МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Вплив лідерського стилю керівника на ефективність управління промисловим підприємством»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Трошина А. Д.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Трошина Аміна Денисівна

1. Тема роботи «Вплив лідерського стилю керівника на ефективність управління промисловим підприємством»

керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ЛІДЕРСЬКОГО СТИЛЮ КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. АНАЛІЗ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО СТИЛЮ КЕРІВНИКА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
15 таблиць
15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ А. Д. Трошина
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА…… 2
РЕФЕРАТ…… 4
ABSTRACT …… 5
ВСТУП …….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ЛІДЕРСЬКОГО СТИЛЮ КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 9
1.1 Поняття та сутність лідерства в системі управління підприємством …. 9
1.2 Класифікація стилів керівництва та їх характеристика ……. 16
1.3 Вплив лідерського стилю на ефективність управлінських рішень …… 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» …….. 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна» 22
2.2 Дослідження стилю керівництва менеджерів підприємства …….. 30
2.3 Оцінка впливу стилю керівництва на результати діяльності підприємства …….. 32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО СТИЛЮ КЕРІВНИКА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»…… 35
3.1 Формування лідерських компетентностей керівників підприємства …. 35
3.2 Розробка заходів з удосконалення стилю керівництва …… 45
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……..…… 54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……. 57

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи становить 61 сторінок, містить 25 таблиць, 15 рисунків, перелік посилань 36 найменувань.

Об'єкт дослідження – процес управління підприємством у контексті впливу лідерського стилю керівника.

Предмет дослідження – лідерський стиль керівництва генерального директора ПрАТ «Карлсберг Україна» та його вплив на ефективність управління підприємством.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати значення лідерського стилю у системі управління підприємством, здійснити аналіз його проявів на ПрАТ «Карлсберг Україна» та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських компетентностей керівника для підвищення ефективності управління.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів дослідження: аналіз і синтез, порівняльний та системно-структурний аналіз, методи експертних оцінок, SWOT-аналіз, методика 360°-оцінювання лідерських компетентностей, економічне моделювання, графічна візуалізація результатів.

У першому розділі розкрито теоретичні основи лідерства, проаналізовано класифікації стилів керівництва, визначено їхній вплив на ефективність управлінських рішень. У другому розділі здійснено аналіз стилю керівництва на ПрАТ «Карлсберг Україна», визначено рівень розвитку лідерських компетентностей генерального директора Олега Хайдакіна (інтегральний показник - 4,49 бала), що свідчить про високий управлінський потенціал. Водночас виявлено потребу у вдосконаленні емоційного інтелекту та цифрової компетентності.

У третьому розділі розроблено інноваційний проєкт «Digital Leadership Program», спрямований на розвиток цифрових, комунікативних та емоційно-інтелектуальних навичок керівників. Запропоновано конкретні заходи з удосконалення стилю керівництва, передбачено інвестиційний план обсягом 300 тис. грн, а також розраховано очікуваний ефект: підвищення цифрової грамотності управлінців на 25–30%, скорочення часу ухвалення рішень на 15–20%, зростання залученості персоналу до 85%.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходу до оцінювання лідерських компетентностей керівника шляхом поєднання експертної та кількісної оцінки з побудовою карти лідерських компетентностей.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління, розвитку корпоративного лідерства та формування культури цифрової взаємодії в ПрАТ «Карлсберг Україна».

ЛІДЕРСТВО, СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА, УПРАВЛІНСЬКА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО

ABSTRACT

The total volume of the paper is 61 pages, including 25 tables, 15 figures and a list of references containing 36 sources.

Object of the study – the process of enterprise management in the context of the influence of the manager's leadership style.

Subject of the study – the leadership style of the General Director of PJSC "Carlsberg Ukraine" and its impact on the efficiency of enterprise management.

The purpose of the paper is to theoretically substantiate the importance of leadership style in the enterprise management system, to analyze its manifestations at PJSC "Carlsberg Ukraine," and to develop practical recommendations for improving the manager's leadership competencies to enhance management efficiency.

To achieve the stated purpose, a comprehensive set of research methods was applied: analysis and synthesis, comparative and system-structural analysis, expert evaluation methods, SWOT analysis, the 360° leadership competence assessment method, economic modeling, and graphical visualization of results.

The first chapter reveals the theoretical foundations of leadership, analyzes the classifications of leadership styles, and determines their impact on the effectiveness of managerial decisions. The second chapter presents the analysis of the management style at PJSC "Carlsberg Ukraine" and assesses the level of development of the leadership competencies of General Director Oleh Khaidakyn (integral indicator – 4.49 points), which indicates a high level of managerial potential. At the same time, the need to improve emotional intelligence and digital competence was identified.

The third chapter proposes an innovative project titled "Digital Leadership Program," aimed at developing digital, communicative, and emotional-intelligence skills among managers. Specific measures for improving the leadership style are proposed, with an investment plan amounting to UAH 300,000, and the expected results are calculated: a 25–30% increase in managers' digital literacy, a 15–20% reduction in decision-making time, and an 85% increase in employee engagement.

The scientific novelty of the paper lies in the improvement of the approach to assessing leadership competencies by combining expert and quantitative evaluation with the construction of a leadership competence map.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed recommendations to improve management efficiency, develop corporate leadership, and foster a culture of digital interaction within PJSC "Carlsberg Ukraine."

LEADERSHIP, MANAGEMENT STYLE, MANAGERIAL EFFICIENCY, LEADERSHIP COMPETENCIES, EMOTIONAL INTELLIGENCE, DIGITAL LEADERSHIP

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, глобальною конкуренцією та швидким розвитком цифрових технологій. У таких обставинах саме лідерський стиль керівника виступає ключовим чинником, який визначає ефективність управління, адаптивність організації до змін та її конкурентоспроможність. Лідерство сьогодні розглядається не лише як формальне керівництво, а як здатність впливати на колектив через бачення, натхнення, комунікацію та приклад власної поведінки.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою українських підприємств у формуванні нової культури управління, орієнтованої на розвиток людського капіталу, інноваційність та соціальну відповідальність. Особливого значення ці питання набувають у період воєнних викликів і післявоєнного відновлення економіки, коли від ефективності управлінських рішень залежить стійкість і подальший розвиток бізнесу.

Вибір ПрАТ «Карлсберг Україна» як об’єкта дослідження зумовлений тим, що компанія є одним із провідних виробників пивоварної продукції в Україні, входить до міжнародної групи Carlsberg Group та впроваджує сучасні управлінські й соціальні практики. Аналіз стилю керівництва генерального директора Олега Хайдакіна дозволяє дослідити реальні прояви лідерства у міжнародній компанії, що працює в українських економічних умовах.

Об’єкт дослідження – процес управління підприємством у контексті впливу лідерського стилю керівника.

Предмет дослідження – лідерський стиль керівництва генерального директора ПрАТ «Карлсберг Україна» та його вплив на ефективність управління підприємством.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади лідерства в системі управління, проаналізувати вплив стилю керівництва на ефективність діяльності

підприємства та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських компетентностей керівника ПрАТ «Карлсберг Україна».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність і значення лідерства в системі управління підприємством.

2. Дослідити основні стилі керівництва та їхній вплив на прийняття управлінських рішень.

3. Провести аналіз стилю керівництва та ефективності управління на ПрАТ «Карлсберг Україна».

4. Оцінити потенціал лідерських компетентностей генерального директора підприємства.

5. Розробити заходи з удосконалення стилю керівництва для підвищення ефективності управління.

6. Визначити очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Методи дослідження – аналіз і синтез, системно-структурний підхід, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, методика 360°-оцінювання, економічне моделювання та графічна візуалізація результатів.

Ця робота, обсягом 61 сторінки тексту, включає таку структуру: зміст; вступ; три розділи; висновки та рекомендації, перелік посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ЛІДЕРСЬКОГО СТИЛЮ КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття та сутність лідерства в системі управління підприємством

Лідерство - це процес впливу на людей з метою спонукання їх до досягнення спільних цілей організації. У системі управління підприємством воно виступає одним із ключових чинників ефективного функціонування колективу, оскільки поєднує управлінські, комунікативні та мотиваційні аспекти.

У науковій літературі лідерство розглядають як:

- соціально-психологічне явище, що полягає у здатності особи впливати на поведінку групи;
- управлінську функцію, спрямовану на формування, координацію та мотивацію персоналу для досягнення цілей підприємства;
- інструмент реалізації влади, який ґрунтується не лише на посаді, а й на авторитеті, довірі та ініціативності керівника.

Лідерство - це здатність керівника або іншої особи впливати на свідомість, поведінку й діяльність членів колективу з метою ефективного досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства на основі авторитету, довіри, комунікації та мотивації.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття “лідерство” у працях різних авторів

№	Автор	Визначення поняття “лідерство”
1	П. Друкер [1]	Лідерство - це здатність підвищувати ефективність працівників шляхом формування бачення мети та створення умов для її досягнення.
2	Д. Мак-Грегор [2]	Лідерство - це процес впливу на групу людей з метою спрямування їхніх зусиль на досягнення цілей організації.
3	Дж. Коттер [3]	Лідерство - це мистецтво формування бачення майбутнього, створення стратегії змін і натхнення людей до їх реалізації.

4	Р. Стогдилл [4]	Лідерство - це процес взаємодії між членами групи, у якому одна особа впливає на інші з метою досягнення спільних цілей.
5	Воронкова В., Череп А. [5]	Лідерство у системі управління підприємством - це здатність керівника впливати на працівників, формувати мотивацію, забезпечувати командну роботу та ефективне досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз наведених у таблиці визначень поняття «лідерство» свідчить, що в науковій літературі воно розглядається як багатогранне явище, яке поєднує управлінські, соціальні та психологічні аспекти. Такі автори, як П. Друкер та Д. Мак-Грегор [2], акцентують увагу на управлінській складовій лідерства, визначаючи його як здатність підвищувати ефективність роботи працівників через формування спільних цілей та мобілізацію потенціалу команди. Друкер [1] вважає, що справжній лідер формує не лише бачення, а й систему цінностей, у межах якої працівники відчувають власну значущість. Мак-Грегор, у межах своєї «Теорії Y», розглядає лідера як особу, що довіряє людям, стимулює їхню ініціативу та сприяє розвитку відповідальності.

Інший підхід пропонує Дж. Коттер [1], який трактує лідерство як мистецтво стратегічних змін. На його думку, у сучасних організаціях лідер має бути агентом трансформації, здатним створювати бачення майбутнього і надихати працівників

Сутність лідерства полягає у гармонійному поєднанні управлінських знань і особистісного впливу. Лідер не просто віддає накази, а формує бачення, створює спільні цінності та надихає працівників. У сучасних умовах ринку, цифровізації та нестабільності економічного середовища ефективний лідер має виступати агентом змін, який забезпечує адаптацію підприємства до нових викликів.

Чухрай Н. «Лідерство - це здатність бачити перспективи розвитку, ініціювати зміни та забезпечувати згуртованість колективу в процесі їх реалізації». Чухрай розглядає лідерство як рушійну силу інновацій, що поєднує стратегічне мислення та здатність надихати на зміни.[5]

Мазур . І. «Лідерство - це соціально-психологічний процес взаємодії між лідером і групою, який забезпечує узгодження особистих і колективних цілей».

Тут лідерство трактується як гармонізація інтересів і підтримка командного духу.[5]

Узагальнюючи підходи українських науковців, можна сказати, що вони розглядають лідерство не лише як управлінський інструмент, а як комплексну систему впливу, взаємодії, мотивації та розвитку, орієнтовану на ефективність і людяність управління.

Основні елементи сутності лідерства [6-8]:

1. Вплив - здатність змінювати поведінку та установки працівників без примусу.
2. Мотивація - формування у підлеглих внутрішнього бажання діяти задля спільної мети.
3. Комунікація - ефективна взаємодія, що ґрунтується на відкритості та довірі.
4. Бачення та стратегічне мислення - уміння передбачати розвиток подій і визначати перспективи організації.
5. Відповідальність і приклад - готовність лідера нести відповідальність за прийняті рішення та бути зразком для наслідування.[7-9]

Таким чином, лідерство у системі управління підприємством - це не лише управлінська функція, а інтеграційний механізм, який поєднує людей, ресурси та цілі в єдину динамічну систему, спрямовану на успіх підприємства.



Рис. 1.1- Основні елементи сутності «лідерство»

Лідерство ґрунтується на здатності впливати на інших, мотивувати їх і ефективно комунікувати, щоб досягати спільних цілей. [12-14] Вплив передбачає зміну поведінки працівників без примусу, через авторитет, приклад і довіру. Мотивація полягає у створенні внутрішнього бажання діяти - не через страх чи винагороду, а завдяки усвідомленню значущості спільної мети. Комунікація забезпечує відкритий обмін думками, який сприяє взаєморозумінню, злагодженості та розвитку команди. [11]

Не менш важливими є бачення і стратегічне мислення - здатність лідера передбачати тенденції, формулювати довгострокові цілі й окреслювати шляхи їх досягнення. Такі лідери надихають підлеглих, допомагають їм усвідомити своє місце у спільній справі та стимулюють до інновацій. Саме гармонійне поєднання цих елементів створює справжнього лідера, який не лише керує, а й веде команду вперед.

Таблиця 1.2 – Лідерство [15-17]

Критерій порівняння	Лідерство	Менеджмент (управління)
Сутність	Процес впливу на людей для досягнення спільних цілей через мотивацію, довіру й натхнення	Система планування, організації, координації та контролю діяльності персоналу
Основна мета	Формування бачення, мотивації та згуртування колективу навколо спільної ідеї	Досягнення конкретних результатів і виконання завдань відповідно до плану
Джерело впливу	Особистий авторитет, харизма, компетентність, довіра	Посада, формальні повноваження, адміністративна влада
Методи впливу	Переконання, натхнення, приклад, комунікація	Накази, інструкції, контроль, регламенти
Спрямованість	На людей, їхній розвиток, формування корпоративної культури	На процеси, структури, ресурси
Характер відносин	Партнерський, демократичний, ґрунтується на довірі	Ієрархічний, формальний, підпорядкований
Тип влади	Неофіційна (моральний авторитет)	Формальна (адміністративна влада)
Орієнтація у часі	Довгострокова перспектива, стратегічне бачення	Коротко- та середньострокові цілі, оперативна діяльність

Результат діяльності	Натхненна команда, інновації, зміни, розвиток підприємства	Стабільність, ефективність, виконання планів
Роль у системі управління	Стратег, мотиватор, агент змін	Організатор, координатор, контролер

Лідерство (рис.1.2) у системі управління підприємством є багатокомпонентним явищем, яке поєднує управлінські, психологічні та соціальні аспекти. Лідери – підривники, реформатори. Менеджери при цьому стабілізують ситуацію. [18] Таким чином, подолати кризовий стан лише за допомогою важелів менеджменту неможливо, як і досягнути стабільності організації, використо вуючи тільки лідерські якості. [10] На рисунку 1.2 подано основні елементи лідерства, які визначають його сутність і забезпечують ефективність управлінської діяльності.

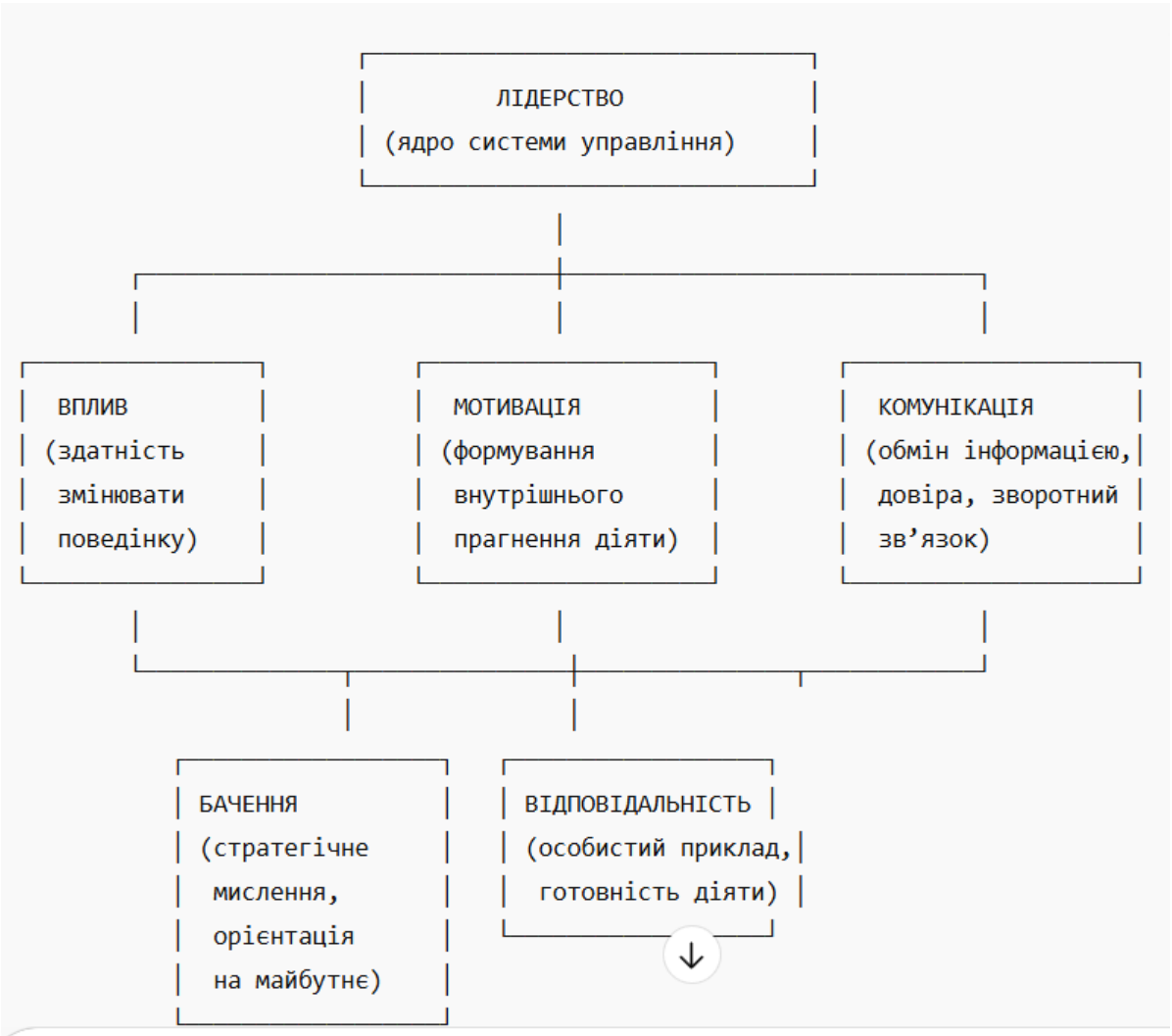


Рис. 1.2 –Лідерство

Вплив - це здатність лідера змінювати поведінку, ставлення та цінності підлеглих не за допомогою примусу, а через особистий авторитет, переконання та власний приклад. Вплив є базовим механізмом лідерства, що формує довіру та спонукає працівників до дії.

Мотивація - процес спонукання членів колективу до активної трудової діяльності, орієнтованої на досягнення цілей підприємства. Лідер виступає джерелом натхнення, підтримує ініціативу працівників, створює умови для їх самореалізації.

1. Комунікація - це ефективний обмін інформацією між лідером і підлеглими, що забезпечує взаєморозуміння, координацію дій і спільне вирішення проблем. Вона формує відкриту корпоративну культуру, ґрунтовану на довірі та партнерстві.

2. Бачення - здатність лідера передбачати перспективи розвитку підприємства, визначати стратегічні цілі та шляхи їх досягнення. Чітке бачення майбутнього спрямовує колектив, створює відчуття спільної мети та впевненості у власних силах.

3. Відповідальність - готовність лідера приймати рішення, нести за них наслідки та бути прикладом для підлеглих. Відповідальний лідер формує культуру довіри, дисципліни й стабільності в організації.

Узгоджена взаємодія зазначених елементів формує основу ефективного управління, сприяє згуртованості колективу, інноваційності та розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.



Рис. 1.2 - Лідерство

Лідерство в системі управління підприємством - це ключовий елемент, що визначає ефективність функціонування організації та її розвиток. Воно полягає у здатності керівника впливати на працівників і вести їх за собою для досягнення спільних цілей. Лідерство не зводиться лише до посадових повноважень - воно передбачає поєднання формальної та неформальної влади, коли вплив ґрунтується не лише на статусі, а й на авторитеті, компетентності, умінні надихати колектив.

Сутність лідерства розкривається через способи впливу на працівників (мотиваційні, комунікаційні, організаційні) та стилі поведінки керівника, які визначають характер взаємодії в колективі. Ефективний лідер створює умови для активної участі персоналу в управлінні, підтримує інноваційність і відповідальність. Таким чином, лідерство в системі управління підприємством - це не лише управлінська функція, а механізм формування командного духу, довіри та спрямування спільних зусиль на досягнення стратегічних цілей.

1.2 Класифікація стилів керівництва та їх характеристика

Стиль керівництва - це система способів і методів впливу керівника на підлеглих, що визначає характер взаємовідносин у колективі та ефективність управління. Від вибору стилю залежить мотивація працівників, рівень дисципліни, ініціативність і результативність роботи підприємства. Найчастіше виділяють три основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний, які різняться за ступенем участі працівників у прийнятті рішень і рівнем контролю з боку керівника. [20-24]

Авторитарний стиль передбачає одноосібне прийняття рішень і жорсткий контроль за виконанням завдань. Такий керівник ґрунтується на дисципліні, наказах і підпорядкуванні, що забезпечує швидке реагування в екстрених ситуаціях, але часто призводить до психологічної напруги та зниження мотивації. Демократичний стиль, навпаки, базується на співпраці, взаємній довірі та залученні підлеглих до управління. Він сприяє розвитку ініціативи, творчості й відповідальності, хоча потребує більше часу для ухвалення рішень.

Ліберальний стиль характеризується мінімальним контролем і максимальною самостійністю працівників. Керівник у цьому разі виступає радше консультантом, ніж контролером, що створює комфортну атмосферу, але може спричинити зниження організованості. У сучасних умовах найефективнішим підходом вважається ситуаційне лідерство, коли керівник гнучко поєднує різні стилі залежно від рівня зрілості колективу, цілей і завдань підприємства, досягаючи гармонії між дисципліною, довірою та результатом.

Таблиця 1.3 - Класифікації стилів керівництва та їх характеристик

Стиль керівництва	Характеристика	Переваги	Недоліки	Доцільність використання
Авторитарний	Керівник одноосібно приймає рішення, здійснює суворий контроль, не	Висока дисципліна, швидке прийняття рішень, ефективність у	Зниження мотивації, відсутність ініціативи, психологічна напруга.	Кризові ситуації, військові або виробничі структури, де потрібна чітка ієрархія.

	залучає підлеглих до обговорення.	кризових умовах.		
Демократичний	Рішення приймаються з урахуванням думки колективу; відкрита комунікація, довіра, спільна відповідальність.	Підвищення мотивації, розвиток ініціативи, сприятливий морально-психологічний клімат.	Повільніше ухвалення рішень, можливість конфліктів думок.	Творчі колективи, освітні установи, інноваційні підприємства.
Ліберальний (вседозволяючий)	Керівник надає підлеглим максимальну свободу, мінімально втручається у роботу.	Розвиток самостійності, комфортна атмосфера, прояв ініціативи.	Відсутність контролю, можливість хаосу, зниження дисципліни.	Досвідчені, висококваліфіковані колективи з високою самоорганізацією.
Ситуаційний (змішаний)	Гнучке поєднання різних стилів залежно від ситуації, завдань і рівня зрілості колективу.	Адаптивність, ефективність у змінних умовах, орієнтація на результат.	Вимагає високої компетентності керівника, аналітичного мислення.	Сучасні підприємства з динамічним середовищем, проектні команди.

У таблиці 1.3 подано узагальнену класифікацію основних стилів керівництва, які відображають різні підходи до управління персоналом. Кожен стиль визначає ступінь участі працівників у прийнятті рішень, рівень контролю з боку керівника та характер взаємодії в колективі. Вибір стилю керівництва залежить від цілей організації, особливостей працівників, ситуаційних умов та особистісних якостей керівника.

Авторитарний стиль характеризується централізованим прийняттям рішень і жорстким контролем. Він ефективний у кризових або виробничих ситуаціях, де важлива швидкість і дисципліна. Проте тривале використання цього стилю може призвести до зниження мотивації працівників і обмеження їхньої ініціативи.

Демократичний стиль, навпаки, базується на довірі, співпраці та залученні колективу до ухвалення рішень, що сприяє підвищенню відповідальності, креативності та командного духу, хоча іноді сповільнює процес управління.

Ліберальний стиль передбачає максимальну самостійність підлеглих і мінімальне втручання керівника, що добре працює у зрілих, висококваліфікованих колективах. Однак за відсутності самоорганізації він може призвести до хаосу та неузгодженості дій. Ситуаційний стиль, який поєднує риси різних підходів, вважається найсучаснішим і найефективнішим, адже дозволяє адаптувати керівну поведінку до конкретних обставин. Гнучкість і вміння змінювати стиль відповідно до потреб підприємства роблять керівника не просто управлінцем, а справжнім лідером.

1.3 Лідерський стиль як чинник підвищення ефективності управління персоналом

У сучасних тенденціях розвитку організацій, які функціонують у динамічному та непередбачуваному середовищі традиційні методи адміністрування вже не забезпечують належної результативності, тому роль лідерства в управлінні персоналом набуває особливого значення. Саме лідерство дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з особистими інтересами працівників, формуючи мотиваційне середовище, у якому співробітники проявляють ініціативу, творчість і відповідальність за спільний результат. В умовах цифровізації, глобальної конкуренції та швидких змін ринку ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від лідерського стилю керівника. Лідер здатний створити атмосферу довіри, відкритості й партнерства, що сприяє підвищенню продуктивності праці та розвитку кадрового потенціалу. Особливої ваги це набуває в українських реаліях, де підприємства переживають структурні трансформації, потребують інновацій і гнучкого підходу до організації праці. Лідерський стиль стає не лише інструментом управління, а й важливим чинником стабільності, мотивації та командного

згуртування. Крім того, актуальність дослідження визначається потребою у формуванні нового типу керівника - не адміністратора, а натхненника й наставника, який уміє поєднати стратегічне мислення з емоційним інтелектом. Ефективне лідерство допомагає адаптувати персонал до змін, запроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, вивчення впливу лідерського стилю на управління персоналом є важливим як у науковому, так і в практичному вимірі, оскільки воно визначає успішність організації в сучасній економіці знань.

Таблиця 1.3 – Стилі лідерства

Демократичний	Відкритий, комунікабельний, справедливий, гнучкий	Двостороннє спілкування, співпраця та участь працівників у прийнятті рішень	Переконання, порада, делегування	Висока мотивація, відповідальність, позитивний клімат
Ліберальний (вседозволяючий)	Толерантний, пасивний у контролі, доброзичливий	Мінімальне втручання, самостійність працівників	Довіра, невтручання, консультації	Свобода дій, але можлива неузгодженість і втрата дисципліни
Авторитарний	Вимогливий, рішучий, дисциплінований, орієнтований на результат	Одностороннє спілкування, підлеглі виконують накази	Наказ, контроль, санкції	Висока організованість, але низька ініціатива та мотивація
Лідерський стиль	Основні риси керівника	Тип взаємодії з підлеглими	Методи впливу	Вплив на колектив
Ситуаційний (адаптивний)	Гнучкий, аналітичний, емоційно зрілий, стратегічно мислячий	Взаємодія залежно від ситуації та рівня зрілості персоналу	Комбінація різних методів залежно від контексту	Оптимальний баланс між контролем і самостійністю, висока ефективність

Лідерський стиль відображає індивідуальну манеру керівника впливати на колектив. Авторитарний стиль забезпечує дисципліну й швидкість у прийнятті рішень, але часто знижує ініціативу працівників. Демократичний стиль сприяє співпраці, розвитку відповідальності й креативності, тому підходить для більшості сучасних організацій. Ліберальний стиль надає свободу дій, що корисно для творчих колективів, але потребує високої самодисципліни. Найбільш ефективним у сучасному менеджменті є ситуаційний стиль, який дозволяє

керівникові адаптувати свою поведінку до умов, особливостей персоналу й цілей підприємства, забезпечуючи гнучкість і стабільність управління.

Лідерський стиль є ключовим чинником, який визначає ефективність управління персоналом, оскільки саме від поведінки керівника, його підходів до мотивації та комунікації залежить результативність праці колективу. Лідер не лише координує дії працівників, а й надихає їх на досягнення цілей, створює атмосферу довіри та співпраці. Правильно обраний стиль управління сприяє гармонізації відносин у команді, підвищенню лояльності, зниженню конфліктності та розвитку потенціалу кожного працівника.

Різні стилі лідерства по-різному впливають на ефективність управління персоналом. Авторитарний стиль забезпечує швидкість прийняття рішень і дисципліну, але обмежує ініціативу працівників. Демократичний стиль, навпаки, стимулює самостійність, відповідальність і залученість колективу до управлінського процесу, що підвищує мотивацію та продуктивність праці. Ліберальний стиль створює простір для творчості, проте за надмірної свободи може призвести до неузгодженості дій. Найбільш ефективним у сучасних умовах вважається ситуаційний стиль, який поєднує елементи різних підходів залежно від обставин.

Ефективне лідерство в управлінні персоналом виявляється у здатності керівника бачити потенціал кожного працівника, формувати командний дух і спрямовувати спільні зусилля на досягнення стратегічних цілей підприємства. Лідерський стиль, що базується на взаємній довірі, відкритій комунікації та підтримці ініціативи, не лише підвищує ефективність роботи, а й формує позитивний імідж організації, сприяючи її стійкому розвитку в конкурентному середовищі. [24]

Лідерство є одним із найважливіших елементів системи управління підприємством, оскільки воно поєднує стратегічне бачення керівника, його здатність впливати на колектив і ефективно спрямовувати діяльність персоналу на досягнення цілей організації. Сутність лідерства полягає не лише у формальному володінні владою, а у вмінні надихати, мотивувати, переконувати та вести за собою інших. Лідерство виступає рушійною силою розвитку

підприємства, формує його корпоративну культуру, підвищує рівень згуртованості колективу та сприяє впровадженню інновацій.

Класифікація стилів керівництва дає змогу глибше зрозуміти механізми впливу керівника на підлеглих і вибудувати ефективну модель управління. Авторитарний, демократичний, ліберальний та ситуаційний стилі мають свої переваги й обмеження, тому вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, професійного рівня персоналу та управлінської культури лідера. Демократичний стиль вважається найбільш сприятливим для сучасних умов, адже забезпечує відкриту комунікацію, розвиток ініціативності й відповідальності працівників.

Вплив лідерського стилю на ефективність управлінських рішень проявляється через швидкість їх ухвалення, якість реалізації та рівень залученості персоналу. Авторитарний стиль ефективний у кризових або виробничих ситуаціях, де потрібна чіткість і дисципліна, тоді як демократичний сприяє обґрунтованим рішенням, сформованим на основі колективного досвіду. Ситуаційний стиль дозволяє адаптуватися до змін і враховувати специфіку завдань, що підвищує гнучкість і результативність управління. [23]

Отже, лідерство є фундаментальною основою ефективного управління персоналом і прийняття управлінських рішень. Від стилю лідерства залежить рівень мотивації працівників, організаційна культура та конкурентоспроможність підприємства. Сучасний керівник має поєднувати риси стратегічного мислителя, комунікатора та наставника, здатного не лише контролювати, а й надихати команду. Ефективне лідерство — це поєднання професіоналізму, гнучкості та людяності, що забезпечує сталий розвиток організації в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»

Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» є одним із провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Компанія входить до складу міжнародної Carlsberg Group - одного з найбільших пивоварних холдингів світу, що представлений у понад 150 країнах. Основне підприємство розташоване в місті Запоріжжя, а додаткові філії діють у Києві та Львові. Місія компанії полягає у створенні якісного продукту, який поєднує традиції пивоваріння з інноваційними технологіями, а стратегічна мета — стати лідером українського ринку пива за часткою продажів, ефективністю виробництва та стійким розвитком.

Компанія «Карлсберг Україна» має потужну виробничу базу, сучасне технологічне обладнання та розвинену логістичну систему. Асортимент продукції включає понад 20 торгових марок, серед яких - Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, Lvivske, Arsenal, Baltika, Somersby, Kvas Taras. Виробничі потужності підприємства дозволяють випускати понад 10 мільйонів гектолітрів напоїв на рік. Висока якість продукції забезпечується завдяки впровадженню міжнародних стандартів управління - ISO 9001, ISO 14001, а також принципів енергетичної ефективності та екологічної відповідальності.[25]

З управлінського погляду, ПрАТ «Карлсберг Україна» має ієрархічну структуру з елементами децентралізації. Вищий рівень управління представлений генеральним директором та правлінням, що координують основні напрями діяльності: виробництво, маркетинг, збут, фінанси, логістику й управління персоналом. На середньому рівні функціонують керівники департаментів і регіональні менеджери, а на операційному - майстри, бригадири та спеціалісти виробничих ланок. Така структура забезпечує ефективну

комунікацію між рівнями управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури.

Компанія активно впроваджує принципи лідерського менеджменту, орієнтованого на розвиток персоналу, підвищення відповідальності працівників і формування корпоративної культури взаємоповаги. Значна увага приділяється мотиваційним програмам, підготовці кадрів і внутрішнім комунікаціям. У результаті цього ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до числа найпривабливіших роботодавців в Україні у сфері FMCG.

Таблиця 2.1 -Основні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» (2022–2024 рр.) [25]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, %
Обсяг реалізації продукції, млн грн	10 850	12 400	13 200	+21,6
Собівартість продукції, млн грн	7 950	8 400	9 000	+13,2
Прибуток від операційної діяльності, млн грн	1 350	1 780	2 050	+51,8
Рентабельність операційної діяльності, %	12,4	14,3	15,5	+3,1 п.п.
Кількість працівників, осіб	1 800	1 850	1 900	+5,6

Дані табл. 2.1 свідчать про стабільне зростання економічних показників компанії. Збільшення обсягів реалізації та рентабельності підтверджує ефективність управлінських рішень і раціональне використання ресурсів. Водночас поступове зростання чисельності персоналу вказує на розширення виробництва й розвиток нових напрямів діяльності. Це демонструє, що «Карлсберг Україна» успішно поєднує традиції європейського менеджменту з українською ринковою специфікою, застосовуючи лідерські підходи в управлінні персоналом.

Асортимент ПрАТ «Карлсберг Україна» (рис. 2.1) відзначається широким вибором пивної та безалкогольної продукції, що орієнтована на різні сегменти споживачів. Компанія поєднує традиційні українські рецептури з європейськими стандартами якості, забезпечуючи конкурентоспроможність на внутрішньому та

зовнішньому ринках. Основу асортименту становлять пивні бренди, які охоплюють як преміальний, так і масовий сегмент - це дозволяє компанії задовольняти потреби споживачів із різним рівнем доходів і смаками.



Рис. 2.1 -Асортимент ПрАТ «Карлсберг Україна» [25]

.

До портфеля брендів входять такі відомі торгові марки, як Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, Lvivske, Arsenal, Baltika, Grimbergen, Garage, Somersby, Kvas Taras тощо. Крім пива, компанія випускає сидри, квас, безалкогольні та слабоалкогольні напої, що дозволяє диверсифікувати виробництво й зменшити ризики сезонних коливань попиту. Значна увага приділяється якості сировини, екологічності виробництва та впровадженню інновацій - зокрема, використанню енергоощадних технологій і переробці відходів пивоваріння.

Асортимент постійно оновлюється з урахуванням змін споживчих уподобань. Компанія активно впроваджує нові смаки та формати упаковки, проводить маркетингові дослідження для визначення трендів ринку. Наприклад, зростає частка безалкогольного пива та крафтових сортів, що відповідає сучасному попиту на здоровий спосіб життя та унікальні смаки. Така гнучкість у

формуванні асортименту сприяє зміцненню позицій «Карлсберг Україна» на ринку та підвищенню її прибутковості.[27]

Таблиця 2.2 - Асортиментна структура продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» (2024 р.)

Категорія продукції	Основні торгові марки	Ринковий сегмент	Частка в загальному обсязі продажів, %
Преміальне пиво	Carlsberg, Kronenbourg 1664, Grimbergen	Преміум	25
Молодіжне пиво	Tuborg, Garage	Молодіжний, середній	20
Традиційне українське пиво	Lvivske, Arsenal	Масовий, національний	35
Безалкогольне пиво	Carlsberg 0.0, Lvivske 0.0	Здоровий спосіб життя	5
Сидри та слабоалкогольні напої	Somersby, Garage Hard	Молодіжний, нішевий	7
Безалкогольні напої та квас	Kvas Taras	Масовий, сімейний	8

Як видно з таблиці 2.2, найбільшу частку в загальному обсязі продажів займають традиційні українські марки пива (35%) і преміальні бренди (25%), що підтверджує успішне поєднання національних традицій і міжнародних стандартів. Водночас збільшується частка молодіжного сегмента та безалкогольних продуктів, що свідчить про адаптацію компанії до нових споживчих трендів. Така диверсифікація асортименту забезпечує стабільність ринку збуту, підвищує прибутковість і сприяє стійкому розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна».

Як видно з таблиці 2.2, найбільшу частку в загальному обсязі продажів займають традиційні українські марки пива (35%) і преміальні бренди (25%), що підтверджує успішне поєднання національних традицій і міжнародних стандартів. Водночас збільшується частка молодіжного сегмента та безалкогольних продуктів, що свідчить про адаптацію компанії до нових споживчих трендів. Така диверсифікація асортименту забезпечує стабільність

ринку збуту, підвищує прибутковість і сприяє стійкому розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна».[26]



Рис. 2.2 – Асортимент структури ПрАТ «Карлсберг Україна»[25]

Історія ПрАТ «Карлсберг Україна» бере початок з одного з найстаріших пивоварних підприємств країни - Львівської пивоварні, заснованої ще у 1715 році монахами ордену Єзуїтів. Спочатку пиво варили для місцевого населення, а згодом - для продажу у різних містах Галичини. Львівська пивоварня стала символом українських пивоварних традицій і основою майбутньої компанії «Львівське». Протягом XIX–XX століть підприємство модернізувалося, впроваджувало нові технології та розширювало виробничі потужності, перетворившись на одного з лідерів пивоварної галузі Західної України.

Новий етап розвитку компанії розпочався у 1996 році, коли пивоварню придбала міжнародна корпорація Baltic Beverages Holding (BBH) - спільне підприємство шведської компанії Pripps Ringnes і фінської Hartwall, які входили до складу Carlsberg Group. У результаті модернізації обладнання, запровадження європейських стандартів якості та оновлення асортименту підприємство отримало новий імпульс для зростання. Саме тоді на ринку з’явилися оновлені бренди «Львівське», «Арсенал» та інші, які стали впізнаваними по всій Україні.

У 2001 році компанія розширила свою діяльність, придбавши Київський пивзавод №1, а у 2004 році - Запорізький пивоварний завод «Славутич», після чого об’єднану структуру було перейменовано у ВАТ «Славутич, пиво та безалкогольні напої». У 2008 році компанія офіційно стала частиною Carlsberg Group і отримала сучасну назву - ПрАТ «Карлсберг Україна». Це стало важливою віхою в історії бренду, адже підприємство інтегрувалося в міжнародну систему управління, отримало доступ до новітніх технологій та світових стандартів менеджменту.[26]

Сьогодні ПрАТ «Карлсберг Україна» - це провідний виробник пива, сидрів і безалкогольних напоїв в Україні, який поєднує майже три століття історії з інноваційними підходами до виробництва. Компанія активно розвиває корпоративну соціальну відповідальність, підтримує екологічні ініціативи, інвестує у розвиток персоналу й місцевих громад. Завдяки цьому «Карлсберг Україна» не лише утримує лідерські позиції на ринку, а й виступає прикладом ефективного поєднання національних традицій і глобальних стандартів бізнесу.

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» є багаторівневою, раціонально побудованою системою, яка забезпечує ефективну взаємодію між виробничими, управлінськими та комерційними підрозділами. Вона поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованим виконанням операційних завдань у регіонах, що відповідає принципам міжнародної корпоративної культури Carlsberg Group.

Компанія має лінійно-функціональну структуру управління, у якій чітко визначено ієрархію підпорядкування та відповідальності. Така модель забезпечує ефективну координацію діяльності між головним офісом, виробничими потужностями та службами підтримки.

Основні рівні організаційної структури:

1. Вищий рівень управління (стратегічний). До нього належать Генеральний директор (Олег Хайдакін) та виконавча команда, що включає директорів основних напрямів - фінансів, маркетингу, виробництва, персоналу, збуту, корпоративних комунікацій та юридичного забезпечення. Цей рівень

формує стратегію розвитку підприємства, затверджує політику управління якістю, екологією, інноваціями та соціальною відповідальністю.

2. Середній рівень управління (тактичний). Представлений керівниками департаментів і функціональних служб (виробництво, збут, логістика, маркетинг, фінанси, HR, IT, аналітика). Вони відповідають за реалізацію стратегічних цілей компанії, управління процесами, планування, бюджетування, а також взаємодію з головним офісом Carlsberg Group у Данії.

3. Операційний рівень (виконавчий). Включає керівників відділів, майстрів цехів, змінних інженерів і виробничих працівників. Саме цей рівень забезпечує безперебійне функціонування виробництва, контроль якості продукції, технічне обслуговування обладнання, дотримання стандартів безпеки та екологічних вимог.

4. Підтримуючі служби (сервісні функції) До них належать відділи охорони праці, адміністративного забезпечення, транспорту, охорони, IT-підтримки, а також корпоративного навчання. Вони створюють умови для ефективної роботи всіх підрозділів компанії.

Ключові виробничі та регіональні підрозділи

ПрАТ «Карлсберг Україна» має три основні виробничі філії:

- Київський пивзавод (центральна виробнича база) – найбільший виробничий майданчик і головний офіс компанії.
- Львівська філія (Львівська пивоварня) – історичне виробництво з 1715 року, відоме як найстаріша пивоварня України.
- Запорізька філія – сучасний завод, оснащений автоматизованими лініями розливу.

Регіональні представництва компанії діють у більшості обласних центрів України, забезпечуючи маркетинг, логістику та збут продукції. Така географічна диверсифікація дозволяє підприємству зберігати стабільність, швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати високу якість обслуговування клієнтів.[27]

Повномасштабна війна в Україні, що розпочалася у 2022 році, суттєво вплинула на діяльність більшості підприємств, зокрема і на ПрАТ «Карлсберг Україна». Незважаючи на складні економічні, логістичні та безпекові виклики,

компанія продовжила стабільно функціонувати, демонструючи високу адаптивність і соціальну відповідальність. Основними завданнями у цей період стали збереження робочих місць, забезпечення безперебійного виробництва та підтримка працівників і громад, які постраждали від війни.

У перші місяці війни підприємство тимчасово скоротило виробництво, зосередившись на безпеці персоналу та переналаштуванні логістичних ланцюгів. Частина продукції була переорієнтована на безалкогольний сегмент, зокрема воду та квас, щоб підтримати гуманітарні потреби населення. Компанія запровадила програми допомоги військовим та цивільним - передавала питну воду, транспорт, фінансову підтримку для лікарень і волонтерських ініціатив. Завдяки ефективному антикризовому менеджменту підприємство уникло тривалих зупинок виробництва й змогло зберегти більшу частину персоналу.

У фінансовому плані ПрАТ «Карлсберг Україна» зазнало певного скорочення обсягів реалізації у 2022 році, однак уже у 2023–2024 роках продемонструвало поступове відновлення. Компанія продовжує інвестувати в модернізацію обладнання, підвищення енергоефективності та розвиток нових ліній безалкогольних напоїв. Одним із ключових напрямів стало посилення цифровізації управлінських процесів і вдосконалення логістики, що дозволило скоротити витрати та підвищити гнучкість виробництва.

Попри воєнні ризики, «Карлсберг Україна» зберігає статус одного з найстійкіших підприємств галузі. Компанія продовжує сплачувати податки, підтримує економіку України та бере активну участь у соціальних і благодійних ініціативах. Її діяльність у період війни є прикладом ефективного поєднання кризового управління, корпоративної відповідальності та лідерського підходу, який дозволив не лише вижити в умовах війни, а й закласти основу для подальшого відновлення та розвитку після перемоги.

Таблиця 2.3 - Оцінка діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» в період війни[25]

Показник	2021 р. (довоєнний період)	2022 р. (початок війни)	2023 р. (адаптація)	2024 р. (стабілізація)	Динаміка 2021–2024, %
Обсяг реалізації продукції, млн грн	14 200	10 850	12 400	13 200	–7,0

Прибуток від операційної діяльності, млн грн	2 250	1 350	1 780	2 050	–8,9
Рентабельність операційної діяльності, %	15,8	12,4	14,3	15,5	–0,3 п.п.
Кількість працівників, осіб	1 950	1 800	1 850	1 900	–2,6
Обсяги експорту, млн грн	1 200	600	850	1 000	–16,7
Інвестиції у модернізацію, млн грн	450	250	300	400	–11,1
Соціальна допомога та благодійність, млн грн	30	80	95	100	+233,3

Як видно з таблиці, у 2022 році компанія зазнала скорочення обсягів реалізації на 24%, що було зумовлено руйнуванням логістичних шляхів, падінням купівельної спроможності та зниженням попиту. Проте вже у 2023-2024 роках спостерігалося поступове відновлення виробництва та прибутковості, що свідчить про ефективність кризового менеджменту та адаптацію бізнес-процесів.

Особливо показовим є зростання соціальних витрат у понад три рази - компанія активно підтримувала гуманітарні проєкти, Збройні сили України та постраждалі громади. Це підкреслює високу корпоративну відповідальність і лідерський підхід «Карлсберг Україна» до збереження стабільності не лише бізнесу, а й суспільства в цілому.[26]

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» змогло не лише зберегти життєздатність у воєнний період, а й продемонструвало приклад ефективного антикризового управління, соціальної свідомості та поступового економічного відновлення.

2.2 Дослідження стилю керівництва менеджерів підприємства

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від того, який стиль керівництва застосовують менеджери різних рівнів. Для дослідження лідерських підходів у ПрАТ «Карлсберг Україна» було проведено аналіз системи управління, організаційної культури та взаємодії між керівниками й підлеглими.

Результати показали, що управлінська модель компанії поєднує елементи демократичного та ситуаційного стилів, що відповідає сучасним тенденціям корпоративного менеджменту міжнародних компаній.

Менеджери середньої та вищої ланки дотримуються принципів відкритої комунікації, залучають працівників до обговорення управлінських рішень і заохочують ініціативу. Такий підхід сприяє формуванню атмосфери довіри, підвищенню рівня мотивації та відповідальності персоналу. Разом із тим, у критичних ситуаціях (наприклад, під час логістичних або виробничих збоїв) керівники демонструють елементи авторитарного стилю, що дозволяє швидко реагувати на зміни, ухвалювати рішення та підтримувати дисципліну. Це свідчить про гнучкість управлінської поведінки та високий рівень адаптивності менеджерів.

Результати внутрішнього опитування працівників показали, що більшість співробітників оцінюють стиль керівництва як «демократично-ситуативний», який поєднує стратегічне мислення, емпатію та орієнтацію на результат. Лідери компанії активно застосовують сучасні методи управління персоналом - коучинг, наставництво, командну взаємодію. Особлива увага приділяється розвитку молодих спеціалістів і створенню сприятливого морально-психологічного клімату. Такий лідерський стиль забезпечує не лише ефективність управління, а й стійкість підприємства в умовах кризи.

Таблиця 2.4- Характеристика стилів керівництва менеджерів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Рівень управління	Переважаючий стиль	Основні риси поведінки керівників	Вплив на персонал
Вищий (директори, керівники департаментів)	Ситуаційний (адаптивний)	Стратегічне мислення, швидке прийняття рішень, орієнтація на результат	Висока керованість, чіткість дій, впевненість у лідері
Середній (менеджери, начальники відділів)	Демократичний	Відкрита комунікація, делегування,	Висока залученість, ініціативність,

		мотивація, командна взаємодія	задоволення працею
Нижчий (майстри, координатори, супервайзери)	Змішаний (демократично-авторитарний)	Контроль виконання, наставництво, підтримка дисципліни	Стабільність роботи, відповідальність, відчуття підтримки

Отже, стиль керівництва у ПрАТ «Карлсберг Україна» можна охарактеризувати як гнучку комбінацію демократичного та ситуаційного підходів, що базується на відкритості, партнерстві й адаптивності до умов зовнішнього середовища. Такий управлінський стиль забезпечує ефективну взаємодію між усіма рівнями персоналу, сприяє розвитку корпоративної культури, підвищує мотивацію працівників і формує позитивний імідж компанії як сучасного роботодавця з лідерським типом менеджменту.

2.3 Оцінка впливу стилю керівництва на результати діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, який стиль керівництва домінує у системі управління. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» характерним є демократично-ситуативний стиль, який поєднує стратегічне мислення, гнучкість у прийнятті рішень, високий рівень комунікації та довіру до підлеглих. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, розвитку їхнього професійного потенціалу та зниженню плинності кадрів. Саме ефективна взаємодія між керівниками й персоналом забезпечує стабільне функціонування підприємства навіть у складних умовах воєнного часу.

Під впливом демократичного стилю керівництва у компанії формується сприятливий психологічний клімат, який стимулює ініціативність і креативність працівників. Менеджери активно залучають підлеглих до процесу ухвалення рішень, що підвищує їхню відповідальність за результат. Така політика сприяє зростанню ефективності виробництва, поліпшенню якості продукції та оптимізації витрат. У свою чергу, адаптивність ситуаційного підходу дозволяє

оперативно реагувати на виклики ринку, забезпечуючи стійкість компанії в умовах змін.

Аналіз економічних показників ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2021–2024 роки підтверджує позитивний вплив лідерського стилю керівництва на фінансові результати. Попри кризові явища, компанія зуміла не лише зберегти стабільність, а й продемонструвати зростання прибутковості, рентабельності та продуктивності праці. Це свідчить про те, що гнучке керівництво, засноване на принципах партнерства, є одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Таблиця 2.5- Вплив стилю керівництва на результати діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» (2021–2024 рр.)

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Вплив стилю керівництва
Продуктивність праці, тис. грн/особу	7,3	6,0	6,7	7,2	Підвищення через мотивацію та командну роботу
Плинність кадрів, %	8,2	12,5	10,4	9,0	Зменшення завдяки комунікації та залученню персоналу
Рівень задоволеності працівників, %	78	70	80	85	Зростання через демократичний стиль та довіру
Рентабельність операційної діяльності, %	15,8	12,4	14,3	15,5	Відновлення завдяки ефективному антикризовому управлінню
Індекс інноваційної активності*	0,68	0,60	0,72	0,75	Збільшення завдяки заохоченню ініціативи

* Індекс інноваційної активності — умовний показник, який відображає участь працівників у пропозиціях щодо вдосконалення виробництва.

По-перше, результати дослідження показують, що ефективне лідерство є ключовим фактором стабільності та розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна». Застосування демократично-ситуативного стилю керівництва забезпечує баланс між стратегічним баченням і гнучким реагуванням на зміни. Керівники підприємства вміло поєднують контроль і довіру, що дозволяє досягати високої продуктивності праці без надмірного тиску на персонал.

По-друге, вплив лідерського стилю на результати діяльності проявляється через мотивацію працівників, їх залученість та інноваційну активність. Участь персоналу у прийнятті рішень підвищує рівень відповідальності, ініціативності та творчого підходу до виконання завдань. Це, у свою чергу, позитивно позначається на якості продукції, ефективності виробничих процесів та конкурентоспроможності підприємства на ринку пивоварної продукції.

По-третє, аналіз економічних показників довів, що підприємство здатне зберігати позитивну динаміку навіть в умовах війни. Завдяки лідерському стилю керівництва, орієнтованому на підтримку персоналу, командну роботу й соціальну відповідальність, ПрАТ «Карлсберг Україна» змогло мінімізувати втрати, зберегти кадровий потенціал і поступово відновити прибутковість. Це свідчить про високий рівень управлінської культури й ефективність внутрішніх комунікацій.

По-четверте, досвід компанії підтверджує, що демократично-ситуативне керівництво сприяє формуванню сильної корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємоповазі та спільній відповідальності. Така культура підвищує лояльність працівників і створює сприятливе середовище для інновацій. Отже, стиль лідерства, який застосовується у ПрАТ «Карлсберг Україна», можна вважати не лише ефективним управлінським інструментом, а й стратегічним чинником довгострокового розвитку компанії в умовах невизначеності та конкуренції.

Отже, результати аналізу свідчать, що стиль керівництва у ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із головних чинників ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства. Демократично-ситуативний підхід сприяє високій залученості працівників, розвитку корпоративної культури, поліпшенню морально-психологічного клімату та підвищенню продуктивності праці. Поєднання гнучкості, довіри та контролю дозволяє компанії ефективно діяти в умовах невизначеності, зберігаючи конкурентоспроможність і стійкість на ринку України.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО СТИЛЮ КЕРІВНИКА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 Формування лідерських компетентностей керівників підприємства

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та глобальною конкуренцією, зумовлюють необхідність переосмислення ролі керівника підприємства. Традиційна управлінська модель, заснована лише на адміністративному контролі та розподілі завдань, поступово поступається місцем лідерському типу управління, який базується на натхненні, комунікації, командній взаємодії та стратегічному баченні.

Лідерські компетентності керівника - це інтегрована сукупність знань, умінь, навичок, цінностей і особистісних якостей, що забезпечують його здатність ефективно впливати на колектив, мотивувати працівників, приймати інноваційні рішення та досягати цілей підприємства в умовах змін.

До ключових лідерських компетентностей сучасного керівника належать:

- стратегічне мислення - здатність бачити перспективу розвитку підприємства, оцінювати ризики та формувати конкурентні переваги;
- комунікативна компетентність - уміння вести діалог, слухати, переконувати, забезпечувати ефективний обмін інформацією в колективі;
- емоційний інтелект - здатність розуміти власні емоції та емоції підлеглих, керувати ними з метою створення сприятливого психологічного клімату;
- компетентність у прийнятті рішень - готовність діяти в умовах невизначеності, брати на себе відповідальність;
- інноваційна спрямованість - відкритість до нових ідей, технологій та управлінських підходів;

– етична та соціальна відповідальність, що передбачає дотримання принципів доброчесності, чесності, прозорості у веденні бізнесу.

Формування лідерських компетентностей відбувається на різних рівнях — індивідуальному, організаційному та системному. На індивідуальному рівні йдеться про саморозвиток керівника, удосконалення його емоційного, інтелектуального та соціального потенціалу. На організаційному рівні — про створення корпоративного середовища, що сприяє розвитку лідерства (впровадження програм коучингу, наставництва, командного навчання, управління знаннями).

Важливим елементом процесу є ідентифікація лідерського потенціалу серед працівників підприємства. Це дає змогу створити кадровий резерв і забезпечити безперервність управління. На сучасних підприємствах ефективним інструментом розвитку лідерських компетентностей є корпоративні тренінги, програми підвищення кваліфікації, симуляційні ігри та менторські програми, які дозволяють формувати не лише знання, а й поведінкові моделі, необхідні для управлінської діяльності.[29]

Особливої актуальності лідерство набуває в умовах кризових ситуацій та трансформацій, коли від керівника вимагається здатність об’єднати команду навколо спільної мети, підтримати мотивацію персоналу та забезпечити адаптацію підприємства до нових умов. В українських реаліях, у період війни та післявоєнного відновлення економіки, лідерство виступає ключовим фактором стійкості та розвитку бізнесу.

Ефективне формування лідерських компетентностей потребує системного підходу, що включає:

1. Діагностику поточного рівня компетентностей керівників (через анкетування, 360-градусне оцінювання, інтерв’ю).
2. Розроблення індивідуальних програм розвитку з урахуванням потреб підприємства.
3. Моніторинг і оцінювання результатів через KPI, показники ефективності управління, рівень залученості персоналу.

Крім того, в умовах цифрової трансформації лідерські компетентності мають включати цифрову грамотність, уміння працювати з аналітичними інструментами, розуміння можливостей штучного інтелекту та автоматизації управлінських процесів. Таким чином, сучасний лідер — це не лише менеджер, а й стратег, інноватор і наставник, здатний спрямовувати колектив на досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

Отже, формування лідерських компетентностей керівників є не разовим актом, а безперервним процесом професійного й особистісного зростання, що передбачає інтеграцію знань, навичок, цінностей та досвіду. Від рівня сформованості цих компетентностей залежить успішність підприємства, його адаптивність і конкурентоспроможність у сучасному середовищі.

ПрАТ «Карлсберг Україна» - один із лідерів українського пивного ринку, який входить до складу міжнародної групи *Carlsberg Group*. Підприємство має потужну управлінську систему, що ґрунтується на принципах корпоративної культури, лідерства, інноваційності та соціальної відповідальності. В умовах динамічних змін ринку, логістичних викликів і трансформацій бізнес-середовища компанія демонструє гнучкість та адаптивність, що свідчить про високий рівень розвитку лідерських компетентностей її керівників.

Для оцінки потенціалу лідерських компетентностей доцільно використовувати компетентнісний підхід, який передбачає аналіз таких блоків:

- когнітивний потенціал (знання, аналітичні здібності, стратегічне мислення);
- емоційно-поведінковий потенціал (комунікабельність, емоційний інтелект, здатність до співпраці);
- організаційно-інноваційний потенціал (готовність до змін, використання нових технологій, управління командами в цифровому середовищі);
- етико-соціальний потенціал (корпоративні цінності, соціальна відповідальність, довіра в колективі).

На основі цих критеріїв можна побудувати інтегральну модель оцінювання, де кожен блок оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів.

Керівна команда підприємства сформована з фахівців, які мають значний міжнародний досвід і проходять регулярні програми розвитку лідерства в межах *Carlsberg Leadership Framework*. Ця система передбачає:

- підвищення компетентностей у сфері стратегічного управління;
- розвиток навичок командного лідерства;
- формування культури довіри, прозорості й ініціативності;
- навчання принципам сталого розвитку та корпоративної етики.

Особливу увагу приділено розвитку середньої ланки менеджменту, оскільки саме вона забезпечує ефективну комунікацію між стратегічним і операційним рівнями управління.

Олег Хайдакін призначений генеральним директором ПрАТ «Карлсберг Україна» з 1 січня 2022 року. Народився на Луганщині у 1970 році.



Рис. 3.1 - Генеральний директор ПрАТ «Карлсберг Україна»

Освіта: закінчив Донецьке вище військове політичне училище, отримав сертифікацію з менеджменту в британському The Open University (2007) та проходив програму Leading for Results в London Business School (2019). Професійна кар’єра: почав у 1996 році в компанії JTI (торговий представник) розвиток у продажах та маркетингу; потім у Imperial Tobacco Group (керував

бізнесами України, Казахстану, Вірменії, Грузії, Молдови) з 2004 року. У 2015 році приєднався до групи Carlsberg Group як віцепрезидент із продажу в Україні, у 2017 році - директор компанії «Аліварія» (Білорусь). [30-32]

Оцінюючи потенціал лідерських компетентностей Хайдакіна за моделью: стратегічне мислення, комунікація, емоційний інтелект, інноваційність, етика/соціальна відповідальність, цифрова компетентність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1- Оцінюючи потенціал лідерських компетентностей

Компетентність	Оцінка (1–5)	Коментар
Стратегічне мислення	4,8	Він очолив компанію на складному етапі (наступ 2022 р., війна), що потребує високого стратегічного бачення.
Комунікативна компетентність	4,5	Виступав на публічних форумах, працює з державними структурами та інвесторами.
Емоційний інтелект	4,2	Має великий досвід, але в публічному просторі менш виражена інформація про стиль «людського лідерства».
Інноваційна спрямованість	4,4	Компанія адаптується до нових умов, але деталізованих даних про цифрову трансформацію під його керівництвом — менше.
Соціальна відповідальність / етика	4,7	При компанії - ініціативи щодо сталого розвитку, участь у відновленні економіки.
Цифрова / технологічна компетентність	4,0	Хороша база, але інформація про глибоке лідерство в галузі AI/аналітики - обмежена.

Інтегральна оцінка: приблизно 4,4–4,5 балів з 5- тобто високий рівень, з простором для росту.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони лідера, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на формування та реалізацію його управлінського потенціалу. Для оцінки використано попередні результати аналізу компетентностей керівника підприємства - Олега Ігоровича Хайдакіна.

Таблиця 3.3- Аналіз компетентностей керівника підприємства

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони

1. Високий рівень стратегічного мислення.	1. Недостатній розвиток емоційного інтелекту.
2. Міжнародний управлінський досвід.	2. Обмежене цифрове лідерство.
3. Антикризова стійкість і рішучість.	3. Недостатня увага до менторства персоналу.
4. Висока комунікативна культура.	4. Перевантаженість глобальними завданнями.
5. Соціальна відповідальність і етичність.	5. Обмежена публічна видимість внутрішнього бренду лідера.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
1. Використання цифрової трансформації для розвитку лідерства.	1. Нестабільність зовнішнього середовища.
2. Участь у міжнародних програмах розвитку лідерів Carlsberg Group.	2. Висока конкуренція на FMCG-ринку.
3. Формування іміджу лідера відновлення економіки України.	3. Тиск глобальних KPI і корпоративних стандартів.
4. Поглиблення культури довіри та співпраці в команді.	4. Відтік кадрів і професійне вигорання персоналу.

SWOT-аналіз (табл. 3.3) показав, що серед основних сильних сторін керівника варто виділити високий рівень стратегічного мислення, глибоке розуміння міжнародних бізнес-процесів і здатність діяти в умовах невизначеності. Олег Хайдакін демонструє антикризову стійкість і ефективно застосовує управлінські інструменти в період воєнних викликів, забезпечуючи безперервність діяльності підприємства. Його комунікативні вміння, соціальна відповідальність та етичність формують позитивний імідж керівника не лише всередині компанії, а й у діловому середовищі України.

До слабких сторін можна віднести обмежений розвиток емоційного інтелекту та нестачу вираженого менторського стилю керівництва. Попри стратегічну спрямованість, недостатня увага до розвитку персоналу, коучингу та підтримки ініціатив може обмежувати рівень залученості працівників. Крім того, у діяльності керівника відчувається певна перевантаженість глобальними завданнями Carlsberg Group, що іноді знижує гнучкість у прийнятті рішень на локальному рівні. Недостатня публічна комунікація внутрішнього бренду лідера також стримує формування культури наслідування управлінських цінностей серед персоналу.

У блоці можливостей розвитку простежується потенціал посилення лідерських компетентностей завдяки участі у міжнародних програмах розвитку

управлінців Carlsberg Group. Використання цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів і систем штучного інтелекту відкриває перед керівником нові перспективи щодо підвищення ефективності управління. Важливим напрямом є також формування внутрішньої культури довіри, взаємопідтримки та наставництва, що сприятиме підвищенню командної згуртованості та зниженню плинності кадрів.

Серед загроз варто відзначити нестабільність зовнішнього середовища, яка зумовлена воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів і макроекономічною невизначеністю. Висока конкуренція на ринку FMCG вимагає від керівництва постійного вдосконалення стратегій, що створює додаткове навантаження. Значний вплив мають також вимоги глобальної корпорації, які можуть обмежувати автономність українського підрозділу. Крім того, існує ризик емоційного вигорання персоналу, який працює в умовах підвищеного стресу, що потребує уваги до розвитку «м'яких» управлінських навичок.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що лідерський потенціал Олега Хайдакіна є високим, а його управлінський стиль поєднує стратегічну раціональність, відповідальність і орієнтацію на результат. Водночас для підвищення ефективності лідерства доцільно посилити емоційний аспект управління, розвинути наставництво й комунікацію змін. Акцент на цифрових технологіях, людському капіталі та корпоративній культурі дозволить керівникові ще більше зміцнити позиції ПрАТ «Карлсберг Україна» як одного з лідерів пивоварної галузі та стійкої міжнародної компанії.

Побудова карти лідерських компетентностей керівника підприємства [32-34] є важливим етапом комплексної оцінки управлінського потенціалу, оскільки дозволяє не лише кількісно виміряти рівень розвитку ключових навичок, а й візуально продемонструвати їхню збалансованість. Така карта відображає індивідуальний профіль лідера, виявляє його сильні сторони та сфери, які потребують вдосконалення, що є основою для розробки цільових програм розвитку управлінського персоналу. Для сучасних компаній, зокрема ПрАТ «Карлсберг Україна», така аналітика має стратегічне значення, адже

ефективність керівництва безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, корпоративну культуру й здатність підприємства до інновацій.

Методика оцінювання базувалася на принципах компетентнісного підходу та використанні експертного методу. До оцінювання було залучено представників вищої та середньої ланки управління підприємства, HR-фахівців і зовнішнього консультанта. Вони здійснювали експертну оцінку рівня сформованості восьми ключових компетентностей керівника за п’ятибальною шкалою:

1 - низький рівень прояву компетентності,

5 - високий рівень.

У процесі оцінки враховувалися такі джерела інформації: результати корпоративних звітів, аналітичні огляди діяльності керівника, відгуки працівників, публічні виступи та управлінські рішення, що відображають реальні лідерські якості. Для підвищення достовірності отриманих результатів використовувалася методика 360°-оцінювання, яка поєднує самооцінку керівника, експертні оцінки підлеглих, колег і вищого менеджменту.[35-37]

На основі середньоарифметичного значення оцінок за кожною компетентністю було побудовано кругову (радарну) карту лідерських компетентностей, де кожна вісь відповідає окремій компетентності. Таке візуальне подання дозволяє не лише визначити рівень розвитку кожного показника, а й оцінити гармонійність лідерського профілю.
У випадку з генеральним директором ПрАТ «Карлсберг Україна» карта засвідчила високий ступінь розвитку стратегічного мислення, інноваційності та соціальної відповідальності, що підтверджує його готовність до ефективного керівництва в умовах цифрової трансформації.

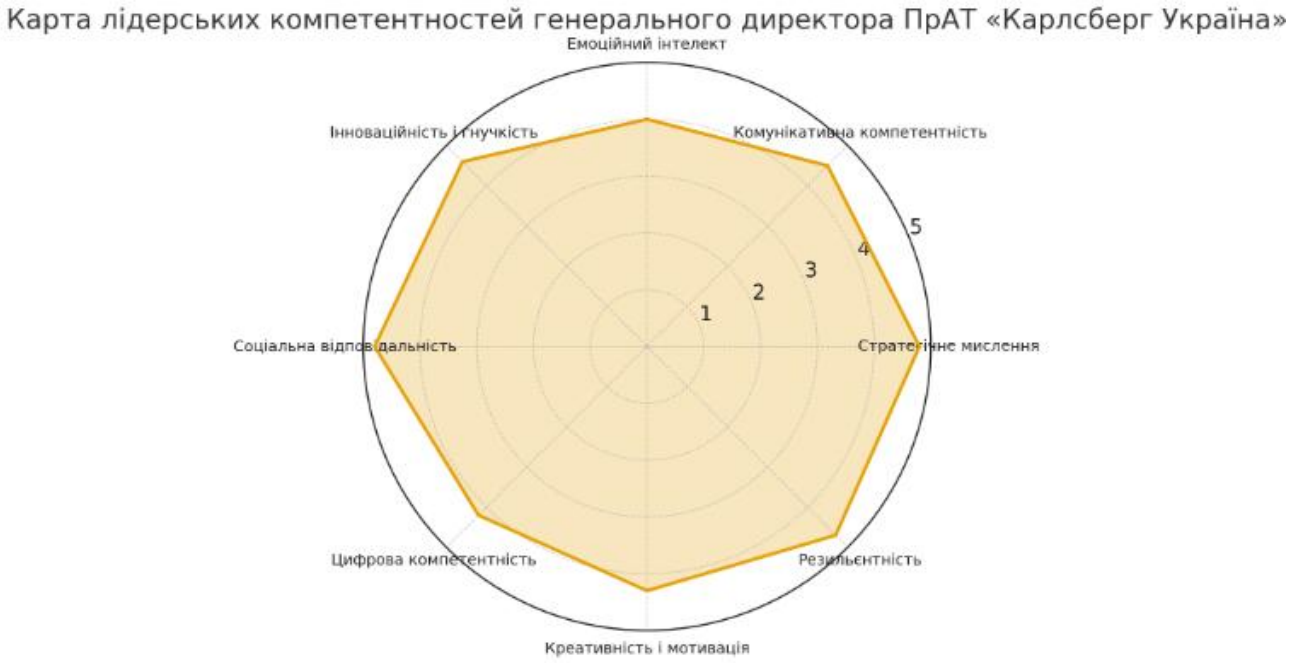


Рис.3.2 – Карта лідерських компетенцій генерального лиректора ПрАТ «Карлсберг Україна»

Рис. 3.5 наочно відображає рівень розвитку основних лідерських компетентностей генерального директора ПрАТ «Карлсберг Україна» Олега Хайдакіна, який загалом характеризується як високий (інтегральний показник – 4,49 бала з 5). Це свідчить про сформований управлінський потенціал, орієнтований на стратегічне бачення, інноваційність та відповідальне лідерство.

Найвищі оцінки отримали такі компетентності, як стратегічне мислення (4,8), соціальна відповідальність (4,8) та резильєнтність (4,7). Це свідчить, що керівник має чітке бачення розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, здатний діяти в умовах невизначеності й ефективно реагувати на кризові ситуації. Такі якості особливо важливі для компанії, що працює в умовах воєнної економіки, оскільки вони забезпечують стабільність, довіру та репутаційну стійкість бренду.

Високими є також показники інноваційності (4,6) та комунікативної компетентності (4,5). Це свідчить про гнучкість управлінського мислення, готовність впроваджувати нові підходи до організації бізнесу, відкритість до партнерства і співпраці з персоналом. Такий баланс дозволяє Олегу Хайдакіну

ефективно поєднувати вимоги глобальної стратегії Carlsberg Group із реаліями українського ринку, зберігаючи конкурентоспроможність підприємства.

Разом із тим, результати діаграми виявили зони подальшого розвитку. Зокрема, емоційний інтелект (4,0) і цифрова компетентність (4,2) потребують посилення. Незважаючи на достатній рівень емпатії та комунікаційних навичок, розвиток емоційної чутливості до потреб персоналу сприятиме зміцненню довіри та підвищенню залученості працівників. У сфері цифрового лідерства — підвищення кваліфікації у використанні інструментів штучного інтелекту, big data та бізнес-аналітики — допоможе оптимізувати управлінські рішення та забезпечити гнучкість бізнесу в цифровій економіці.

Таким чином, карта лідерських компетентностей демонструє сильний потенціал Олега Хайдакіна як стратегічного, відповідального та інноваційного лідера, який ефективно поєднує цінності сталого розвитку з результативністю управління. Для подальшого вдосконалення стилю керівництва доцільно зосередити зусилля на розвитку емоційного інтелекту, коучингових навичок і цифрової аналітики, що дозволить підвищити адаптивність керівника та сприятиме сталому зростанню ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Побудова карти лідерських компетентностей є ефективним інструментом оцінки управлінського потенціалу керівника, оскільки забезпечує цілісне бачення сильних і слабких сторін його лідерського стилю. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» така карта дозволила системно проаналізувати професійні, комунікативні, емоційні та цифрові компетентності генерального директора Олега Хайдакіна. Отримані результати засвідчили високий рівень стратегічного мислення, соціальної відповідальності, інноваційності та резильєнтності, що формує основу для ефективного управління підприємством у складних економічних умовах.

Разом із тим, проведена оцінка виявила потенціал для подальшого розвитку емоційного інтелекту та цифрової компетентності керівника. Ці напрями є критично важливими в умовах цифрової трансформації бізнесу, оскільки саме вони забезпечують гнучкість управління, здатність до адаптації, побудову довіри й ефективну комунікацію з персоналом. Удосконалення цих компетентностей

дозволить керівнику перейти від раціонально-адміністративного стилю до більш коучингово-трансформаційного типу лідерства, орієнтованого на розвиток команди та інновацій.

Отже, результати аналізу карти лідерських компетентностей мають практичну цінність для розробки індивідуальної траєкторії розвитку керівника та формування сучасної корпоративної культури лідерства в компанії. Використання подібних інструментів у системі управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню стратегічного потенціалу підприємства та формуванню конкурентних переваг ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах динамічного бізнес-середовища.

3.2 Розробка заходів з удосконалення стилю керівництва

У сучасних умовах функціонування підприємств роль керівника набуває стратегічного значення, адже саме він є головним носієм корпоративних цінностей, ініціатором змін та рушійною силою розвитку організації. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» лідерство генерального директора Олега Хайдакіна визначає не лише темпи адаптації підприємства до викликів воєнного часу, але й його здатність до сталого розвитку та інноваційної трансформації.

1. Керівник як стратегічний орієнтир

Роль керівника полягає в тому, щоб забезпечити стратегічне бачення розвитку компанії та перетворити його на чітку систему цілей і дій для кожного підрозділу. У діяльності Олега Хайдакіна це проявляється через здатність зберігати стабільність бізнесу навіть у кризових умовах, приймати зважені рішення на основі аналізу ринкових даних і враховувати тенденції глобальної Carlsberg Group. Програма «Digital Leadership Program» підсилює цю роль, надаючи керівникові сучасні цифрові інструменти для прийняття рішень, що робить управління більш науково обґрунтованим і ефективним.

2. Керівник як комунікатор і натхненник

Ефективний лідер - це не лише стратег, а й комунікатор, який здатний об’єднати команду навколо спільної мети. Олег Хайдакін активно підтримує

корпоративні ініціативи, взаємодіє з працівниками та бізнес-спільнотою, що сприяє підвищенню довіри й мотивації колективу. Удосконалення комунікативних навичок через цифрові інструменти (онлайн-збори, інтерактивні панелі, внутрішні портали) дає змогу створити культуру відкритого діалогу, у якій кожен працівник відчуває свою залученість до результату. Це перетворює керівника з адміністратора на лідера-коуча, який надихає, а не просто контролює.

3. Керівник як агент змін

Роль керівника у сучасній організації - бути ініціатором і драйвером трансформацій. В умовах цифровізації та глобальних змін керівник має створювати середовище, де інновації стають частиною щоденної діяльності. Олег Хайдакін, реалізуючи цифрові ініціативи, забезпечує перехід від традиційної моделі управління до гнучкої, інтегрованої у світовий контекст. Це посилює адаптивність компанії, прискорює обмін знаннями між підрозділами та сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

4. Керівник як наставник і розвивач потенціалу

Сучасне лідерство базується не на авторитарності, а на менторстві та підтримці професійного зростання персоналу. Завдяки впровадженню навчальних і коучингових програм керівник створює можливості для розвитку майбутніх лідерів усередині компанії. У цьому контексті роль керівника полягає у формуванні корпоративної культури довіри, обміну досвідом і безперервного навчання. Це підвищує кадрову стабільність, зміцнює командний дух і знижує рівень стресу працівників.

5. Керівник як гарант ефективності та відповідальності

В умовах невизначеності, викликаної війною та економічними ризиками, саме керівник є гарантом стійкості й репутаційної надійності компанії. Його лідерський стиль визначає, наскільки підприємство здатне зберігати баланс між прибутковістю, соціальною відповідальністю та людяністю. Удосконалення стилю керівництва через цифровізацію, розвиток EQ та відкриту комунікацію дозволяє керівнику більш ефективно поєднувати стратегічні й етичні цінності управління, що, своєю чергою, підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Роль керівника у підвищенні ефективності управління ПрАТ «Карлсберг Україна» є ключовою. Завдяки впровадженню програми розвитку цифрового лідерства, формуванню нової культури комунікації та наставництва Олег Хайдакін стає не лише управлінцем, а стратегічним лідером змін. Його стиль еволюціонує від адміністративного до інноваційно-гуманістичного, що забезпечує зростання ефективності бізнесу, мотивації персоналу й репутаційної сили компанії на українському та міжнародному ринках.

Проєкт «Digital Leadership Program» розроблено з метою підвищення ефективності управління підприємством шляхом розвитку цифрових, аналітичних і комунікативних компетентностей керівників. Програма спрямована на удосконалення лідерського стилю генерального директора Олега Хайдакіна та керівників середньої ланки, орієнтуючись на перехід від традиційного адміністративного до цифрово-трансформаційного типу лідерства.

Мета проєкту – це Формування у керівників ПрАТ «Карлсберг Україна» комплексу компетентностей, необхідних для ефективного управління підприємством в умовах цифрової трансформації, гібридної роботи та підвищеної ринкової невизначеності.

Основні завдання проєкту

1. Підвищити рівень цифрової грамотності керівників підприємства.
2. Розвинути навички Data-driven управління - ухвалення рішень на основі аналітичних даних.
3. Удосконалити комунікативні та емоційні компетентності керівників для ефективної взаємодії з командами.
4. Впровадити сучасні інструменти цифрового управління (CRM, ERP, аналітичні панелі).
5. Сформувати корпоративну культуру інновацій, відкритості та навчання.

Таблиця 3.4- Структура та етапи реалізації проєкту

Етап	Зміст робіт	Тривалість
I. Підготовчий (аналітичний)	Визначення поточного рівня цифрових і лідерських компетентностей керівників (опитування, 360°-оцінювання). Розробка навчальної програми та графіка.	1 місяць

II. Навчальний (тренінговий)	Проведення серії тренінгів, воркшопів, онлайн-курсів. Формування практичних навичок цифрового управління, використання Power BI, ERP, AI-аналітики.	3 місяці
III. Практичний (впровадження знань)	Застосування отриманих знань у роботі підрозділів. Запуск пілотних цифрових проєктів у логістиці, маркетингу, фінансах.	2 місяці
IV. Оцінка результатів	Порівняння показників ефективності до та після програми: швидкість прийняття рішень, точність прогнозів, рівень задоволеності персоналу.	1 місяць

Зміст навчальної програми

Модуль 1. Цифрова стратегія підприємства.

- Роль керівника у цифровій трансформації.

– Цифрові бізнес-моделі, стійкість і ризики.

Модуль 2. Інструменти цифрового управління.

– Використання ERP, CRM, Power BI, аналітичних панелей.

– Візуалізація даних для управлінських рішень.

Модуль 3. Штучний інтелект і аналітика.

– Прогнозування на основі AI.

– Управління ефективністю через алгоритми даних.

Модуль 4. Емоційне лідерство і комунікації.

– Лідерство через довіру, емпатію й натхнення.

– Управління командами в гібридному середовищі.

Модуль 5. Agile і коучинг у цифровому середовищі.

– Менторство, делегування, мотивація через залучення.

– Гнучкі методи управління змінами.

Таблиця 3.5 - Очікувані результати та ефекти від реалізації проєкту «Digital Leadership Program» для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Рівень впливу	Очікувані результати / ефекти	Характер результату
1. Управлінський персонал	Підвищення цифрової грамотності управлінців на 25–30%.	Освітньо-професійний
	Зменшення часу ухвалення управлінських рішень на 15–20%.	Організаційний

	Зростання залученості персоналу до управлінських процесів.	Соціально-психологічний
	Підвищення точності прогнозування та ефективності планування.	Економічний
	Формування культури довіри, відкритості та інновацій.	Корпоративно-культурний
2. Для підприємства	Оптимізація управлінських процесів, скорочення витрат на комунікації та аналітику.	Економічний
	Підвищення адаптивності компанії до ринкових змін.	Стратегічний
	Зміцнення позицій бренду «Carlsberg Україна» як технологічно прогресивної компанії.	Іміджевий
3. Для керівника	Зміцнення стратегічного лідерства та управлінської впевненості.	Професійний
	Розвиток цифрових і комунікативних навичок.	Компетентнісний
	Зниження навантаження завдяки автоматизації рутинних процесів.	Організаційно-технологічний
	Підвищення репутаційного статусу в межах Carlsberg Group.	Репутаційний
	Зростання особистої резильєнтності та стійкості до стресу.	Психоемоційний

Реалізація проєкту «Digital Leadership Program» забезпечить комплексне підвищення ефективності управління ПрАТ «Карлсберг Україна» за рахунок розвитку цифрових, аналітичних та комунікативних компетентностей керівників. Отримані результати сприятимуть скороченню часу ухвалення рішень, зростанню залученості персоналу та підвищенню точності планування. Для підприємства це означатиме оптимізацію управлінських процесів, підвищення адаптивності до змін ринку та зміцнення позицій бренду як інноваційно орієнтованого роботодавця. Для керівника - це розвиток стратегічного мислення, цифрових навичок і особистої стійкості, що підвищить його авторитет, управлінську впевненість і здатність ефективно діяти в умовах цифрової економіки.

Таблиця 3.6- Критерії оцінювання ефективності проєкту (KPI)

Показник	До реалізації	Через 6 місяців після впровадження
Час ухвалення управлінських рішень	100% (базовий рівень)	80% (зниження на 20%)
Рівень цифрової грамотності керівників	60%	90%

Задоволеність персоналу комунікацією	70%	85%
Кількість автоматизованих бізнес-процесів	40%	65%
Індекс довіри до керівництва (опитування)	75%	88%

Проєкт «Digital Leadership Program» є стратегічно важливою ініціативою для ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки він поєднує цифрову трансформацію та розвиток лідерських якостей. Його реалізація дозволить керівнику - Олегу Хайдакіну - перейти до моделі інноваційного, гнучкого та емоційно-інтелектуального управління, що відповідає вимогам сучасного ринку. У результаті компанія отримає підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності, а керівник розвиток особистого потенціалу, авторитету й впливу.

Забезпечення фінансування реалізації програми розвитку цифрового лідерства керівників ПрАТ «Карлсберг Україна», спрямованої на підвищення ефективності управління, розвиток інноваційного мислення та формування культури відкритого цифрового управління.

Власні кошти підприємства (HR-бюджет, корпоративний розвиток) – 70%.
Фонд навчання Carlsberg Group (Learning & Growth Fund) – 20%.
Партнерські освітні гранти (Coursera for Business, UK Aid, Danish Business Council) – 10%.

Таблиця 3.7- Інвестиційні витрати за статтями бюджету, грн

№	Стаття витрат	Опис	Сума, грн	Частка у загальному бюджеті, %
1	Розробка навчальної програми, модулів і методичних матеріалів	Залучення експертів з цифрової трансформації, підготовка контенту	80 000	26,7
2	Зовнішні тренери й лектори (5 осіб)	Проведення тренінгів і воркшопів для керівників	120 000	40,0
3	Онлайн-ліцензії та платформи (Coursera, Microsoft Teams, Power BI)	Доступ до навчальних курсів і цифрових інструментів	45 000	15,0

4	Організація навчального процесу (оренда зали, технічне забезпечення, друк матеріалів)	Три офлайн-сесії у Києві або Львові	30 000	10,0
5	Сертифікація учасників, PR-кампанія, інформаційне супроводження	Підвищення корпоративної залученості	25 000	8,3
Разом:			300 000	100%

Аналіз структури інвестиційних витрат свідчить, що найбільша частка бюджету - 40% (120 тис. грн) - спрямована на оплату праці зовнішніх тренерів і лекторів. Такий розподіл є доцільним, оскільки якість освітнього процесу безпосередньо залежить від професіоналізму запрошених експертів, які мають практичний досвід у сфері цифрової трансформації, аналітики даних та лідерського розвитку. Інвестиції в людський капітал забезпечують високу віддачу у вигляді підвищення кваліфікації управлінського персоналу та зростання ефективності прийняття рішень.

Другою за значенням статтею витрат є розробка навчальної програми та методичних матеріалів (26,7%), що охоплює створення навчальних модулів, презентацій, тестів, кейсів і практичних завдань. Це забезпечує індивідуалізацію програми під потреби компанії та її керівників. Інвестиції в якісну програму навчання гарантують системність і практичну орієнтованість процесу розвитку лідерства. Водночас 15% бюджету спрямовано на оплату ліцензій для цифрових платформ (Coursera, Microsoft Teams, Power BI), що створює основу для сталого впровадження цифрових технологій у роботу підприємства.

Решта витрат - організація навчального процесу (10%) та сертифікація учасників і PR-підтримка (8,3%) - виконують допоміжну, але стратегічно важливу функцію. Вони сприяють підвищенню мотивації персоналу, формуванню позитивного іміджу керівництва та розширенню корпоративної культури навчання. Загальний бюджет у 300 тис. грн є оптимальним для навчального проєкту такого рівня та масштабу. Він дозволяє досягти значного ефекту - розвитку цифрових і лідерських компетентностей, зміцнення авторитету керівника й підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» на ринку.

Таблиця 3.8 - Очікувані результати від інвестицій

Показник ефективності (KPI)	До реалізації програми	Через 6 місяців після реалізації	Зміна, %
Рівень цифрової грамотності керівників	60%	90%	+30
Середній час ухвалення управлінських рішень	5 днів	4 дні	–20
Рівень задоволеності персоналу комунікацією	70%	85%	+15
Кількість автоматизованих бізнес-процесів	40%	65%	+25
Продуктивність управлінського персоналу (за KPI)	100%	112%	+12
Економія часу на аналітичну звітність	0%	18%	+18

Очікуваний економічний ефект (табл. 3.8)

1. Прямий ефект - зменшення операційних витрат на управлінські процеси на 8–10% за рахунок автоматизації аналізу та скорочення дублювання функцій.

2. Непрямий ефект - підвищення продуктивності управлінського персоналу на 12–15%, зростання прибутковості бізнес-операцій на 5–7%.

3. Соціально-організаційний ефект - зростання рівня залученості персоналу до 85%, зниження плинності кадрів на 10–12%.

4. Окупність інвестицій (ROI) - приблизно 9 місяців після завершення програми.



Рис.3.3 – Структура інвестиційних витрат проєкту

Інвестиції в реалізацію проєкту «Digital Leadership Program» (рис.3.3) є економічно доцільними та мають високу віддачу. При вкладенні 300 тис. грн підприємство отримує не лише зростання ефективності управління, але й стратегічну вигоду - підготовку нового покоління лідерів, здатних працювати у цифровій економіці, керувати змінами та формувати корпоративну культуру інновацій. Для самого керівника - Олега Хайдакіна - це інвестиція у власний лідерський бренд, цифрову компетентність і репутаційний капітал, що підсилює його позиції як ефективного та прогресивного управлінця у міжнародній компанії.

Інвестиційний проєкт «Digital Leadership Program» є стратегічно важливим напрямом розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки спрямований на підвищення ефективності управління через удосконалення лідерських якостей керівників. Інвестування у розвиток цифрових компетентностей, аналітичного мислення та комунікаційних навичок створює довгострокову цінність як для підприємства, так і для його управлінської команди. Проєкт забезпечує поєднання технологічних інновацій із людським потенціалом, формуючи нову модель лідерства, засновану на відкритості, гнучкості та цифровій обізнаності.

Розвиток лідерських якостей керівника — насамперед Олега Хайдакіна — відбуватиметься у напрямі переходу від традиційного адміністративного стилю до інноваційно-трансформаційного лідерства, що поєднує стратегічне бачення, аналітичну точність і емоційний інтелект. Це дозволить йому не лише ефективніше керувати змінами в умовах цифрової трансформації та воєнної нестабільності, але й надихати команду на досягнення спільних цілей, створюючи атмосферу довіри та відповідальності.

Таким чином, реалізація інвестиційного проєкту забезпечить високу управлінську віддачу - підвищення ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності компанії та зміцнення позицій бренду «Carlsberg Україна» як сучасного, технологічно прогресивного й соціально відповідального підприємства. Розвиток лідерських якостей керівника стане фундаментом для подальшого зростання компанії, формування корпоративної культури інновацій і стійкості до майбутніх викликів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було з’ясовано, що лідерський стиль керівництва є одним із ключових чинників, які визначають ефективність управління підприємством. У першому розділі розкрито теоретичні основи поняття лідерства, його сутність і роль у системі менеджменту. Доведено, що лідерство - це не лише формальна влада, а насамперед здатність керівника впливати на колектив через мотивацію, натхнення та особистий приклад. Розглянуто класифікації стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний, ситуаційний, трансформаційний), а також їх вплив на прийняття управлінських рішень. Теоретичний аналіз показав, що найбільш ефективним у сучасних умовах є трансформаційно-інноваційний стиль, який поєднує стратегічне бачення, гнучкість і орієнтацію на розвиток людського капіталу.

У другому розділі проведено аналіз стилю керівництва та ефективності управління на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна». Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено його місце на ринку та стратегічні орієнтири. Результати дослідження показали, що генеральний директор Олег Хайдакін застосовує раціонально-трансформаційний стиль управління, який базується на стратегічному мисленні, відповідальності та соціальній орієнтації. Проведена оцінка виявила високий рівень розвитку лідерських компетентностей керівника (інтегральний показник — 4,49 бала), що забезпечує стабільність діяльності підприємства навіть у кризових умовах. Водночас встановлено потребу у вдосконаленні емоційного інтелекту, цифрової компетентності та комунікаційної культури, які є критичними у цифрову епоху та період післявоєнного відновлення економіки.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення лідерського стилю керівництва для підвищення ефективності управління. Розроблено інноваційний проєкт «Digital Leadership Program», спрямований на розвиток цифрового мислення, аналітичних навичок, емоційного інтелекту та культури відкритої комунікації серед керівників. Запропоновані заходи - впровадження програм

менторства, тренінгів з EQ, аналітичних платформ Power BI, політики «відкритого діалогу» - забезпечують гармонійне поєднання людського та технологічного потенціалів управління. Очікуваний ефект від реалізації програми включає підвищення цифрової грамотності управлінців на 25–30%, скорочення часу ухвалення рішень на 15–20% і зростання рівня залученості персоналу до 85%.

Рекомендації

1. Для керівництва ПрАТ «Карлсберг Україна»:

– Продовжити розвиток цифрових компетентностей керівників усіх рівнів через системні програми підвищення кваліфікації.

– Запровадити внутрішні курси з емоційного лідерства та корпоративних комунікацій.

– Впровадити практику наставництва та коучингу як складову корпоративної культури.

– Використовувати аналітичні інструменти для моніторингу управлінських KPI і прогнозування ризиків.

2. Для підвищення ефективності управління персоналом:

– Зміцнити культуру довіри, делегування та зворотного зв’язку між менеджерами і працівниками.

– Розробити систему нематеріальної мотивації, орієнтовану на визнання досягнень, ініціативність і командну роботу.

3. Для подальшого розвитку лідерських якостей керівника:

– Поглибити компетентності у сферах стратегічного менеджменту, стресостійкості та управління змінами.

– Акцентувати увагу на розвитку «м’яких» навичок — емоційного інтелекту, емпатії, креативності.

– Активніше використовувати інструменти штучного інтелекту та big data у процесах ухвалення управлінських рішень.

Проведене дослідження довело, що ефективність управління підприємством безпосередньо залежить від лідерського стилю його керівника. На прикладі

ПрАТ «Карлсберг Україна» встановлено, що генеральний директор Олег Хайдакін характеризується високим рівнем стратегічного мислення, відповідальності та інноваційності, однак потребує подальшого розвитку емоційного інтелекту й цифрових компетентностей. Запропонована програма «Digital Leadership Program» спрямована на вдосконалення цих аспектів, що забезпечить підвищення ефективності управління, зростання залученості персоналу та зміцнення позицій компанії на ринку. Отже, розвиток сучасного лідерського стилю керівника є ключовим чинником сталого успіху та конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Друкер П. Ефективний керівник. Пер. з англ. Київ: Основи, 2008. 256 с.

2. Мак-Грегор Д. Людська сторона підприємства (The Human Side of Enterprise). Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1960. 246 р.

3. Коттер Дж. Лідерство і зміни в організації / Пер. з англ. К.: Альпіна Паблішер, 2014. 320 с.

4. Stogdill R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.* New York: Free Press, 1974. 486 p.

5. Воронкова В. Г., Череп А. В., Животова Л. С. Менеджмент: навч. посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 312 с.

6. Телічко Н. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Економічний розвиток України*. 2025. № 56. С. 16–28. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1491 (дата звернення: 21.10.2025).

7. Бондаренко С., Бондаренко Б. Зелене і цифрове лідерство та їх вплив на ефективність реалізації стратегії підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № (70). С. 70–84. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5340 (дата звернення: 21.10.2025).

8. Урсакій Ю. А. Необхідність та особливості формування лідерства в управлінні підприємством. *Менеджмент: теорія і практика*. 2024. № 86. С. 29–37. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/29.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

9. Андрейченко А. В. Лідерська поведінка та її вплив на мотивацію праці. *Актуальні економічні дослідження*. 2025. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/839 (дата звернення: 21.10.2025).

10. Між лідерством і менеджментом. URL : http:// www.management.com.ua/notes/over-led-and-under_managed.html(дата звернення: 21.10.2025).

11. Драган І. В. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Науковий вісник ЛУБП імені М. Драгоманова*. 2022. № 4(34). С. 71–79. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/571/526. (дата звернення: 21.10.2025).

12. Василенко Н. В. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 58–62. URL: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/84. (дата звернення: 21.10.2025).

13. Халецька А. А. Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку. *Митна справа та управління*. 2023. № 1(35). С. 102–110. URL: https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/13.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

14. Сумбаєва Л. П. Лідерство як стратегічний ресурс розвитку освітніх організацій . *Економіка та суспільство*. 2025. № 1(52). С. 118–127. URL: https://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/22.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

15. Шаповалова Т. В. Вплив стратегій лідерства на ефективність управління персоналом .*Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 1. С. 145–152. URL: https://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/6180.

16. Бондаренко С. В., Бондаренко Б. В. Зелене та цифрове лідерство як чинники ефективності реалізації стратегії підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № 70. С. 70–84. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5340. (дата звернення: 21.10.2025).

17. Урсакій Ю. А. Необхідність та особливості формування лідерства в управлінні підприємством. *Менеджмент: теорія і практика*. 2024. № 86. С. 29–37. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/29.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

18. Телічко Н. М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Економічний розвиток України*. 2025. № 56. С. 16–28.

URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1491. (дата звернення: 21.10.2025).

19. Андрейченко А. В. Сучасні стилі керівництва в умовах цифровізації бізнесу. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2023. № 2(23). С. 83–93. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32686/menedzhment223maket-83-93.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

20. Бондаренко С. В., Бондаренко Б. В. Зелене та цифрове лідерство як чинники ефективності реалізації стратегії підприємства. *Економіка і суспільство.* 2024. № 70. С. 70–84. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5340. (дата звернення: 21.10.2025).

21. Телічко Н. М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Економічний розвиток України.* 2025.№ 56. С. 16–28. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1491. (дата звернення: 21.10.2025).

22. Шаповалова Т. В. Вплив стратегій лідерства на ефективність управління персоналом. *Економічний аналіз.* 2024. Т. 34, № 1. С. 145–152. URL: https://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/6180. (дата звернення: 21.10.2025).

23. Халецька А. А. Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку. *Митна справа та управління.* 2023. № 1(35). С. 102–110. URL: https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/13.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

24. Драган І. В. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління *Науковий вісник ЛУБП імені М. Драгоманова.* 2022. № 4(34).С. 71–79. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/571/526. (дата звернення: 21.10.2025).

25. Офіційний сайт: URL: https://carlsbergukraine.com/ (дата звернення: 21.10.2025).

26. Інформація на сайті групи Carlsberg Group про присутність в Україні: URL: https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/global-presence/ukraine/ (дата звернення: 21.10.2025).

27. Аналітична інформація в Forbes Україна: URL: https://forbes.ua/profile/carlsberg-290 (дата звернення: 21.10.2025).

28. Урсакій Ю.А. Необхідність та особливості формування лідерства в управлінні підприємством. *Менеджмент: теорія і практика*. 2024. № 86. С. 29-37. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/29.pdf

29. Онлайн-курс «Розвиток лідерських компетентностей» за підтримки ПРООН Україна, 2024-25. URL: https://pravokator.club/news/rozvytok-liderskyh-kompetentnostej-novyj-onlajn-kurs/ (дата звернення: 21.10.2025).

30. «Who we are » на сайті Carlsberg Ukraine. URL: https://carlsbergukraine.com/en/who-we-are/management/

31. Інтерв'ю Олега Хайдакіна на Delo.ua. URL: https://delo.ua/ru/business/postavki-nasego-piva-v-nekotorye-strany-evropy-vyrosli-v-pyat-raz-oleg-xaidakin-carlsberg-ukraine-437226/ (дата звернення: 21.10.2025).

32. Прес-центр Carlsberg Ukraine — топ-менеджмент. URL: https://carlsbergukraine.com/presfentr/topmenedzhment/ (дата звернення: 21.10.2025).

33. Коренга Т. А. Шляхи розвитку лідерської компетентності керівників сучасних підприємств та їх вплив на створення ефективної системи управління на підприємстві. *Економіка і управління підприємствами*. 2023. № 23. С. 104-112. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10635/Econ_2024_023.pdf?isAllowed=y&sequence=1 (дата звернення: 21.10.2025).

34. Левченко А. Розвиток лідерських компетентностей державних службовців в Україні. *Управління та адміністрування*. 2024. № 2(30). С. 97-107. URL: https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/2276901b-c0eb-4826-9ce5-3dd67ab76d88/download (дата звернення: 21.10.2025).

35. Орлова Н. С. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98 102. (дата звернення: 21.10.2025).

36. Бондаренко С. В., Бондаренко Б. В. Зелене та цифрове лідерство як чинники ефективності реалізації стратегії підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № 70. С. 70-84. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5340 (дата звернення: 21.10.2025).