювати в умовах сучасних викликів бізнес-середовища.

У процесі дослідження теоретичних засад, аналізу практичного стану та розробки пропозицій щодо удосконалення системи командоутворення на підприємстві ПрАТ «Оболонь» були досягнуті наступні результати:

1. Узагальнено наукові підходи до розуміння команди, командоутворення, ролей у командах та принципів ефективної взаємодії. Визначено чинники, що впливають на результативність командної роботи.

2. Проаналізовано організаційну структуру, кадрову політику та практику командної взаємодії на ПрАТ «Оболонь». Виявлено сильні сторони (стабільність, культура наставництва, використання цифрових платформ) і проблемні зони (дефіцит деяких ролей, обмежена комунікація, відсутність оцінювання командної роботи).

3. Розроблено комплексну програму змін: запропоновано створення адаптивних команд, впровадження фасилітаційних підходів, цифрових інструментів, нової системи мотивації та оцінювання. Також передбачено заходи з навчання, коучингу та участі персоналу в трансформації.

4. Визначено очікувані результати від впровадження програми (зростання ефективності команд, зниження плинності кадрів, розвиток управлінських компетенцій) та ризики, що супроводжують процес змін. Запропоновано превентивні заходи управління ризиками.

У результаті проведеного дослідження з удосконалення системи командоутворення на підприємстві ПрАТ «Оболонь» сформульовано такі основні висновки:

1. Система командоутворення є критично важливою складовою ефективного функціонування сучасного підприємства, оскільки забезпечує високий рівень взаємодії, лідерства, відповідальності та досягнення спільних результатів.

2. На ПрАТ «Оболонь» виявлено як сильні сторони (наявність ініціатив, програми підвищення компетенцій, цифровізація HR-процесів), так і проблеми, серед яких: недостатня міжпідрозділова взаємодія, фрагментарність командних практик, обмеженість KPI-командної ефективності.

3. Розроблено програму вдосконалення командоутворення, яка включає три етапи: підготовчий, пілотування рішень і масштабування. У рамках кожного етапу передбачено конкретні дії щодо залучення персоналу, використання цифрових платформ, оновлення оцінювальних механізмів, комунікаційних каналів та системи мотивації.

4. Вартісна оцінка запропонованої програми підтвердила її економічну доцільність: очікуваний річний ефект перевищує 2,5 млн грн при витратах до 750 тис. грн, що забезпечує понад 250% ROI.

Упровадження програми сприятиме стратегічному розвитку підприємства, підвищенню привабливості роботодавця, інноваційній активності, згуртованості команд і стійкості до зовнішніх змін.

В роботі були дані пропозиції:

1. Створити ініціативну групу для координації впровадження програми вдосконалення командоутворення, до складу якої включити представників ключових підрозділів та HR-функцій.

2. У короткостроковій перспективі – реалізувати пілотний проєкт зі створення міжфункціональних команд у межах 1–2 підрозділів для апробації інструментів оцінювання та цифрових платформ (наприклад, Microsoft Teams, Trello, Google Workspace).

3. Запровадити систему оцінювання командної ефективності на основі KPI, з урахуванням показників залученості, досягнення цілей, рівня комунікації, конфліктності, а також інструментів зворотного зв'язку (360-градусів).

4. Передбачити включення командних показників до системи преміювання та атестації, з акцентом на досягнення командних цілей, а не лише індивідуальних результатів.

5. Здійснювати періодичне навчання та тренінги з командної взаємодії, фасилітації, лідерства, управління конфліктами для всіх рівнів управлінців та командних лідерів.

6. У довгостроковій перспективі – масштабувати успішні командні практики на всі функціональні зони підприємства з автоматизацією управлінських процесів через HRM-системи.

Отже, удосконалення системи командоутворення є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяє формуванню високопродуктивного робочого середовища, інноваційності та стійкості організації.

Застосування запропонованих заходів дозволить підвищити результативність діяльності працівників, поліпшити внутрішній клімат в організації та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Менеджмент персоналу. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 384 с.
2. Воронкова В. Глобальне управління: посіб. – Київ: «Знання», 2020. – 420 с.
3. Герасимчук В. Г. Теорія організації. – К.: КНЕУ, 2020. – 312 с.
4. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління / пер. з англ. В. Луненко. – Харків: Вид-во “Ранок”: Фабула, 2020. – 208 с.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб’єктами підприємництва: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпро: Біла К.О., 2020. – С. 60-84.
6. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір, 2021. – № 176. – С. 53-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>
7. Гуменюк М. Особливості лідерства в умовах цифрової економіки // Менеджмент ХХІ століття. – 2023. – №4. – С. 60–67.
8. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т. Літенської. – К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. – 240 с.
9. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
10. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
11. Закон України «Про працю» від 01.07.2022 2352-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
12. Захарова І. В. Основи командної роботи. – Х.: Фоліо, 2019. – 198 с.

13. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д. Тімбілдінг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. Економічний вісник ПХДПУ ім. Григорія Сковороди. 2020. – Вип. 47. – С. 52-59.
14. Карташова Л. В. Управління персоналом. – Львів: Новий Світ, 2022. – 410 с.
15. Ковальова Т. В. Роль команд у сучасному управлінні // Вісник економіки. – 2022. – №3. – С. 44–51.
16. Козяр М. І. Психологія лідерства та мотивації. – Тернопіль: Екон, 2021. – 240 с.
17. Лепа Н.Н. Моделювання процесів управління розвитку промислових підприємств: монографія / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар. – Донецьк: ЛТД, 2020. – 347 с.
18. Лозовська Г. І. Організація праці менеджера. – К.: Академвидав, 2021. – 280 с.
19. Маккрістал С. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. – Дніпро: Моноліт, 2019. – 384 с.
20. Мескон М. Основи менеджменту. – К.: Дорадо-Друк, 2020. – 684 с.
21. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.
22. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua>
23. Паламарчук С. Ю. Етапи формування ефективної команди // Наука і економіка. – 2023. – №1. – С. 17–23.
24. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
25. Савченко Л. О. Стратегічне управління персоналом. – К.: КНЕУ, 2022. – 308 с.

26. Сукурова Н.М., Труш М.С., Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В. Психологічна етика та командування: монографія. – Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. – 150 с.
27. Черненко І. А. Командування як фактор конкурентоспроможності підприємства // Бізнес-інформ. – 2022. – №8. – С. 25–32.
28. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. Економіка та управління підприємствами. – Вип. 3(20). – 2020. – С.152-156
29. Belbin R.M. Management teams: Why they succeed or fail. – Cambridge: Belbin Associates, 2000. – 171 p.
URL: <https://library.lincoln.ac.uk/items/36886>
30. Belbin R. Team Roles at Work. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2012.
31. Boehm, B. and Turner, R., Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed. – Addison-Wesley 2003.
32. Deloitte. Тренди у сфері управління персоналом – 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/2023-human-capital-trends.html>
33. ЕУ Україна. Дослідження залученості персоналу – 2022. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-ua/generic/ey-ukraine-s-reporting/documents/ey-ukraine-transparency-report-2022.pdf>
34. Forbes Ukraine. Рейтинг кращих роботодавців України – 2024. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-01052024-20810>
35. Goleman D. Emotional Intelligence at Work. – NY: Bantam, 2018.
36. Hackman J. Leading Teams. – Boston: Harvard Press, 2020.
37. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. – McGraw Hill. – 2015. – 279 p.
38. Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams. – Harvard Business Review, 2021.

39. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. – London: Routledge & Kegan Paul, 1949. – 216 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n3>
40. РwC. Український бізнес в умовах війни: адаптація HR-систем – 2023.
41. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. – K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 199.
42. Tuckman B. Developmental sequence in small groups / Bruce Tuckman // Psychological Bulletin. – 1965. – Vol. 63 (6). – pp. 384-99.