

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розвиток системи управління персоналом у торговельній мережі
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Рахно Ю.В.

Керівник к.е.н., доцент

Линенко А.В.

Рецензент завідувач кафедри економіки
Класичного приватного університету,
д.е.н., професор

Семенов А.Г.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

« ____ » _____ року

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

Рахну Юрію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Розвиток системи управління персоналом у торговельній мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

керівник роботи Линенко Андрій Володимирович, к.е.н., доцент _____,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): обґрунтувати необхідність проєктного підходу до управління персоналом у сучасних умовах; опрацювати алгоритм формування проєктних команд у системі управління персоналом торговельної мережі; проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності проєктного управління персоналом торговельної мережі; навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; здійснити аналіз показників управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; вивчити синергетичні аспекти розвитку проєктних команд торговельної мережі; виявити можливості підвищення ефективності проєктних команд в системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис., 13 табл. і 10 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Линенко А.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Линенко А.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Линенко А.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Ю.В. Рахно _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

А.В. Линенко _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 97 с., 12 рис., 13 табл., 72 джерела, 3 додатки.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом торговельних мереж. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом у торговельній мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Завдання дослідження: обґрунтована необхідність проєктного підходу до управління персоналом у сучасних умовах; опрацьований алгоритм формування проєктних команд у системі управління персоналом торговельної мережі; проаналізовані методичні підходи до оцінювання ефективності проєктного управління персоналом торговельної мережі; наведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; здійснений аналіз показників управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; вивчені синергетичні аспекти розвитку проєктних команд торговельної мережі; виявлені можливості підвищення ефективності проєктних команд в системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Наукова новизна дослідження: набули подальшого розвитку методичні підходи до визначення ефективності системи управління персоналом торговельних мереж із урахуванням цифрових трансформацій і проєктного спрямування менеджменту персоналу в сучасних умовах. Практичне значення мають розробки з обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ, ПРОЄКТНА КОМАНДА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТОРГОВЕЛЬНА МЕРЕЖА, ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ.

SUMMARY

Qualifying work: 97 p., 12 fig., 13 tab., 3 annex, 72 references.

The object of the study is the personnel management system of trade networks.

The subject of the study is the theoretical, methodical and practical aspects of the development of the personnel management system of LLC "SILPO-FOOD".

The purpose of the Master's thesis is to generalize the theoretical and methodological principles, as well as to develop practical recommendations for the development of the personnel management system in the retail network of LLC "SILPO-FOOD".

Based on this goal, the following main tasks of the research were developed: justified need for a project approach to personnel management in modern conditions; developed algorithm for forming project teams in the personnel management system of the retail network; analyzed methodical approaches to evaluating the effectiveness of project management of trade network personnel; the organizational and economic characteristics of "SILPO-FOOD" LLC are given; the analysis of personnel management indicators of LLC "SILPO-FOOD" was carried out; studied synergistic aspects of the development of project teams of the trade network; identified opportunities to improve the efficiency of project teams in the personnel management system of "SILPO-FOOD" LLC.

The following methods of economic research were used during the qualification work: analysis and synthesis, abstract-logical, economic-statistical, monographic, experimental, etc. The information base of the research consists of data from the financial statements of LLC "SILPO-FOOD", as well as monographic studies and articles by domestic and foreign authors.

Scientific novelty of the study: methodical approaches to determining the effectiveness of the personnel management system of trade networks, taking into account digital transformations and the project direction of personnel management in modern conditions, have gained further development.

Developments on substantiation of ways to improve the efficiency of the personnel management system of LLC "SILPO-FOOD" are of practical importance.

PERSONNEL COSTS, PROJECT TEAM, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, TRADE NETWORK, DIGITAL TRANSFORMATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	10
1.1 Обґрунтування необхідності проєктного підходу до управління персоналом у сучасних умовах	10
1.2 Формування проєктних команд у системі управління персоналом торговельної мережі.....	21
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності проєктного управління персоналом торговельної мережі.....	30
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	42
2.2 Аналіз показників управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	53
3 РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	61
3.1 Синергетичні аспекти розвитку проєктних команд торговельної мережі.....	61
3.2 Можливості підвищення ефективності проєктних команд в системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	72
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Російсько-українська війна завдає надзвичайної шкоди економіці України, загрожує продовольчій безпеці як українців, так і населенню країн, які імпортували сільськогосподарську продукцію, продовольчі товари з нашої країни. В контексті продовольчої безпеки населення України, забезпечення громадян продуктами харчування та іншими необхідними товарами щоденного вжитку, сучасні торгівельні мережі зробили й роблять значний внесок, а їхній персонал, навіть наражаючись на ризики для власного життя, забезпечує належне функціонування цих торгівельних мереж в умовах воєнного стану.

Для оптимізації роботи персоналу торгівельних мереж України в цих складних безпекових, організаційних, логістичних обставинах доцільно запроваджувати сучасні цифрові рішення з управління персоналом, а також проєктний підхід.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом у торговельній мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні завдання дослідження:

- обґрунтована необхідність проєктного підходу до управління персоналом у сучасних умовах;
- опрацьований алгоритм формування проєктних команд у системі управління персоналом торговельної мережі;
- проаналізовані методичні підходи до оцінювання ефективності проєктного управління персоналом торговельної мережі;
- наведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- здійснений аналіз показників управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-

ФУД»;

– вивчені синергетичні аспекти розвитку проєктних команд торговельної мережі;

– виявлені можливості підвищення ефективності проєктних команд в системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом торговельних мереж. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи економічних досліджень: аналізу та синтезу, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, експериментальний та ін.

Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна дослідження: набули подальшого розвитку методичні підходи до визначення ефективності системи управління персоналом торговельних мереж із урахуванням цифрових трансформацій і проєктного спрямування менеджменту персоналу в сучасних умовах.

Практичне значення мають розробки з обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати магістерського дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (Запоріжжя, 2023). Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку статтю «Сучасні перешкоди розвитку систем управління персоналом у торговельних мережах України» в збірник наукових праць «Нова економіка» (Запоріжжя, 2023).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

1.1 Обґрунтування необхідності проектного підходу до управління персоналом у сучасних умовах

Управління підприємствами за допомогою проектного менеджменту здійснюється сьогодні в багатьох країнах світу і такий підхід уже довів свою здатність істотно підвищувати ефективність бізнесу.

Натомість, вітчизняна практика проектування зазвичай відносила до проектів науково-дослідну, проектно-конструкторську та архітектурно-будівельну діяльність, оскільки під проектом розуміли сукупність документів, розрахунків, креслень, необхідних для створення будь-яких виробів чи споруд. Сучасне тлумачення проекту виходить за вищевказані межі та в широкому розумінні включає всі види діяльності підприємства. Так, нові ідеї з оптимізації діяльності реалізуються у вигляді проектів, ефективність яких залежить від якості проектного менеджменту [32].

Проаналізувавши сучасні підходи до визначення сутності проекту можна навести такі основні дефініції, проект – це:

- обмежена за часом та витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів / продуктів (задум необхідний для досягнення цілей проекту) на рівні вимог і стандартів якості [3];
- певне підприємство з початково встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проекту [19];
- окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються [54];
- певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його вирішення [64].

Найважливішими складовими тлумачення проєкту є його чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення.

Інжинірингові, консалтингові, ІТ-підприємства та багато інших у сучасних умовах є проєктно-орієнтованими по своїй суті, адже їх діяльність полягає у виконанні проєктів в інтересах замовників. Але навіть на підприємстві, що не є проєктно-орієнтованим, існує безліч інших видів діяльності всередині організації чи у зовнішньому оточенні, якими можна управляти як проєктами: просування нового продукту; відкриття нового виробництва; діяльність із оновлення основних фондів; упровадження нових систем і технологій; проведення маркетингової кампанії; розширення сфер бізнесу; цілеспрямовані зміни ринку тощо [45].

В професійному управлінні проєктами з поняттям проєкту пов'язується процес здійснення комплексу цілеспрямованих заходів щодо вдосконалення існуючих чи створення нового продукту, послуги, процесу в рамках встановлених бюджету, часу і якості [53].

Прикладами проєктів можуть бути: розробка нового продукту, послуги чи результату; здійснення змін у структурі, процесах, персоналі чи стилі організації; розробка чи придбання нової або вдосконаленої інформаційної системи (програмне забезпечення); проведення досліджень із подальшою відповідною фіксацією результатів; будівництво нових споруд, будівель; впровадження, покращення чи вдосконалення існуючих бізнес-процесів та процедур. Портфель проєктів є множиною проєктів, програм та інших робіт, які виконуються у даний час і об'єднані разом з метою ефективного управління для досягнення стратегічних цілей підприємства [55].

Стратегічний портфель – збалансована сукупність проєктів, які динамічно змінюються та спрямовані на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Стратегічний портфель є набором діючих програм, проєктів, підлеглих портфельів та інших робіт підприємства в певний момент часу. Послідовність проєктів називається ланцюжком проєктів, який не є

портфелем, але цілком може бути програмою.

Що стосується таких трьох підходів в управлінні проектами, як управління мультипроектом (тобто проектом, який складається з багатьох проєктів), програмами й портфелем проєктів, то їх не можна розглядати незалежно один від одного, оскільки між ними існує дуже багато перетинів і взаємозв'язків.

Мультипроект передбачає перерозподіл ресурсів між проектами та координацію руху ресурсів між ними. Що стосується управління портфелем проєктів підприємства, то тут найчастіше зосереджуються на стратегічному розвитку. Отже, на думку О. В. Єгорченкова, основна відмінність управління портфелем проєктів від мультипроекту й управління програмою полягає в тому, наскільки та або інша комбінація проєктів відповідає загальним принципам стратегічного розвитку підприємства.

Для цього необхідно вибрати відповідні механізми, що дають змогу вирішувати поточні завдання управління портфелем: комплексно оцінювати проєкти; оцінювати ризик портфелю; розставляти пріоритети між проектами; розподіляти ресурси; досягати збалансованості розвитку підприємства; ухвалювати рішення щодо припинення, продовження й початку проєкту [16].

Суть проєктного менеджменту полягає в управлінні цілями підприємства, що дасть йому можливість бути успішним у конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші. Саме ці три моменти: час, бюджет і якість робіт знаходяться під постійною увагою керівника проєкту. Проєктна тріада (час, бюджет і якість робіт) є основними обмеження, що накладаються на проєкт. Відповідно до загальноприйнятих принципів управління проектами вважається, що ефективне управління термінами робіт є ключем до успіху усіх трьох показників (рис. 1.1).

Часові обмеження проєкту є найкритичнішими. Там, де терміни виконання проєкту суттєво затягуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатньо висока якість робіт. Тому у більшості

методів управління проєктами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка.

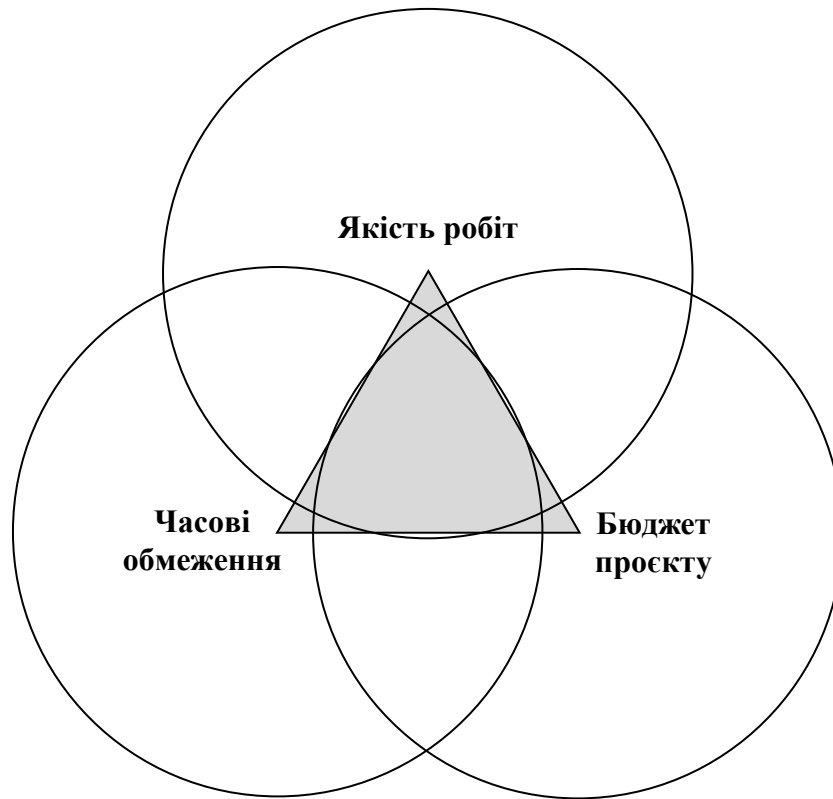


Рисунок 1.1 – Графічна інтерпретація проєктної тріади в управлінні проєктами

З трьох основних обмежень найскладніше контролювати якість заданих результатів проєкту. За час застосування технології управління проєктами була розроблена низка методик та інструментів, покликаних допомогти керівникам проєктів управляти обмеженнями на проєкт, зокрема, методи побудови і контролю календарних графіків робіт, формування фінансового плану (бюджету) проєкту, управління людськими та матеріальними ресурсами тощо. Щоб отримати прибуток від реалізації проєкту, необхідні ефективна координація та управління, які зможуть забезпечити прийняття необхідних рішень у потрібний час при повному усвідомленні наслідків [11].

Управління проєктом – це діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом,

коштами (та ресурсами), а також якості кінцевих результатів проєкту.

Емпіричні факти показують, що підприємства досягають значно кращих результатів за проєктним підходом, ніж за традиційними робочими методами, оскільки проєкти реалізують обрану ними стратегію розвитку. Стратегічне лідерство підприємства, всередині якого виник проєкт і на користь якого він здійснюється, стає можливим саме завдяки проєктам, які є інструментами забезпечення їх організаційної переваги.

Без добре розроблених місії, стратегії, цілей підприємства неможливо правильно визначити все вищеперераховане стосовно проєктів, які здійснюються, а це є необхідним для оцінювання результатів проєкту [51].

Відомо, що проєкти ініціюються як наслідок виникнення потреби в них. Потреби – це необхідність для людини таких умов, що забезпечують її існування та самозабезпечення, зокрема економічні потреби виступають основою діяльності людей. Потреби виступають як ідеальний внутрішньо спонукальний мотив їх діяльності. Потреба є усвідомленою індивідом необхідністю в певних духовних, матеріальних благах та послугах.

Потреби формуються в силу появи певної проблеми. Зазвичай природа проблеми така, що вимагається відповідь чи рішення проблеми. Добре визначена проблема потребує чіткого формулювання, пояснень щодо її можливих компонентів, локалізації її головного елемента, який, власне, й створює проблему. Постановка проблеми – перший крок на етапі розробки проєкту [69].

Місія проєкту формулюється, виходячи з цілей проєкту, враховуючи їх вигоди для різних учасників проєкту, а також для його зовнішнього оточення. Місія – це генеральна ціль проєкту, яка визначається кінцевими результатами проєкту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів.

По суті, місія є описом того, як добре буде кожній залученій в проєкт людині при його успішному завершенні. Добре складена місія – це опис бачення, яке повинно виникнути при згадуванні про проєкт. Розробка тексту місії – це особливе мистецтво. Зазвичай, проводять «мозковий штурм» з

командою управління проектом, а також запрошеними консультантами.

З місії проекту впливає стратегія проекту – головний напрям дій для отримання результатів проекту, які визначені цілями. Стратегія проекту – це спільне бачення шляху досягнення цілей. Стратегія піддається перегляду на різних проміжках часу (наприклад, на стадії розробки системи життєвого циклу, під час життєвого циклу проекту і на кожній з його фаз), а також в певних сферах проекту, наприклад, таких, як закупівлі.

Одним з визначальних чинників, який впливає на досягнення успіху в управлінні проекту, є правильна постановка цілей. Будь-який проект, як і всяка осмислена діяльність, завжди має хоча б одну ціль. Проте набагато частіше в проекті задається декілька цілей з відповідними пріоритетами, які необхідно усвідомлювати учасникам проекту. Цілі проекту – бажані результати дій, що вирішують поставлену проблему, і які повинні бути досягнуті в ході реалізації проекту [37].

На необхідність впровадження нових проектів у діяльність підприємств мають значний вплив кризові явища в економічній, соціальній та політичній сферах України, зокрема, зниження купівельної спроможності населення, втрата важливих для українських підприємств партнерів, що знаходяться за межами України, тощо. Подібні негативні фактори призводять до падіння обсягів продажу. За таких умов значні проекти відходять на задній план, проте є доцільним впровадження проектів, які здатні повернути чи привернути інтерес споживачів до послуг підприємства, в тому числі тих, що впливатимуть на зміну споживчих цін у бік зниження (через зменшення вартості торговельно-технологічних процесів, окремих операцій діяльності підприємства тощо).

Успіх кожного проекту залежить від професіонального послідовного управління ним на кожній стадії його втілення, тобто на стадіях ініціації, планування, виконання, моніторингу, контролю та закриття проекту.

Відповідно до визначення, що подано у провідному міжнародному стандарті управління проектами ANSI PMBOK, управління проектами – це

область діяльності, в ході якої визначаються та досягаються чіткі цілі проєкту при балансуванні між обсягом робіт, ресурсами (такими як грошові кошти, праця, матеріали, енергія, простір та ін.), часом, якістю та ризиками проєкту [65].

Згідно з розширеним визначенням, управління проєктами – це методологія (інколи вживають: мистецтво) організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проєкту [60].

Саме сучасні методи, техніки і технології грають важливу роль у поліпшенні та полегшенні розробки проєкту та управління ним. Ключовим фактором успіху проєктного управління є наявність чіткого заздалегідь визначеного плану, мінімізації ризиків і відхилень від плану, ефективного управління змінами, що відрізняє його від інших видів управління (наприклад, процесного, функціонального управління тощо).

З початком реалізації будь-якого проєкту перед підприємством може виникати необхідність вирішення таких потенційних проблем, як: перевищення наявного бюджету, затримки у часі втілення проєкту чи при виконанні окремих його операцій, незапланована потреба в ресурсах, перешкоди бюрократичного характеру тощо.

Для мінімізації можливих ризиків при втіленні проєктів доцільно використовувати поетапний підхід, що має на меті чітку регламентацію щодо часових меж виконання проєкту, виконання розробленого графіку робіт у рамках затвердженого бюджету, гарантії щодо якості та результативності проєкту як основу для повернення інвестицій, вкладених у проєкт. Розглянемо особливості управління проєктами сучасного підприємства на кожному етапі його втілення (табл. 1.1). Запропонована методика управління проєктом є універсальною для різних підприємств та проєктів.

Таблиця 1.1 – Зміст і особливості основних етапів управління проєктами сучасного підприємства

Етапи проєкту	Сутність етапу	Результат етапу
1	2	3
1. Ініціація проєкту		
1.1. Генерація ініціатив	На основі внутрішніх потреб та ініціатив співробітників: надходження ідей, що здатні впливати на розвиток підприємства, від співробітників, вищого керівництва. На основі змін та потреб зовнішнього середовища: реакція на зміни в законодавстві, зміни в потребах споживачів, на появу нових технологій і стандартів, дії конкурентів тощо	Правильно й чітко оформлена ініціатива
1.2. Розгляд та відбір ініціатив	Розгляд ініціатив спеціальними підрозділами з розвитку чи керівництвом підприємства, що включає презентацію ідеї, перевірку ідеї на доцільність та актуальність, відповідність стратегії підприємства, оцінку можливості її реалізації на даному етапі розвитку підприємства та наявних ресурсів, оцінку ризиків з реалізації ініціативи	Рішення про реалізацію ідеї чи її відхилення
1.3. Офіційне відкриття проєкту	Розробка завдання на проєкт (інформація, зібрана на попередніх етапах, доповнюється вимогами до проєкту). Видача наказу про офіційне відкриття проєкту, призначення керівника, лідера (ініціатора) проєкту, визначення спонсора (за потреби)	Завдання на проєкт, наказ про відкриття проєкту
2. Планування проєкту		
2.1. Підготовка нормативних документів	Розгляд існуючих стандартів і методик, збір матеріалів про аналогічні чи типові проєкти для даного напрямку підприємницької діяльності	Нормативні документи по проєкту
2.2. Розробка загального плану	Розробка переліку всіх етапів проєкту (ієрархічної структури робіт) із зазначенням приблизного часу виконання кожного етапу, встановлення взаємозв'язків між етапами	Загальний план проєкту
2.3. Організація проєктних команд та розподіл ролей	Видача офіційних документів про створення проєктних команд; закріплення робочих груп за етапами, призначення відповідального за етап проєкту; узгодження плану проєкту з робочими групами; роз'яснення учасникам проєкту особливостей їх участі	Накази про створення та склад проєктних команд
2.4. Розподіл ресурсів та розробка бюджету	Визначення необхідної кількості ресурсів для кожного етапу та взагалі для проєкту. Створення переліку ресурсів, що залучаються, із зазначенням їх вартості. Розробка бюджету проєкту	Бюджет проєкту
2.5. Розробка плану з ризиків	Уточнення переліку ризиків, їх значимості та ймовірності. Розробка переліку попереджуючих і коригувальних дій	План з ризиків проєкту
2.6. Розробка календарного плану	Визначення часу початку, тривалості та завершення кожного етапу з урахуванням чисельності проєктної команди та наявності засобів автоматизації процесів	Календарний план виконання проєкту

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2.7. Розробка та затвердження підсумкового плану	Об'єднання попередньо розробленої документації в підсумковий план, його офіційне затвердження та інформування учасників проекту	Генеральний план проекту
3. Виконання та контроль проекту		
3.1. Виконання проекту	Виконання проектною командою відведених їй завдань поетапно з використанням відповідних ресурсів та обраної методики	Проміжні звіти про виконання проекту
Контроль за проектом	Контроль проекту за ключовими точками, в яких з'являються проміжні результати та підготовка проміжних звітів з розрахунком відсотків виконання етапів та в цілому. Аналіз ефективності виконання проекту керівником та на основі цього прийняття відповідних управлінських рішень	Відповідні управлінські рішення керівника проекту
4. Завершення проекту		
4.1. Підготовка та презентація підсумкового звіту	Опис досягнутих цілей та результатів із зазначенням ступеня їх досягнення, розрахунок індексів виконання термінів та бюджету проекту. Аналіз ходу виконання проекту, проблем та ризиків, що виникли, їх причин та способів вирішення. Презентація звіту власникам підприємства / замовникам проекту	Звіт презентовано власникам підприємства / замовникам проекту
4.2. Аналіз підсумкового звіту	Власники підприємства / замовники проекту приймають рішення про завершеність проекту. В разі неповного досягнення цілей проект продовжується або закривається	Рішення власників / замовників про завершеність проекту
4.3. Офіційне закриття проекту	Наказ про закриття проекту, публікація прес-релізу про його результати. Розподіл мотиваційного фонду проекту серед його учасників з урахуванням вкладу кожного учасника в результати проекту	Наказ про закриття проекту, прес-реліз
4.5. Архівація всіх матеріалів	Збереження отриманих знань та напрацювань за проектом	База знань за проектом

Проте вона може змінюватися, в основному в бік скорочення залежно від значимості, новизни, ресурсоемності проекту. Наприклад, при втіленні незначних проектів значно звужується коло завдань з управління, документообороту, відпадає необхідність архівації даних. В свою чергу, при впровадженні інноваційних проектів революційного характеру виникає необхідність захисту власних ідей та розробок шляхом ліцензування.

Крім цього, як показує вітчизняний досвід впровадження проектного менеджменту в практику управління підприємствами, найбільш складною

проблемою є організації взаємодії в процесах управління ресурсами проєктів та адміністрування проєктів. Вітчизняна практика проєктного менеджменту базується на виділенні питань управління ресурсами проєктів та адміністрування проєктів в зону управління підприємством, що знаходиться над зоною відповідальності керівника проєктів. Це й було передумовою створення наукових основ матричних інформаційних технологій – технологій, що поєднують в собі процеси управління і проєктами, і підприємствами одночасно.

Таким чином виникає необхідність у створенні науково-методичних основ побудови спеціальних систем управління ресурсами проєктів – ERPP (Enterprise Resources Planning in Project) та систем адміністрування проєктів APE (Administrated Projects of the Enterprise) та їх впровадження в практику вітчизняного проєктного менеджменту [2].

В основі даної технології знаходиться сукупність програмних засобів:

1) інструментальні програмні засоби управління проєктами (MS Project, GanttProject, Primavera, TeamLab, OpenProj, Спайдер);

2) система управління ресурсами проєктів – ERPP PrimaNad – це спеціальна система управління ресурсами проєктів, яка реалізує в автоматизованому режимі функції управління ресурсами і на рівні проєктів, і на рівні підприємств;

3) система адміністрування проєктів APE PrimaLib – реалізує функції доведення до менеджерів і виконавців прийнятих рішень з виконання робіт проєктів, відображає виконання робіт, контролює виконавську дисципліну менеджерів та спеціалістів, а також формує звіти з виконання робіт проєктів.

Системи PrimaNad і PrimaLib призначені для збирання, зберігання, обробки та використання інформації з програмами Primavera чи MS Project для вирішення задач бюджетування, управління матеріально-технічними і трудовими ресурсами, управління термінами в проєктах на різних рівнях функціонально- та проєктно-орієнтованої діяльності підприємств, а також для адміністрування всіх дій і процесів з безпосереднього управління проєктами.

Крім того, в цих системах відображається і операційна діяльність підприємств. Ці системи застосовуються, в першу чергу, для вирішення функціональних задач в проєктно-орієнтованій діяльності сучасних підприємств, управління проєктами в яких базується на використанні Primavera чи MS Project. Головна їх задача – підвищення ефективності діяльності функціональних підрозділів компаній за рахунок створення релевантного інформаційного середовища проєктів і підприємств [22].

Розробка та втілення проєктів, що певним чином модернізують та поліпшують окремі складові діяльності чи діяльність підприємства в цілому, мають істотне значення для підтримання конкурентного положення підприємства на ринку. При цьому, нововведення несуть із собою ризики, що можливо зменшити за допомогою ефективного управління, завдання якого змінюються в залежності від етапу, на якому знаходиться втілюваний проєкт. Важливою складовою управління проєктами є розробка життєздатного плану, на якому базується подальше втілення проєкту.

Саме на цьому етапі розподіляються ресурси підприємства, правильне співвідношення яких дає змогу досягати бажаних результатів на сприятливих для підприємства умовах і є базою для ефективного проходження наступних етапів втілення проєкту. Отже, сучасні підприємства для підвищення ефективності своїх бізнес-процесів мають удосконалювати систему менеджменту за рахунок ширшого використання інструментарію з управління проєктами.

Незважаючи на універсальність запропонованої методики управління проєктами, зокрема ІТ-підприємств, вона не завжди спроможна дати високі гарантії з отримання бажаних результатів, тому що кожен проєкт має специфічні характеристики, які необхідно враховувати з першого етапу управління проєктом та, за необхідності, вносити поправки у процесі його втілення. В цьому контексті вкрай важливим питанням є формування та розвиток проєктної команди, дієве управління персоналом підприємства.

1.2 Формування проєктних команд у системі управління персоналом торговельної мережі

Проєктний підхід уже використовується в менеджменті багатьох вітчизняних підприємств, а надто зарубіжних, міжнародних компаній, як і транснаціональних корпорацій, доводячи на практиці свої переваги порівняно до традиційних інструментів управління бізнесом.

Однак, відома проєктна тріада, оперуючи часовими обмеженнями, певною сумою фінансових ресурсів, яка є в наявності чи буде залучена на конкретні цілі розвитку підприємницької діяльності, а також якістю робіт, що виконуються в межах проєкту, залишає поза увагою вкрай важливий чинник успішності будь-якої справи. Йдеться про персонал або керівника та виконавців, які реалізують проєкт. Отже, від складу проєктної команди, можливостей і здатності її членів до розвитку під час перебігу життєвого циклу проєкту, значною мірою залежить ефективність управління проєктами.

Враховуючи актуальність цієї теми необхідно конкретизувати сутність проєктної команди та визначити алгоритм її формування, що максимально задовольняв би потребі виконання проєкту в обумовлений термін, із максимальною економічною віддачею та за умови високої якості робіт.

Формуючи команду, проєкт-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю та єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність – усі ці риси притаманні новому проєкту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проєкту ускладнене ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно та синхронно [68].

Існує досить багато визначень проєктної команди. Так, наприклад, Л. Л. Калініченко дотримується думки, що команда проєкту є одним із головних понять управління проєктами. Це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проєкту та підлеглі керівнику

проєкту; це – основний елемент його структури, оскільки саме команда проєкту забезпечує реалізацію його задуму [21].

Автори Н. В. Косенко, І. М. Кадикова, Р. В. Артюх вважають, що за змістом команда проєкту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями та навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проєкту. За формою команда проєкту відображає існуючу організаційну структуру управління проєктом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проєкту, а на нижніх – виконавці, відділи та фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери [24].

Крім того, В. О. Москаленко дає визначення, відповідно до якого проєктна команда – це група працівників, пов'язаних неформально єдністю розуміння перспектив організації та методів їх реалізації, що проводять єдину злагоджену роботу з досягнення поставлених цілей [33].

На думку А. В. Оленіч і З. Я. Шацької «команда проєкту – це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі, максимально віддані загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємопогоджуючи свою роботу» [36]. Натомість, А. І. Рибак та І. Б. Азарова визначають проєктну команду як окрему ланку трудового колективу, певну єдність працівників підприємства, що зацікавлені й мають необхідні компетентності для успішного виконання проєкту [45].

В дисертації В. С. Харути проєктна команда визначена як група з двох і більше осіб, які взаємодіють між собою та координують свою роботу для досягнення заданих цілей. Також цей дослідник вважає, що проєктна команда – це колектив фахівців, об'єднаних для досягнення спільних цілей і вирішення поставлених перед ними завдань протягом життєвого циклу проєкту [60].

Група дослідників, а саме О. В. Шматко, Н. К. Стратієнко та Р. І. Манева визначають проєктну команду як групу людей, що взаємодоповнюють і взаємозамінюють один одного в ході досягнення поставлених цілей проєкту

підприємства [63]. В табл. 1.2 згруповані основні визначення щодо сутності проєктної команди.

Таблиця 1.2 – Визначення сутності проєктної команди підприємства

Дефініція	Автор і джерело
Команда проєкту – це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проєкту та підлеглі керівнику проєкту; це – основний елемент його структури, оскільки саме команда проєкту забезпечує реалізацію його задуму	Л. Л. Калініченко
За змістом команда проєкту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями та навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проєкту. За формою команда проєкту відображає існуючу організаційну структуру управління проєктом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації	Н. В. Косенко, І. М. Кадикова, Р. В. Артюх
Проєктна команда – це група працівників, пов'язаних неформально єдністю розуміння перспектив організації та методів їх реалізації, що проводять єдину злагоджену роботу з досягнення поставлених цілей	В. О. Москаленко
Команда проєкту – це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі, максимально віддані загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємопогоджуючи свою роботу	А. В. Оленіч, З. Я. Шацька
Проєктна команда є окремою ланкою трудового колективу, певною єдністю працівників, які зацікавлені й мають необхідні компетентності для успішного виконання проєкту	А. І. Рибак, І. Б. Азарова
Проєктна команда – це група з двох і більше осіб, які взаємодіють між собою та координують свою роботу для досягнення заданих цілей; це – колектив фахівців, об'єднаних для досягнення спільних цілей і вирішення поставлених перед ними завдань протягом життєвого циклу проєкту	В. С. Харута
Проєктна команда є групою людей, які взаємодоповнюють і взаємозамінюють один одного в ході досягнення поставлених цілей проєкту підприємства	О. В. Шматко, Н. К. Стратієнко, Р. І. Манєва

Враховуючи ці визначення вважаємо, що вони не містять деяких ключових характеристик, які мають бути притаманні команді, створеній з метою виконання певного проєкту чи проєктів, тому пропонуємо таке формулювання. Проєктна команда є спеціально сформованою для цілей реалізації конкретних проєктів групою працівників, які мають знання, практичні навички та досвід, що найбільше відповідають завданням у межах виконання цих проєктів, а також узгоджена робота яких на засадах

спеціалізації та кооперації дає можливість отримати ефект синергії від оптимального поєднання зусиль кожного з виконавців проєкту.

Необхідність формування проєктної команди очевидна й зумовлена такими обставинами:

- проєкти стають більш складними й комплексними, вони включають різноманітні види діяльності, й одна людина вже не в змозі здійснювати їх самостійно, потрібні помічники, профільні фахівці;

- давно відзначена ефективність спільної творчості й обміну ідеями, що властиво роботі команди, де народжуються нові ідеї та обговорюються існуючі;

- важливо, щоб у проєкті були забезпечені різні ролі, як командні, так і функціональні, а це можливо тільки при наявності команди;

- для забезпечення успішності проєкту необхідна консолідована відповідальність за нього, що можливо забезпечити за рахунок створення проєктної команди;

- робота в проєкті вимагає ефективних і значущих результатів, що забезпечується так званим ефектом синергії проєктної команди;

- ефективність роботи в проєкті та створення кінцевого результату забезпечується особливим мікрокліматом, який формується у проєктній команді, атмосферою доброзичливості [30].

Розглянувши значення та важливість проєктної команди в рамках підприємства, важливо зазначити цілі та завдання створення та побудови проєктної команди. Отже, цілі створення проєктної команди такі: вдосконалення розподілу робіт; управління та контроль за роботою; вирішення проблем і прийняття рішень; перевірка та затвердження рішень; накопичення ідей, інформації, порад; координація між функціональними підрозділами; підвищення відповідальності й залучення членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у діяльності підприємства; розв'язання конфліктів на різних рівнях управління; аналіз результатів виконання проєктів з метою поліпшення інформаційної бази для їх оцінки.

Основними організаційними завданнями формування проєктної команди є такі:

- створення професійно стимулюючого оточення;
- здійснення ефективного керівництва;
- забезпечення проєкту кваліфікованим персоналом;
- забезпечення підтримки керівництва та стабільно сприятливого середовища тощо [52].

Важливо також зазначити, що існує комплексний підхід щодо формування проєктної команди, заснований на формуванні спільного бачення в команді. В основі підходу лежать ідеї «Action Research», «Reflective Practitioner» і «Total Quality Management». Відповідно до головних положень цих теорій формування проєктної команди є циклічним процесом, що складається з комбінацій дії та аналізу дії (рефлексії), спрямованих на реалізацію стратегічних цілей команди (визначення) і вирішення проблем.

Ефективний спосіб позиціонування команди в цілому і окремих її членів, зокрема, забезпечує успіх всієї командної роботи, так як встановлює оптимальне співвідношення кадрових ресурсів і вимог щодо поставлених задач, організує чітко й точно їх виконання. Зазначимо, що під позиціонуванням розуміється така система розподілу відповідальності в команді, яка функціонує в кожний конкретний період залежно від зміни робочої ситуації. Таким чином, узгодженість загального бачення визначає стратегічну сторону командної роботи, ефективний спосіб позиціонування – тактичну.

Проте, поряд із перевагами, командна робота має ряд обмежень, які визначаються особливостями командної діяльності та рисами самих команд. Так, у рамках традиційного управління виникають складнощі оцінки командної діяльності та надання їй підтримки. Впровадження командної роботи передбачає проведення організаційних змін у системах прийняття рішень, контролю, оцінки та стимулювання [8].

Також існує проблема впровадження командного методу роботи, тобто

впровадження командного підходу та використання потенціалу команди, як правило, детерміновані сукупністю організаційних обмежень.

Однак, незважаючи на визнання важливості умінь управляти командами та здатності бути командним гравцем, у багатьох менеджерів виникають проблеми з упровадженням командного методу роботи.

Основним інтегруючим чинником створення та діяльності проєктної команди виступає стратегічна мета реалізації проєкту. Тому, команда проєкту впливає на створення певного організаційного середовища проєкту, формує цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проєктом.

Отже, проблеми формування і діяльності команди проєкту доцільно розглядати в логічній послідовності, а саме: «цілі проєкту – система управління – команда проєкту».

Визначимо, фактори, що впливають на формування команди проєкту:

1) специфіка проєкту – вона визначає формальну структуру команди, рольовий склад, перелік знань, умінь, навичок, якими повинні володіти члени команди;

2) організаційно-культурне середовище: зовнішнє середовище – це всі фактори, які не залежать від команди проєкту, але впливають на її роботу; внутрішнє середовище – це організаційна культура команди, вона включає способи розподілу влади, способи організації взаємодії між членами команди, способи розв'язання конфліктів, організації зовнішніх зв'язків тощо;

3) особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди. Цей стиль залежить від типу лідера. Говорячи, про цілі проєкту та команду постає питання часу та тривалості існування проєкту. В свою чергу, завдання менеджера полягає в тому, щоб забезпечити конструктивний перехід команди проєкту з однієї стадії його життєвого циклу в іншу в рамках проєктної діяльності та довести проєкт до успішного завершення [42].

У цьому процесі В. О. Москаленко виділяє п'ять стадій життєвого циклу проєктної команди.

Перша стадія – утворення чи виникнення (forming) – члени команди об'єднуються з метою співпраці.

Друга стадія – інтенсивне формування (storming) – після початку спільної роботи виявляється, що члени команди мають різні думки щодо способів досягнення цілей проєкту та підходів до їх здійснення, що може призводити до суперечок і навіть конфліктів.

Третя стадія – нормалізація діяльності (normalizing) – члени команди приходять до взаємної згоди в результаті переговорів і розробляють норми, на підставі яких буде побудована їх подальша робота.

Четверта стадія – виконання планів з реалізації проєкту (performing) – після того, як мотивація членів команди й ефективність її роботи зростають, процес здійснення проєкту стабілізується, і команда може працювати з високою ефективністю протягом усього його періоду.

П'ята стадія – трансформація команди чи її розформування (transforming) – в міру завершення роботи над проєктом вирішується питання про майбутню діяльність членів команди.

При закінченні проєкту ефективність його виконання може або зрости (члени команди концентрують зусилля на завершенні проєкту, маючи досить чітку перспективу свого майбутнього), або знизитися (члени команди відчують жаль з приводу закінчення їх спільної роботи, особливо якщо їх майбутнє не визначене).

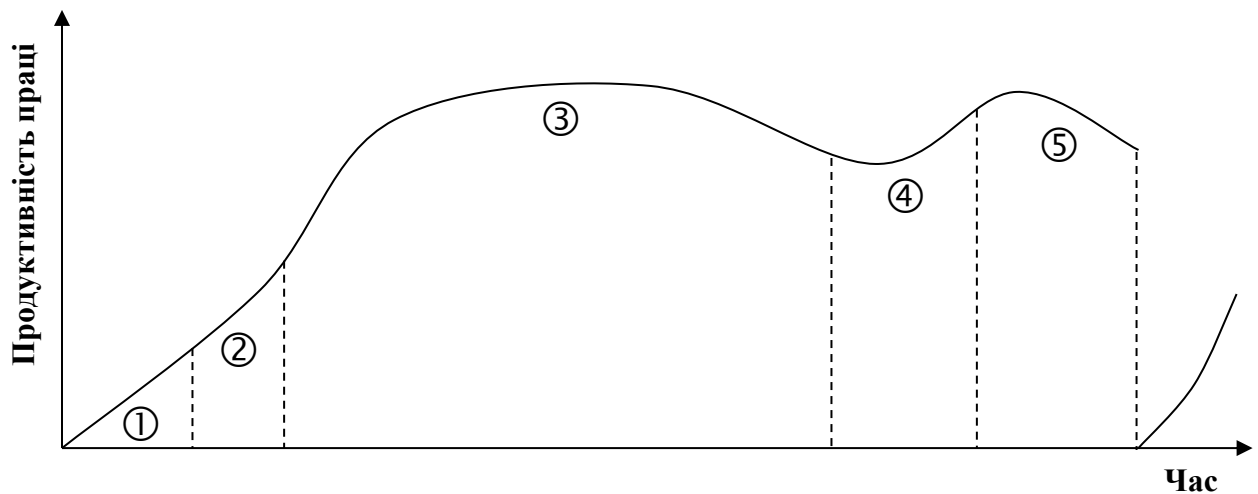
Всі описані стадії в реальній проєктній діяльності проявляються в різних формах. Часто буває так, що команда припиняє своє існування, не дійшовши не тільки до ефективного виконання проєкту, але й до стадії нормалізації діяльності. Це залежить як від загального рівня професійної управлінської культури як в організації, так і в зовнішньому середовищі [33].

Подібний підхід був запропонований зарубіжними авторами [67], відповідно до якого життєвий цикл проєктної команди складається з п'яти фаз (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика основних фаз життєвого циклу проєктних команд у системі управління персоналом

Фаза	Особливості управління проєктною командою
Формування	Фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом зі встановленими механізмами взаємодії та груповими установками. На цій фазі відбувається знайомство членів команди один із одним і з проєктом загалом, формуються загальні цілі та цінності, визначаються норми й правила взаємодії, ставляться задачі команди та визначаються шляхи і принципи їх досягнення
Спрацювання (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. В середині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат, внутрішня культура тощо
Робоча фаза (нормального функціонування)	Найбільш тривала – на основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях. Завданнями лідера проєкту на цій фазі є: раціональний розподіл функцій між фахівцями; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структури і змісту робіт, що виконуються; об'єднання в робочі групи і функціональні підрозділи працівників із різними індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери довіри і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проєкту і способів їх досягнення; визначення та вирішення конфліктних ситуацій; створення дійової системи мотивації; контроль за досягненням результатів проєкту і координування діяльності
Реорганізація	Фаза виникає при змінах у кількісному та якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в проєкті (задачах, планах, результатах проєкту); змінами структури управління проєктом; завершенням окремих стадій проєкту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проєкту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів
Розформування	При завершенні окремих фаз і всього проєкту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проєкту. При цьому залежно від прийнятої оргструктури, виникають два варіанти подальших дій фахівців команди. При матричній структурі управління працівники по закінченні проєкту повертаються в свої функціональні підрозділи. При проєктній структурі управління менеджер проєкту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. В цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проєкт, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців у команду нового проєкту. Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців у професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проєкту з вказівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи

Графічну інтерпретацію фаз життєвого циклу проєктної команди зображено на рис. 1.2.



Умовні позначення (фази життєвого циклу проєктної команди):

1 – формування; 2 – спрацювання; 3 – робоча; 4 – реорганізації; 5 – розформування.

Рисунок 1.2 – Репрезентація життєвого циклу проєктної команди в системі управління персоналом підприємства

Існуючі підходи формування команди проєкту, на думку О. І. Шерстюк, орієнтовані переважно на відображення професійної компоненти учасників команди. Проте, крім рівня компетентності керівникам проєктів необхідно врахувати аспекти, пов'язані з розподілом функціональних і командних ролей, усвідомленням усіма учасниками команди цілей та завдань проєкту, підвищенням кваліфікації учасників команди, покращенням взаємодії між ними й умов командної роботи [62].

Більшість із цих проблемних питань вирішуються саме при розробці алгоритму формування проєктної команди, адекватного цілям конкретного проєкту та з урахуванням специфіки підприємства. В. М. Гриньова та Г. І. Писаревська пропонують таку послідовність формування команди проєкту: по-перше, аналіз необхідних ресурсів; по-друге, оцінювання наявних ресурсів (виконавців проєкту); по-третє, безпосереднє формування команди проєкту; по-четверте, планування комплексу робіт проєктної команди [12].

Натомість В. О. Москаленко розробила процесуальну схему формування команди проєкту, що передбачає такі послідовні дії: 1) визначення вимог до персоналу проєкту; 2) підбір членів команди проєкту (проведення співбесід, тестування, стрес-інтерв'ю); 3) визначення лідера проєктної команди; 4) розподіл обов'язків і відповідальності (формування комунікаційних зв'язків, складання плану розвитку працівників команди, вирішення процедурних питань щодо розкладу нарад, методів контролю, позиціонування команди проєкту тощо); 5) безпосередньою роботою над проєктом (під час якої може відбуватися трансформація проєктної команди); 6) аналіз результатів командної взаємодії; 7) завершення проєкту [33].

Можна погодитися з такими послідовними етапами щодо формування проєктної команди й дійти висновку, що відповідний алгоритм охоплює не лише початкову стадію, на якій створюється команда проєкту, але й усі подальші стадії з реалізації проєкту, коли процес формування проєктної команди трансформується в діяльність із координації та розвитку команди проєкту. Крім того, варто наголосити, що алгоритм формування проєктної команди може бути дієвим лише за умови забезпечення його відповідності цілям виконання проєкту чи проєктів, а також особливостям конкретного підприємства, яке їх реалізує.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності проєктного управління персоналом торговельної мережі

На початку XXI століття управління проєктами все частіше стає стандартним способом ведення бізнесу. На багатьох підприємствах значна частка робіт виконується у вигляді проєктів. Велика кількість сфер, в яких здійснюються проєкти, різноманітність команд, що працюють над проєктами, труднощі внутрішньокорпоративної взаємодії, різноманітність умов реалізації проєктів і велика кількість вимог до проєктів зумовлюють необхідність

досліджень за напрямом забезпечення ефективного управління проектною командою. Так, особливої важливості набуває ефективне управління проектами за рахунок раціонального формування команди проекту та оцінювання ефективності її роботи.

Причини зростання популярності команд пов'язані з глобальними економічними проблемами, передбачають зростання конкуренції, технологічні досягнення, необхідність вирішення складних проблем у максимально стислі терміни, плинність кадрів. Але команди мають і недоліки: це висока концентрація фахівців на вузькому фронті робіт, підвищений фонд стимулювання й інтенсивний ритм роботи служб забезпечення, необхідність навчання та тренінгів для членів команди, обмеженість розміру, можливість розпаду проектної команди [6].

У більшості сучасних праць, присвячених вивченню командних систем, моделей колективної поведінки та моделей групового управління розглядаються методичні підходи до загальних проблем управління командами, однак недостатньо висвітлені питання, пов'язані з ефективною діяльністю проектних команд.

Управління командою проекту ґрунтується на процесному підході, коли окремі процеси управління формують умови для ефективної командної роботи [28].

В разі, коли зазначені процеси реалізуються на високому управлінському рівні, можна припускати, що є передумови для створення ефективної проектної команди, яку можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури.

Модель процесу формування ефективної проектної команди наведена на рис. 1.3 і містить опис характеристик завдань, робочої структури, індивідуальних характеристик, командних характеристик, командних процесів, процесів формування команди, змін у проектній команді, командної діяльності, індивідуальних змін.

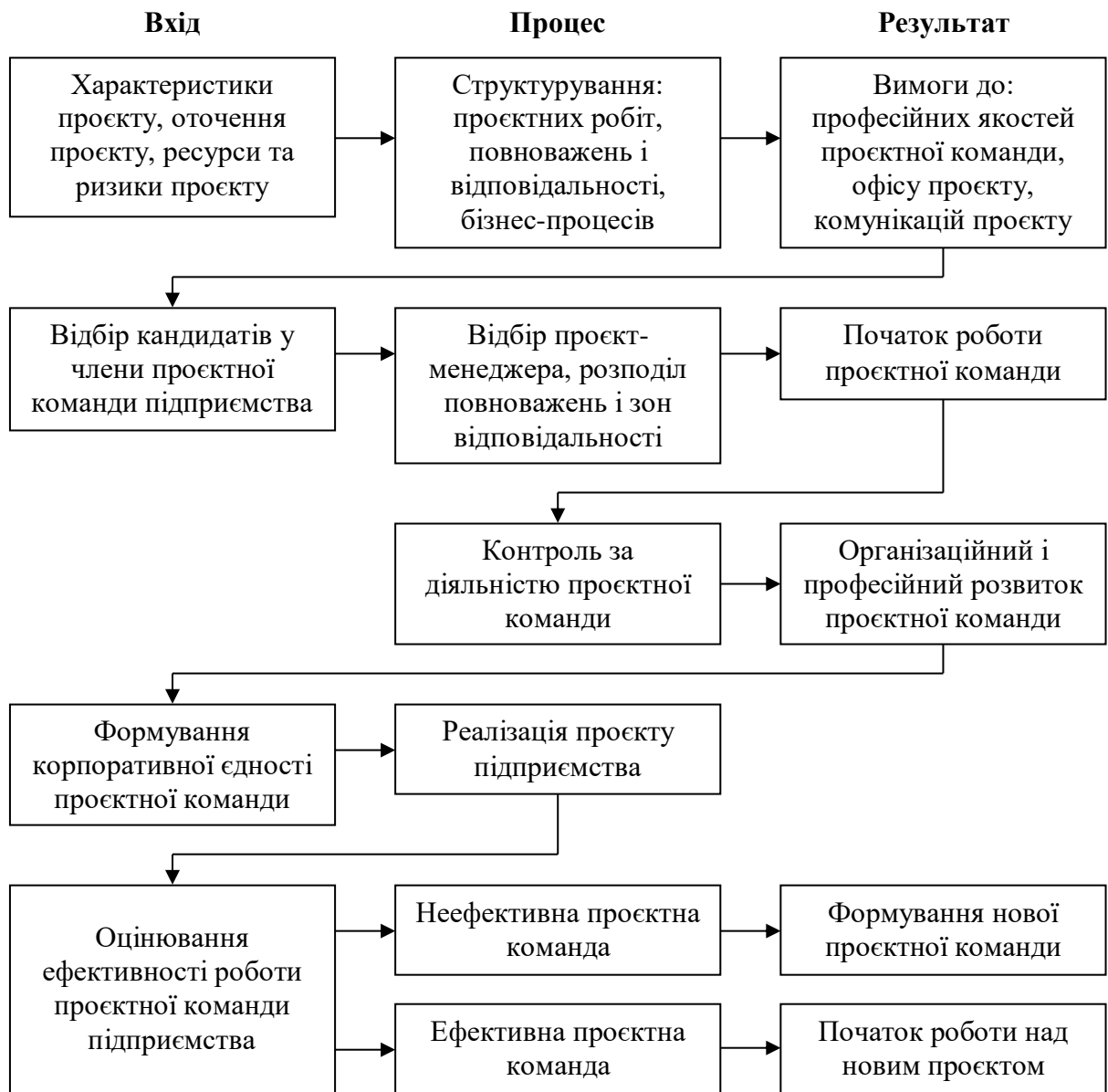


Рисунок 1.3 – Модель процесу формування ефективної проектної команди в системі управління персоналом торговельної мережі

Розрізняють ефективність з позицій професійної діяльності за проектом та організаційно-психологічного клімату діяльності. В професійному відношенні ефективність – це насамперед націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань.

Із позицій організаційно-психологічного клімату ефективною можна назвати таку команду, в якій: неформальна атмосфера; завдання зрозумілі й виконуються; її члени прислуховуються один до одного; обговорюють завдання, в яких беруть участь усі члени; конфлікти й розбіжності наявні, але

виражаються і центруються навколо ідей та методів, а не особистостей; група усвідомлює, що робить, рішення ґрунтуються на згоді, а не на голосуванні більшості [49].

При дотриманні цих умов команда не лише успішно виконує свою місію, але й задовольняє особисті та міжособистісні потреби своїх членів, у результаті чого одержує результат, яким є реалізований проєкт із запланованими характеристиками як показник командної діяльності.

Оцінити, наскільки ефективно відбувається управління проєктною командою можливо з використанням фінансово-економічних показників, наприклад, у класичному варіанті показник ефективності буде визначатися як відношення економічного ефекту від роботи команди та витрат, що супроводжували процес роботи над проєктом [63].

У той самий час цей метод дає змогу оцінити ефективність з точки зору економічної результативності і не надає можливостей оцінити управління проєктною командою як процесом, в якому на перший план виходить управління людським капіталом, розвитком професійних та особистих якостей членів команди. Саме тому у дослідженнях західних фахівців [66] наведені різноманітні показники, що свідчать про ефективність командної діяльності, в яких на перший план виходять показники розвитку команди у контексті розвитку особистості професіонала, що є членом команди і отримує можливості самореалізуватися у професійній діяльності. Також у працях західних фахівців наведені й традиційні показники, які свідчать про успіх командної діяльності, і такий синтез показників людського розвитку та показників, що свідчать про досягнення запланованого результату, вважається найбільш оптимальним з точки зору ефективного управління проєктною діяльністю [68].

Зміна бізнес-оточення в період кризи, інноваційний характер проєктів, відсутність необхідної кваліфікації у членів команди проєкту, вплив людського фактору призводить до підвищення ступеня невизначеності та неможливості планування із заданою точністю. В таких проєктах

застосовують адаптивні методології управління проєктами та програмами.

У зв'язку з цим виникає проблема формування адаптивної команди проєкту. Існуючі класичні методології управління проєктами призначені для управління планованими проєктами, тобто проєктами, основні елементи яких (обсяг робіт, тривалість, вартість) можуть бути запланованими з певною точністю. В цьому випадку при розрахунку параметрів проєкту використовується метод аналогії, метод параметричної оцінки, методи розрахунку «знизу вгору» та «зверху вниз» [34].

Для адаптивних команд проєкту додається умова можливості реалізації претендентом декількох функцій (що дасть можливість здійснити адаптацію команди при зміні вимог або умов виконання проєкту), тобто володіння кількома професійними компетенціями. Завдання формування адаптивної команди проєкту можна сформулювати таким чином:

нехай $Q = (q_1, \dots, q_n)$ – множина претендентів до команди;

m – кількість компетенцій;

R_{ij} – елемент $(m \times n)$ матриці, яка відображає володіння компетенціями претендентів до команди проєкту. Якщо i -тий претендент володіє j -тою компетенцією, то $R_{ij} = 1$, а інакше $R_{ij} = 0$;

$W = (w_1, \dots, w_z)$ – множина компетенцій, якими володіють члени команди проєкту;

$K = (k_1, \dots, k_z)$ – множина заданих коефіцієнтів резервування для відповідних наборів компетенцій.

Коефіцієнт резервування компетенцій визначає мінімально необхідну кількість людей, які володіють даною компетенцією [14].

Необхідно з множини претендентів в команду знайти підмножину з найменшою потужністю, де для будь якої компетенції, що належить множині компетенцій команди проєкту, знайдеться претендент, що володіє даною компетенцією, і при цьому кількість членів команди, що володіють даною компетенцією має задовольняти вимогам коефіцієнтів резервування.

Оскільки при формуванні адаптивних команд необхідна наявність у

претендентів певних комбінацій компетенцій, то на початковому етапі формування команди будується матриця наборів компетенцій.

При обраному підході коефіцієнти резервування компетенцій визначають затребуваність компетенцій та їх наборів в команді. З метою скорочення обсягу обчислень з матриці наборів компетенцій необхідно видалити стовпці, що містять лише нулі. Якщо коефіцієнт резервування j -тої компетенції дорівнює нулю, то виключаємо j -тий стовпець з матриці.

Розробка алгоритмічного забезпечення – наближений метод формування адаптивних команд складається з таких етапів.

Етап 1. Сформувати матрицю $M [i, j]$ набору компетенцій ($j = \overline{1, z}, i = \overline{1, n}$) . Задати коефіцієнти резервування для набору компетенцій $K [j]$.

Етап 2. Перевірка матриці на коректність. Якщо:

$$\sum_{i=1}^n M[i, j] \leq K [j], \quad (1.1)$$

то перейти до етапу 9.

Етап 3. Провести оцінку характеристик претендентів (X):

$$X_i = \sum_{j=1}^z M[i, j] \times K [j] \quad (1.2)$$

Етап 4. Обрати претендента P з максимальною характеристикою (X), записати його до команди.

Етап 5. Корекція вимог:

$$K [j] = K [j] - 1, \text{ якщо } M [P, j] = 1 \text{ та } K [j] > 0, j = \overline{1, |W|}. \quad (1.3)$$

Етап 6. Виключити претендента P із множини претендентів Q .

Етап 7. Корекція матриці: виключити w_j із множини W (j -го стовпця) якщо $K [j] = 0$.

Етап 8. Перевірка закінчення: якщо $Q \neq 0$, та якщо вимоги не виконані перейти до етапу 2.

Етап 9. Кінець алгоритму.

Аналіз наукових праць дає можливість запропонувати систему показників, що може засвідчувати факт ефективної командної роботи. Ці показники результативності процесу управління командою відображають те, наскільки в роботі керівника представлені всі ключові фактори успіху, наскільки керівник забезпечив розвиток командних компетенцій за допомогою використання окремих елементів управління, таких як:

A – управління цілепокладанням, формування умов для чіткого розуміння цілей усіма членами команди;

B – досягнення мети командної діяльності, що оцінюється за такими критеріями: проєкт повністю реалізований у запланований відрізок часу і дає запланований прибуток (заплановану корисність); проєкт повністю реалізований у запланований відрізок часу, але одержаний результат не відповідає запланованому; проєкт не вдалося реалізувати у запланований відрізок часу;

C – управління формуванням у команді ефективної взаємодії, що дає змогу після реалізації проєкту працювати над новими проєктами;

D – управління процесом делегування повноважень, коли кожен член команди може ефективно працювати у дорученому сегменті роботи над проєктом;

E – управління командною роботою над проєктом, коли команда ефективно взаємодіє у процесі роботи над проєктом формування корпоративної єдності;

F – управління конкурентоспроможністю команди, формування умов для переваги команди, заснованої на розвитку професійних і людських якостей членів команди;

G – управління гнучкістю й адаптивністю команди, яка може швидко переорієнтуватися для роботи над іншим проєктом, для роботи над проєктом

у нових умовах;

H – управління безперервним удосконаленням та зростанням компетенцій членів команди, коли після реалізації проєкту члени команди набувають нових професійних та особистих навичок.

Ефективним управлінням з урахуванням зазначених вище критеріїв необхідно вважати управління командою проєкту, яке вкладається у певні часові проміжки, коли проєкт реалізується безпосередньо. Інакше кажучи, ефективним необхідно вважати управління командою проєкту, коли найкращі результати досягаються за менший проміжок часу. Ґрунтуючись на цьому переліку складових процесу управління, можна запропонувати формулу оцінювання ефективності управління проєктною командою ($E_{УПК}$) з урахуванням часу роботи над проєктом ($T_{УПК}$):

$$E_{УПК} = \frac{A + B + C + D + E + F + G + H}{T_{УПК}}. \quad (1.4)$$

Оцінити ці складові управління командною роботою, орієнтуючись на фінансово-економічні показники, досить важко, оскільки вони мають конкретний економічний зміст і слабо пристосовуються для оцінювання гуманітарних аспектів командної роботи. Відповідно, для оцінювання ефективності управління проєктною командою найбільш прийнятним методом є метод експертизи. Отже, показники (*A*; *B*; *C*; ...), а точніше рівень розвитку даних складових управління проєктною командою, можна оцінити із використанням методу експертного опитування. Безумовно, що для підвищення достовірності та надійності одержаних за допомогою експертних оцінок результатів треба володіти теоретичними і методичними основами використання цих методів. Експертні оцінки мають як вузько суб'єктивні риси, властиві кожному експерту, так і колективно-суб'єктивні, властиві групі експертів. І якщо перші усуваються в процесі відбору експертів, які повинні бути професіоналами у сфері, в якій призначається експертиза (в нашому

випадку фахівцями у сфері управління проєктами та управління людським капіталом), то другі в процесі відбору експертів не зникають, і вимагають використання математичних методів, що дають можливість нівелювати фактор суб'єктивності та об'єктивно оцінити якість проведеної експертизи.

Була визначена шкала, за якою експертам запропоновано оцінити ефективність проєктної команди:

- управління в зазначеному напрямі є ефективним і професійним, дає можливість реально вирішувати завдання, поставлені перед командою, а дії керівника команди сприяють ефективній, злагодженій, безконфліктній командній роботі – 3 бали;

- управління в зазначеному напрямку не є ефективним і мало професійним, дії керівника на сприяють вирішенню поставлених завдань, утруднюють роботу команди, вносять у командну роботу елементи незгодженості та конфліктності – 2 бали;

- управління в зазначеному напрямі ігнорується керівником проєкту, фактично не ведеться, дана складова командної роботи розвивається стихійно та безсистемно – 1 бал.

Для участі в експертному опитуванні добирається команда експертів, які є професіоналами у сфері управління проєктами та у сфері управління персоналом. Кількість експертів визначається за формулою [20]:

$$N = \frac{t^2}{\varepsilon}, \quad (1.5)$$

де t – показник достовірності для заданої надійної довірчої ймовірності одержаного результату; ε – гранично допустима похибка.

В той самий час у процесі застосування методики експертного опитування принциповим моментом є визначення якості експертизи та компетентності залучених експертів. Як правило, ця перевірка здійснюється на підставі визначення коефіцієнта конкордації (W). Обґрунтована можливість

оцінювання даного показника, минаючи етап визначення «рангів» експертних оцінок, а орієнтуючись винятково на одержаний результат. Модифікуючи існуючий методичний підхід, адаптуючи його до умов оцінювання ефективності проєктної команди, слід коефіцієнт конкордації розраховувати за такою формулою:

$$W = \frac{n^2(m^3 - m)}{n \times \sum e_{cp}^2}, \quad (1.6)$$

де $\sum e_{cp}^2$ – сума квадратів відхилень усіх оцінок кожного об'єкта експертизи від середнього значення; n – число експертів; m – кількість об'єктів експертизи.

Коефіцієнт конкордації змінюється у діапазоні $0 < W < 1$, причому 0 – повна неузгодженість, 1 – повна однотайність.

Ключові показники ефективності управління командою поступово стають головним виміром успіху не лише керівника, але й проєктних команд у цілому, формують умови для їх постійного розвитку, вдосконалення процесу управління проєктною діяльністю.

Необхідно наголосити на тому, що від ефективного управління командою проєкту багато в чому залежить ефективність проєктного менеджменту, впровадження інновацій та ефективне використання інвестицій. Наведена графічна схема формування ефективної команди проєкту дає уявлення про те, що цей процес є поетапним і багатоаспектним, вимагає від керівника проєкту вмінь згуртувати команду, розподілити обов'язки, поставити цілі та контролювати діяльність кожного учасника команди.

В сучасних умовах постійно змінюються технології виробництва та ведення бізнесу, досягнення довгострокових та короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності вимагають від підприємств застосування методології управління проєктами, одним із основоположних принципів якої є організація командної роботи. Створення

команди, що реалізує синергетичний ефект від об'єднання знань і зусиль її членів, і організація її діяльності являють собою складні завдання для більшості керівників вищої ланки управління. Було розглянуто процес розробки моделі та алгоритмічного забезпечення, що дають змогу розробляти та впроваджувати методи формування адаптивної команди з урахуванням компетенцій учасників.

Наведені методичні підходи дають можливість оцінювати ефективність проєктної команди з урахуванням часу, який є у керівників для створення команди, згуртування її членів, підвищення рівня компетентності фахівців. Дані методики досить прості й інформативні, дають змогу визначати не лише загальний рівень ефективності, але й оцінювати ефективність окремих елементів управління.

Висновки до розділу 1

Управління підприємствами за допомогою проєктного менеджменту здійснюється сьогодні в багатьох країнах світу і такий підхід уже довів свою здатність істотно підвищувати ефективність бізнесу. Отже, сучасні підприємства для підвищення ефективності своїх бізнес-процесів мають удосконалювати систему менеджменту за рахунок ширшого використання інструментарію з управління проєктами.

Проте, відома проєктна тріада, оперуючи часовими обмеженнями, певною сумою фінансових ресурсів, яка є в наявності чи буде залучена на конкретні цілі розвитку підприємницької діяльності, а також якістю робіт, що виконуються в межах проєкту, залишає поза увагою вкрай важливий чинник успішності будь-якої справи. Йдеться про персонал або керівника та виконавців, які реалізують проєкт. Отже, від складу проєктної команди, можливостей і здатності її членів до розвитку під час перебігу життєвого циклу проєкту, значною мірою залежить ефективність управління проєктами.

Враховуючи існуючі визначення вважаємо, що вони не містять деяких

ключових характеристик, які мають бути притаманні команді, створеній з метою виконання певного проєкту чи проєктів, тому пропонуємо таке формулювання. Проєктна команда є спеціально сформованою для цілей реалізації конкретних проєктів групою працівників, які мають знання, практичні навички та досвід, що найбільше відповідають завданням у межах виконання цих проєктів, а також узгоджена робота яких на засадах спеціалізації та кооперації дає можливість отримати ефект синергії від оптимального поєднання зусиль кожного з виконавців проєкту.

Запропонований алгоритм формування проєктної команди може бути дієвим лише за умови забезпечення його відповідності цілям виконання проєкту чи проєктів, а також особливостям конкретного підприємства, яке їх реалізує.

Опрацьовані методичні підходи дають можливість оцінювати ефективність проєктної команди з урахуванням часу, який є у керівників для створення команди, згуртування її членів, підвищення рівня компетентності фахівців. Розглянуті методики є досить простими й інформативними, дають змогу визначати не лише загальний рівень ефективності, але й оцінювати ефективність окремих проєктних команд у системі управління персоналом торговельної мережі.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сьогодні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з найбільших торговельних мереж продовольчих супермаркетів в Україні, репрезентуючи флагманський бізнес FOZZY GROUP. Перше «Сільпо» було відкрите ще в 1998 р., а зараз уже близько 330 магазинів працюють для покупців по всій території країни.

В мережі представлена продукція власного імпорту з більше ніж 80 країн світу, проєкт «Лавка традицій», завдяки якому на полицях можна знайти якісно дібрану продукцію невеликих українських виробників і фермерів, власні торгові марки «Премія» та «Повна чаша», а також товари власного виробництва – від запашної випічки «Крафтяр» до солодошів «Власної кондитерської».

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» приділяють велику увагу враженням покупців, тому кожен новий магазин оформлений в індивідуальному дизайні. Нині в мережі близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має власну концепцію [31].

Основним видом діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності відповідно до статуту:

10.13 Виробництво м'ясних продуктів;

10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

10.85 Виробництво готової їжі та страв;

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;

- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв;
- 11.02 Виробництво виноградних вин;
- 17.11 Виробництво паперової маси;
- 18.12 Друкування іншої продукції;
- 26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних;
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;
- 81.29 Інші види діяльності із прибирання;
- 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я;
- 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;
- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих

магазинах;

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

52.10 Складське господарство;

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;

52.24 Транспортне оброблення вантажів;

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

56.30 Обслуговування напоями;

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку;

62.01 Комп'ютерне програмування;

62.02 Консультування з питань інформатизації;

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

64.19 Інші види грошового посередництва;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

69.10 Діяльність у сфері права;

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування;

71.20 Технічні випробування та дослідження;

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;

73.11 Рекламні агентства;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;

33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;

- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 71.11 Діяльність у сфері архітектури;
- 10.11 Виробництво м'яса;
- 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці;
- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- 11.05 Виробництво пива;
- 11.06 Виробництво солоду;
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- 56.21 Постачання готових страв для подій;
- 56.29 Постачання інших готових страв;
- 82.92 Пакування;
- 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;
- 58.19 Інші види видавничої діяльності;
- 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- 59.20 Видання звукозаписів;
- 63.12 Веб-портали;
- 63.91 Діяльність інформаційних агентств;
- 74.20 Діяльність у сфері фотографії;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.;
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах [32].

У табл. 2.1 наведені дані про динаміку операційних показників торговельної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.1 – Зростання кількості магазинів і торговельних площ мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2018 р. по 2022 р.

Операційні показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2018 р., +/-	2022 р. до 2018 р., %
Загальна торговельна площа, тис. м ²	339,8	344,4	380,2	407,0	484,2	144,4	42,50
Кількість магазинів	235	240	258	276	333	98	41,70

Спостерігається щорічне зростання як кількості магазинів мережі, так і розміру загальної торговельної площі (рис. 2.1).

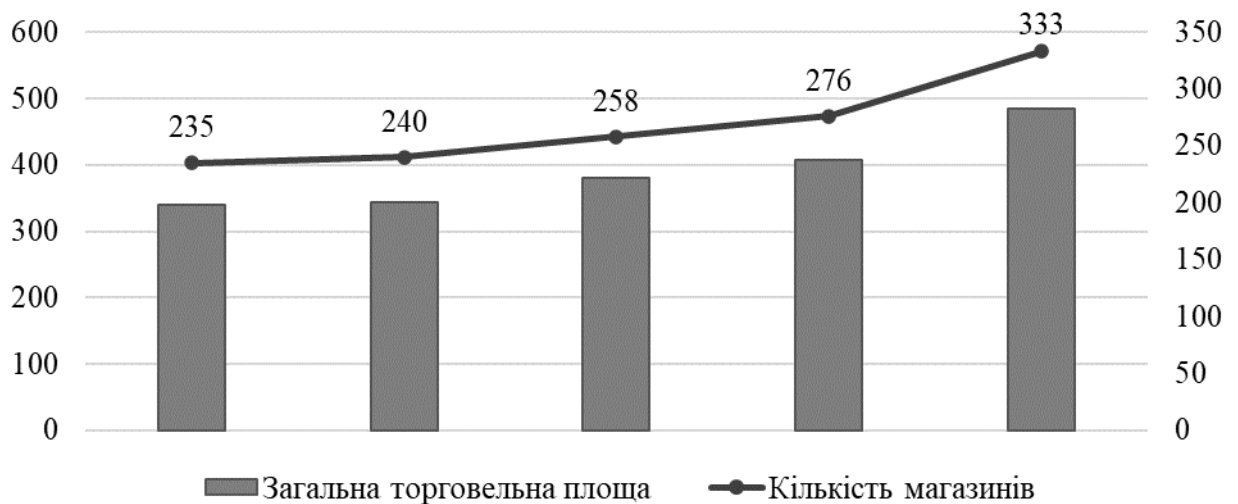


Рисунок 2.1 – Динаміка загальної торговельної площі (ліва шкала, м²) і кількості магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (права шкала) за 2018-2022 рр.

У цілому за проаналізований період зростання торговельних площ і кількості магазинів, що відбувалося більш-менш синхронно, перевищило 40% від базових значень 2018 р.

Аналіз динаміки необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що вони змінювалися непропорційно. Так, якщо необоротні активи зросли більше, ніж у 1,5 рази, то оборотні активи збільшили свій обсяг

несуттєво (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2020 р. по 2022 р., тис. грн

Активи	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис. грн	%
Основні засоби	9024264	10768202	16845784	7821520	86,67
Нематеріальні активи	5314749	4121238	4226036	-1088713	-20,48
Інвестиції в дочірні компанії	0	0	272809	272809	×
Фінансові інвестиції	0	0	1400396	1400396	×
Відстрочені податкові активи	72702	116311	196279	123577	169,98
Передплати за основні засоби	278490	403539	711069	432579	155,33
Всього необоротні активи	14690205	15409290	23652373	8962168	61,01
Запаси	5225838	5622330	6461632	1235794	23,65
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	5179791	5379752	5482757	302966	5,85
Поточні фінансові інвестиції	890683	1307484	635910	-254773	-28,60
Векселі одержані	576903	1270258	1075259	498356	86,38
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	27657	19883	51946	24289	87,82
Гроші та їхні еквіваленти	1637364	1091012	1163038	-474326	-28,97
Інші оборотні активи	466070	120450	137550	-328520	-70,49
Всього оборотні активи	14004306	14811169	15008092	1003786	7,17
Всього активи	28694511	30220459	38660465	9965954	34,73

Такі тенденції свідчать про обережне нарощення торговельної діяльності в умовах коронакризи. Наочно зазначені зміни демонструє діаграма на рис. 2.2.

Станом на 31 грудня 2022 р. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не виконало вимоги щодо фінансових кovenант за деякими довгостроковими кредитними угодами, у зв'язку з чим залишок по банківським позикам у сумі 1537 млн грн було відображено у складі короткострокових зобов'язань за позиками. Додатково до обставин, які склалися на звітну дату, військове вторгнення в Україну призвело до значного погіршення ліквідності та суттєвих збитків за результатами діяльності товариства.

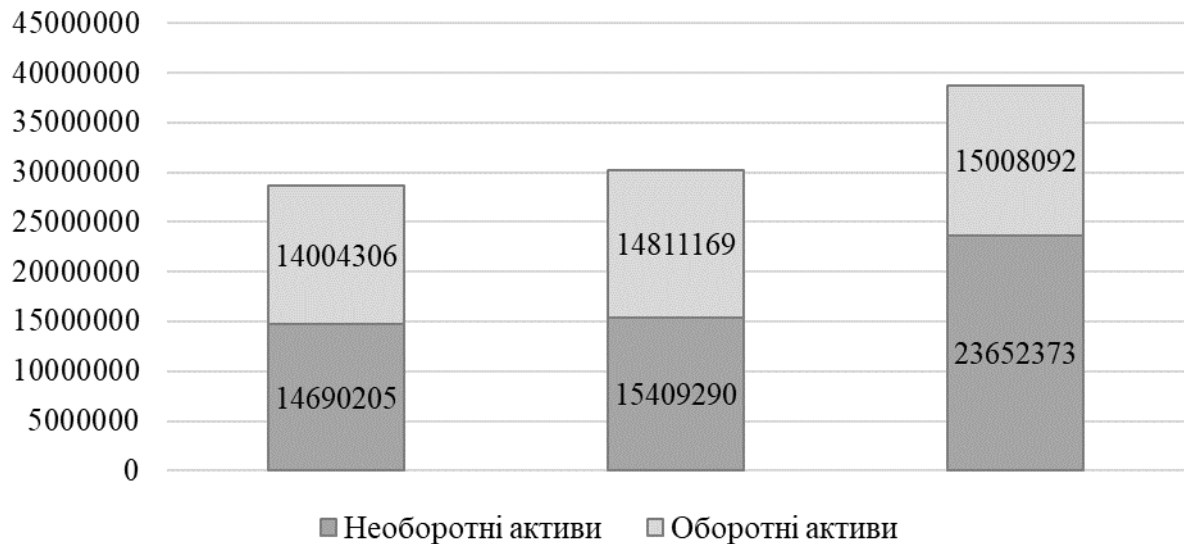


Рисунок 2.2 – Динаміка зростання необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр., тис. грн

У зв'язку з чим керівництвом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» була визначена стратегія по реструктуризації існуючих на звітну дату заборгованостей за кредитами, позиками та лізинговими договорами, так щоб у 2022 році не проводити погашення основної суми боргу згідно узгоджених до початку військових дій в Україні графіків виплат [33].

Прийнята стратегія надає ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» змогу стабілізувати рівень ліквідності і максимально забезпечити безперервну операційну діяльність. Після звітної дати були проведені перемовини та підписані додаткові угоди по реструктуризації заборгованості з ключовими кредиторами товариства, в результаті яких були досягнуті наступні домовленості:

1) щодо заборгованості за банківськими кредитами у сумі 949 млн грн було отримано листа, про те що на період воєнних дій в Україні, банк не буде вчиняти жодних дій відносно вимоги штрафних санкцій, а також досягнуто згоди про поновлення перемовин по реструктуризації заборгованості після покращення ситуації в країні;

2) щодо заборгованості за банківськими кредитами у сумі 1148 млн грн укладено додаткові угоди про перенесення графіку погашення основної суми кредиту (108 млн грн), що було встановлено у період з лютого по листопад

2022 року на період з грудня 2022 року до кінця терміну кредитування рівними частинами;

3) щодо заборгованості за банківськими кредитами у сумі 759 млн грн подано клопотання про можливість реструктуризації основної суми боргу. В разі позитивного рішення на яке очікує керівництво товариства у серпні 2022 р., буде укладено додаткові угоди та в рамках короткострокової реструктуризації буде перенесення графіку погашення основної суми кредиту (191 млн грн), що було встановлено у період з лютого по жовтень 2022 р. на листопад 2022 р., після чого планується підписання додаткових угод щодо реструктуризації про перенесення графіку погашення.

В той же час цими банками було надано товариству додаткове фінансування у рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» та під державні гарантії на загальну суму 600 млн грн.

Також планується розгляд можливості надання акредитиву під імпорнтні контракти в сумі 400 млн грн. По лізингових договорах укладено додаткові угоди про реструктуризацію заборгованості у сумі 125 млн грн за предметом лізингу та заборгованості по винагороді, узгоджено виплату заборгованості на протязі 2023 р. згідно нових графіків. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проаналізована в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр.

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р., +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	до 2021 р.	до 2020 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,78	0,57	-0,21	-0,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,48	0,33	-0,15	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,04	-0,02	-0,05

За результатами аналізу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зниження ліквідності за всіма коефіцієнтами. В 2021 р. це мало незначний прояв, а вже в 2022 р. ліквідність зменшилася суттєво. Якби підприємство

підвищувало свою прибутковість, то це можна було б виправдати, проте за збитковості це свідчить про значне погіршення фінансового стану (рис. 2.3).

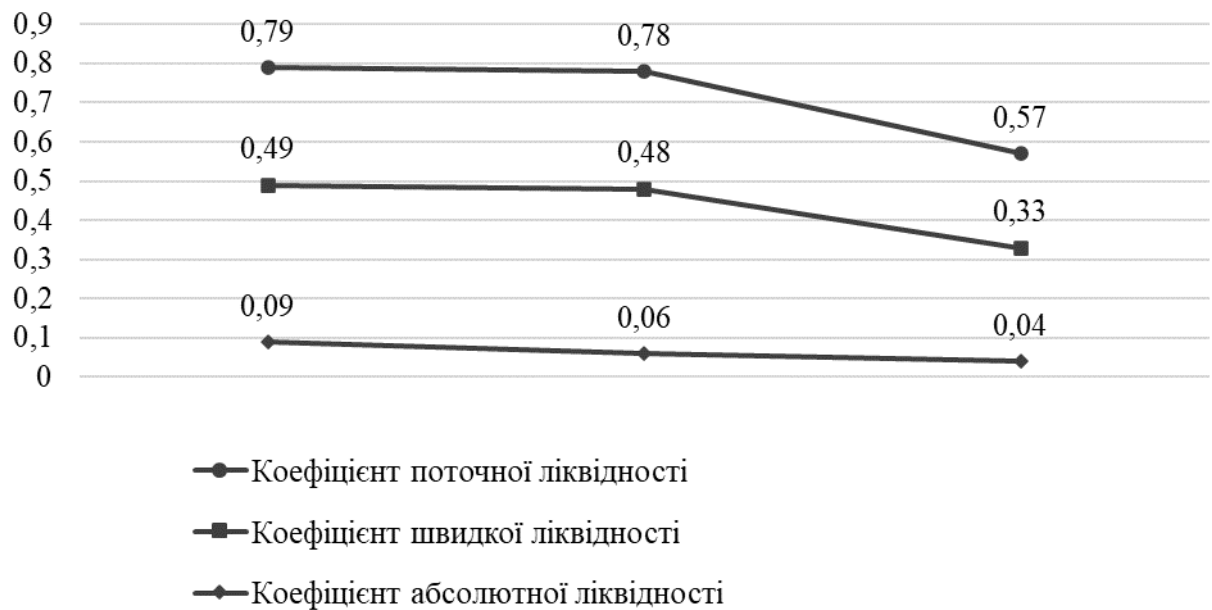


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2022 рр.

У табл. 2.4 проведений аналіз власного капіталу торговельної мережі, що засвідчив вкрай несприятливі пропорції. Так, у 2020-2021 рр. власний капітал мав узагалі від’ємне значення, в 2022 р. від’ємне значення було лише в накопичених збитків минулих років. Утім фінансовому менеджменту необхідно зосередитися на проблемі збільшення власного капіталу та підвищення фінансової стійкості.

Таблиця 2.4 – Аналіз власного капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2020 р. по 2022 р., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис. грн	%
Статутний капітал	13047703	13047703	12846065	-201638	-1,55
Нерозподілений прибуток/непокритий збиток	-16042417	-14196238	-11041157	5001260	-31,18
Власний капітал	-2994714	-1148535	1804908	4799622	-160,27

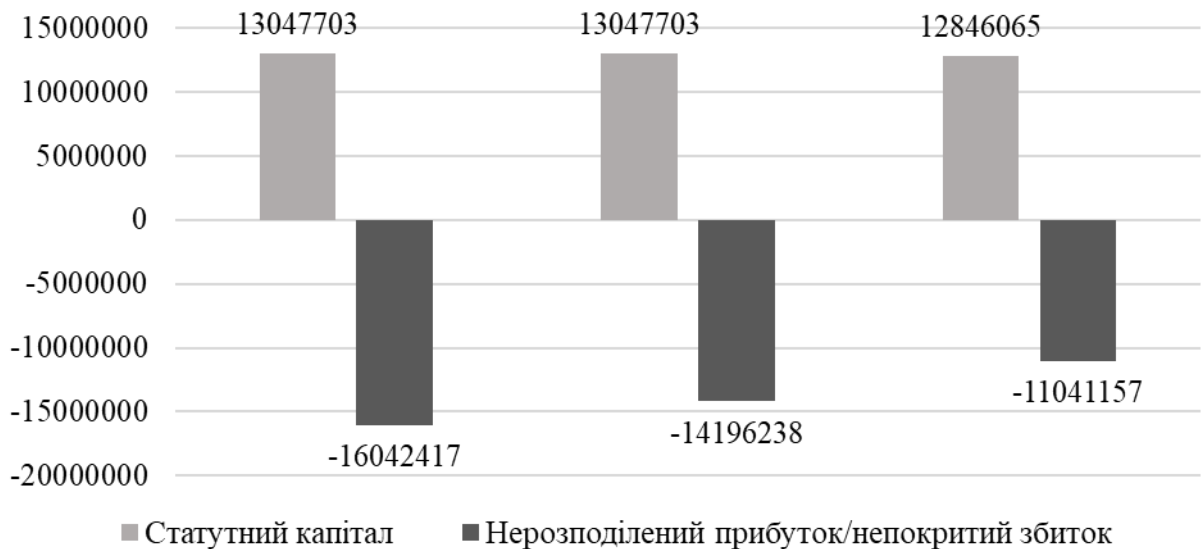


Рисунок 2.4 – Зменшення непокритих збитків і статутного капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр., тис. грн

В табл. 2.5 проаналізовані зобов'язання торговельної мережі.

Таблиця 2.5 – Аналіз непоточних і поточних зобов'язань ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Банківські кредити	739204	2752810	1464696	725492	98,15
Непоточні зобов'язання з оренди	4862567	6101569	9583891	4721324	97,10
Інші непоточні фінансові зобов'язання	3496041	3397890	2498761	-997280	-28,53
Інші непоточні зобов'язання	33092	33407	64562	31470	95,10
Всього непоточні зобов'язання	9130904	12285676	13611910	4481006	49,08
Поточні банківські кредити	1662671	774588	2373923	711252	42,78
Поточні зобов'язання з оренди	1115986	1438015	1604645	488659	43,79
Інші поточні фінансові зобов'язання	54652	294163	522902	468250	856,78
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	14195207	15513661	22511700	8316493	58,59
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	73308	189213	259916	186608	254,55

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Зобов'язання за одержаними авансами	410510	558718	264605	-145905	-35,54
Поточні забезпечення	238717	304681	409449	170732	71,52
Інші поточні зобов'язання	7648	10279	96129	88481	1156,92
Всього поточні зобов'язання	17758699	19083318	28043269	10284570	57,91
Всього зобов'язання	26889603	31368994	41655179	14765576	54,91

За проаналізований період збільшувалися як непоточні, так і поточні зобов'язання більш-менш однаково. Проте, короткострокові зросли дещо більшими темпами, натомість будь-якому суб'єкту економіки доцільніше залучати «довгі гроші». Динаміка зобов'язань торговельної мережі наочно продемонстрована на рис. 2.5.

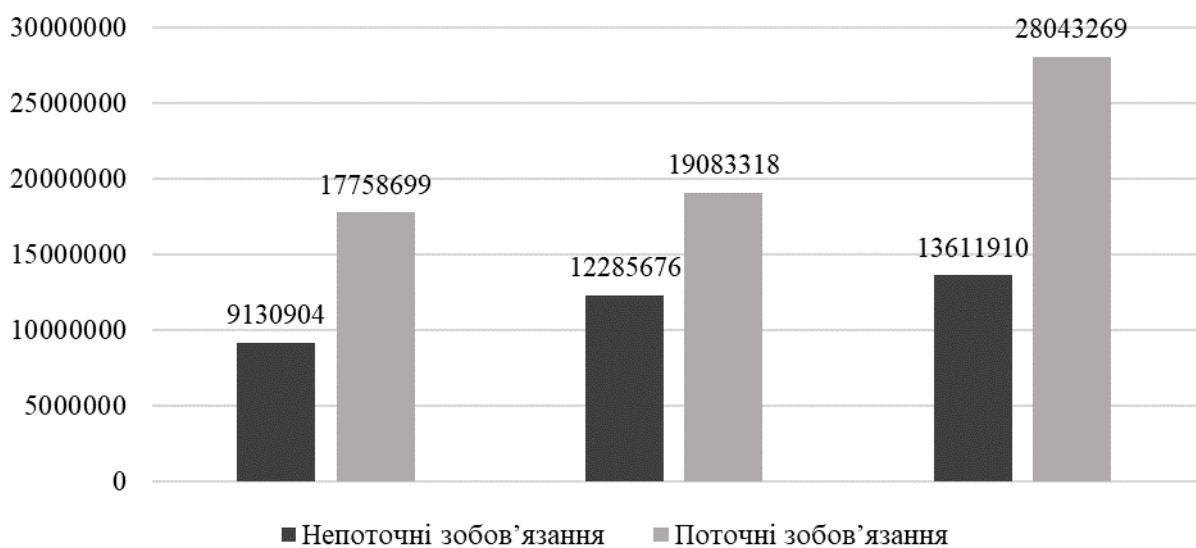


Рисунок 2.5 – Зростання непоточних та поточних зобов'язань ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр., тис. грн

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників торговельної мережі слід зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ще в 2020 р. мало незадовільний фінансовий стан, про що може свідчити навіть від'ємне значення власного капіталу. Зміни, що відбулися, також неоднозначні. Так, на тлі зменшення накопичених збитків минулих років знизилися коефіцієнти

ліквідності, а поточні зобов'язання зростали суттєвіше, ніж довгострокові. Втім певні позитивні зрушення щодо структури активів і пасивів, а також фінансових результатів усе-таки відбулися. Це поки-що опосередковано свідчить, що навіть за складних часів коронакризи спільний економічний проєкт із банком позитивно впливає на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2.2 Аналіз показників управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Російсько-українська війна завдає надзвичайної шкоди економіці України, загрожує продовольчій безпеці як українців, так і населенню країн, які імпортували сільськогосподарську продукцію, продовольчі товари з нашої країни. В контексті продовольчої безпеки населення України, забезпечення громадян продуктами харчування та іншими необхідними товарами щоденного вжитку, сучасні торгівельні мережі зробили й роблять значний внесок, а їхній персонал, навіть наражаючись на ризики для власного життя, забезпечує належне функціонування цих торгівельних мереж в умовах воєнного стану.

Для оптимізації роботи персоналу торгівельних мереж України в цих складних безпекових, організаційних, логістичних обставинах доцільно запроваджувати сучасні цифрові рішення з управління персоналом [3].

Менеджмент торгівельних мереж України усвідомлює важливість цифрових рішень, зокрема в управлінні персоналом, але поки що не впроваджує їх у повному обсязі. З досвіду ЄС є підстави вважати це помилкою, адже цей процес є надзвичайно важливим, особливо для торгівельних мереж із багаточисельним персоналом. Такі торгівельні компанії повинні продовжувати інвестувати в цифрові технології та якісні рішення, доступні для їхніх співробітників [1].

За результатами дослідження PeopleForce Ltd. вікова група, що швидше за все, задоволена технологічними рішеннями своєї компанії, це так звані бебі-

бумери. Більше половини цієї когорти задоволені своїми цифровими інструментами, тоді як лише 37% міленіалів відчують те ж саме, а 63% зумерів незадоволені тими ж цифровими рішеннями. Як наслідок, компанії обирають прості, проте не особливо ефективні та надійні цифрові інструменти.

Це безпосередньо впливає на HR-відділи у двох випадках: по-перше, викликає незадоволеність співробітників серед молодших вікових груп із відповідним зростанням стресу. По-друге, на продуктивність праці впливає час, витрачений на налаштування та виправлення не дуже надійних цифрових інструментів, а також на впровадження відповідних навчальних програм.

Оскільки все більше бумерів залишають ринок праці, а на їхнє місце приходять молоді працівники, діджиталізація вимагає більшої уваги до кращого функціоналу. HR-спеціалісти можуть подавати приклад, впроваджуючи якісні та практичні рішення в галузі ІТ та діджиталу. Дієві варіанти включають уніфіковані системи управління персоналом та співробітниками, які об'єднують всі ключові функції під парасолькою однієї системи. Так компанія вкладається в ґрунтовні методи діджиталізації, які принесуть швидкі результати.

Крім того, штучний інтелект використовується в бізнесі для прийняття рішень на основі аналізу даних, тому часто застосовується HR-відділами для моніторингу таких питань, як плинність кадрів, автоматизація процесів, аналітичні дашборди тощо. Це дає компаніям змогу оптимізувати свою робочу силу, а співробітникам – зосередитися на стратегічних питаннях. Ця технологія стає все більш поширеною серед провідних HR-команд у 2023 р. [2].

Застосування інноваційних цифрових технологій торговельними мережами сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню кваліфікації та перепідготовці персоналу, створенню творчого робочого середовища для індивідуального розвитку кожного працівника та підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок креативної спрямованості.

В табл. 2.6 проаналізовані витрати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на утримання

персоналу.

Таблиця 2.6 – Аналіз витрат на утримання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-	
				тис. грн	%
Адміністративні витрати на утримання персоналу	36592	50557	112456	75864	207,32
Збутові витрати на утримання персоналу	34024	45171	55493	21469	63,10

Збутові витрати на утримання персоналу зростають без різких коливань щороку за період, який аналізувався, втім адміністративні витрати на персонал у 2022 р. зросли надмірно, що привертає увагу. Необхідно проаналізувати ще доцільність такого підвищення (рис. 2.6).

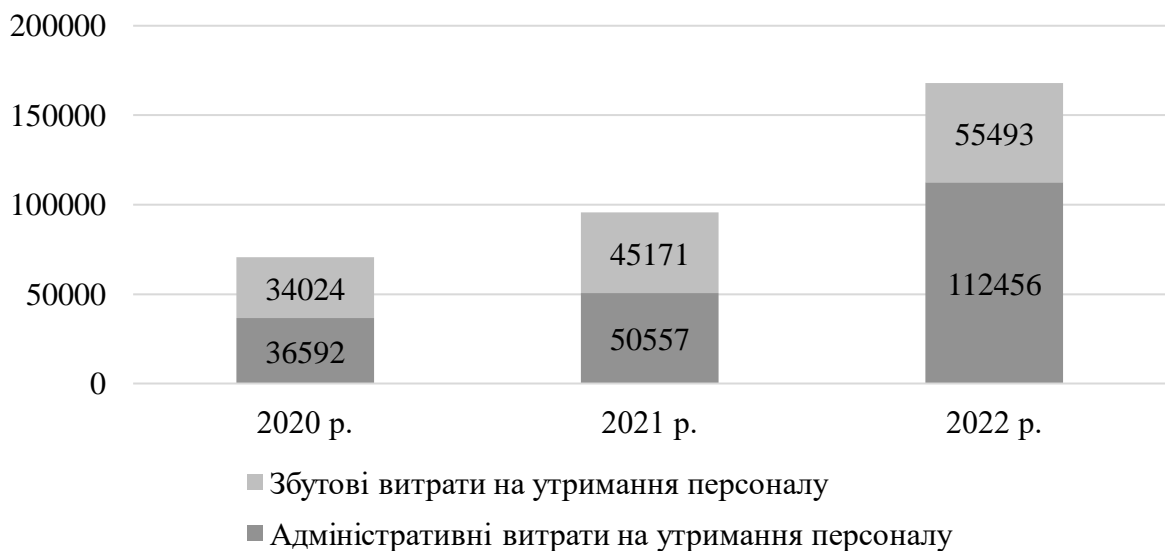


Рисунок 2.6 – Динаміка збутових та адміністративних витрат на утримання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн

Проаналізовані також абсолютні показники фінансових результатів в аспекті ефективності системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за абсолютними фінансовими показниками, тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-	
				тис. грн	%
Дохід від реалізації	62446681	64402634	72784231	10337550	16,55
Собівартість реалізації	-47340607	-47249897	-52182935	-4842328	10,23
Валовий прибуток	1506074	17152737	20601296	19095222	1267,88
Інші операційні доходи	295502	323521	412331	116829	39,54
Витрати на збут	-814406	-15581479	-18533954	-17719548	2175,76
Адміністративні витрати	-12940168	-1685089	-2775764	10164404	-78,55
Інші операційні витрати	-8685	-56162	-121299	-112614	1296,65
Операційний збиток/прибуток	1638317	153528	-417390	-2055707	-125,48
Інші доходи	1025781	84957	563547	-462234	-45,06
Інші витрати	-306599	-1350048	-16678	289921	-94,56
Фінансові доходи	122547	201154	314875	192328	156,94
Фінансові витрати	-2105372	-2225413	-2358809	-253437	12,04
Дохід/витрати від участі в капіталі	0	-22025	-2814	-2814	×
Прибуток/збиток від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	0	0	-8879	-8879	×
Прибуток/збиток до оподаткування	268583	-3157847	-1926148	-2194731	-817,15
Дохід/витрати з податку на прибуток	20994	43609	79969	58975	280,91
Прибуток/збиток за рік	289577	-3114238	-1846179	-2135756	-737,54

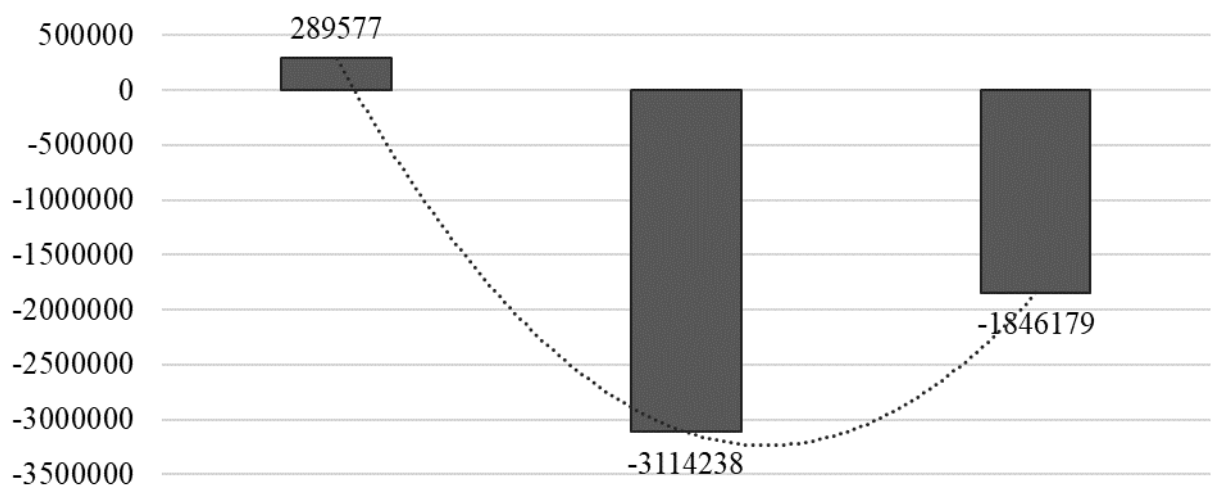


Рисунок 2.7 – Зменшення збитковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за рахунок ефективного управління персоналом, тис. грн

Однак, проведений аналіз свідчить про недосконалість методики, оскільки неможливо зробити однозначних висновків, а також оцінити доцільність збільшення витрат на персонал, лише опосередковано.

Перше враження від результатів аналізу фінансових результатів є негативним, оскільки вони за 2021-2022 рр. від'ємні. Втім збиток 2021 р. став кумулятивним наслідком коронакризи. Вжиті заходи з управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було запроваджено саме для виходу з фінансової кризи. Й уже менше аніж за рік проявився позитивний вплив від реалізації цього проєкту, відбулося суттєве зменшення збитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис. 2.7).

Для більш повної та відповідно об'єктивної оцінки ефективності необхідно проаналізувати відносні чи узагальнюючі показники прибутковості, що наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за показниками прибутковості/збитковості, %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., +/-	
				до 2021 р.	до 2020 р.
Рентабельність/збитковість активів, %	1,01	-10,31	-4,78	5,53	-5,78
Рентабельність/збитковість власного капіталу, %	-9,67	271,15	-102,29	-373,44	-92,62

Та навіть рентабельність капіталу виявилася не надто прийнятним показником для торговельної мережі, адже за проаналізований період, наприклад у 2021 р. одночасно мали місце від'ємний фінансовий результат і від'ємне значення власного капіталу (рис. 2.8).

Ефективність впровадження цифрових технологій в управління персоналом торговельних мереж України підвищує їхню конкурентоспроможність. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень, при вдосконаленні практичних аспектів щодо розробки та реалізації стратегій управління персоналом торговельних мереж [4].

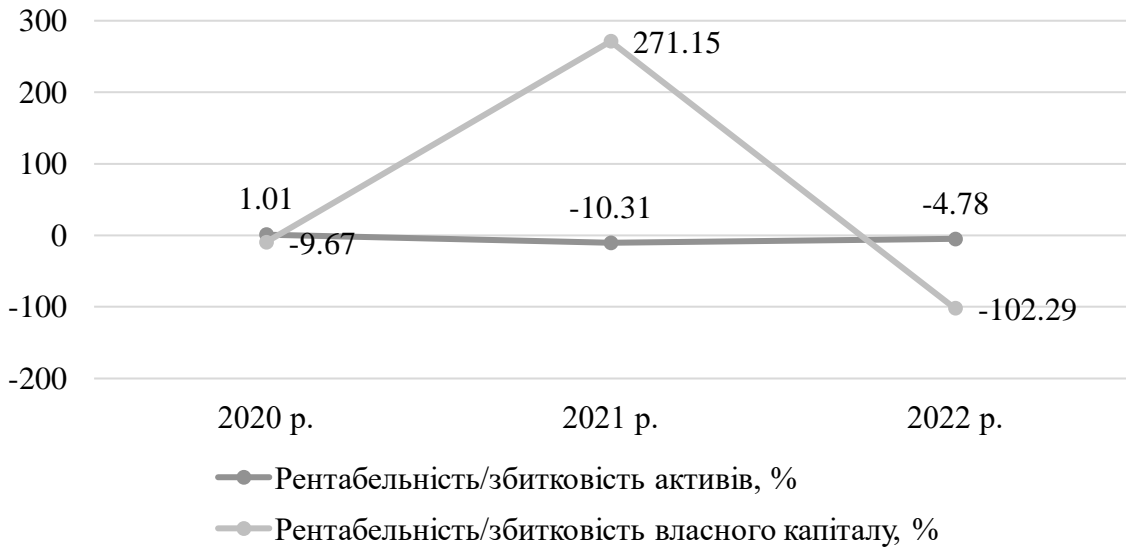


Рисунок 2.8 – Диференційований прояв економічної ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», %

Отже пошук, адаптація та розвиток інноваційних цифрових рішень у системах управління персоналом торговельних мереж України, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає змогу забезпечити безпечні умови праці, оптимізувати роботу персоналу, підвищити продуктивність праці та досягти планової ефективності в роботі українських торговельних мереж.

Висновки до розділу 2

Аналіз динаміки необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що вони змінювалися непропорційно. Так, якщо необоротні активи зросли більше, ніж у 1,5 рази, то оборотні активи збільшили свій обсяг несуттєво. Такі тенденції свідчать про обережне нарощення торговельної діяльності в умовах коронакризи.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зниження ліквідності за всіма коефіцієнтами. В 2021 р. це мало незначний прояв, а вже в 2022 р. ліквідність зменшилася суттєво. Якби підприємство підвищувало свою прибутковість, то це можна було б виправдати, проте за збитковості це свідчить про значне

погіршення фінансового стану.

Протягом 2020-2021 рр. власний капітал ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мав узагалі від'ємне значення, в 2022 р. від'ємне значення було лише в накопичених збитків минулих років. Утім фінансовому менеджменту необхідно зосередитися на проблемі збільшення власного капіталу та підвищення фінансової стійкості.

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників торговельної мережі слід зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ще в 2020 р. мало незадовільний фінансовий стан, про що може свідчити навіть від'ємне значення власного капіталу. Зміни, що відбулися, також неоднозначні. Так, на тлі зменшення накопичених збитків минулих років знизилися коефіцієнти ліквідності, а поточні зобов'язання зростали суттєвіше, ніж довгострокові. Втім певні позитивні зрушення щодо структури активів і пасивів, а також фінансових результатів усе-таки відбулися.

Збутові витрати на утримання персоналу зростають без різких коливань щороку за період, який аналізувався, втім адміністративні витрати на персонал у 2022 р. зросли надмірно, що привертає увагу. Необхідно проаналізувати ще доцільність такого підвищення.

Проведений аналіз свідчить про недосконалість методики, оскільки неможливо зробити однозначних висновків, а також оцінити доцільність збільшення витрат на персонал, лише опосередковано.

Перше враження від результатів аналізу фінансових результатів є негативним, оскільки вони за 2021-2022 рр. від'ємні. Втім збиток 2021 р. став кумулятивним наслідком коронакризи. Вжиті заходи з управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було запроваджено саме для виходу з фінансової кризи. Й уже менше аніж за рік проявився позитивний вплив від реалізації цього проєкту, відбулося суттєве зменшення збитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Навіть рентабельність капіталу виявилася не надто прийнятним показником для торговельної мережі, адже за проаналізований період, наприклад у 2021 р. одночасно мали місце від'ємний фінансовий результат і

від'ємне значення власного капіталу.

Пошук, адаптація та розвиток інноваційних цифрових рішень у системах управління персоналом торговельних мереж України, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає змогу забезпечити безпечні умови праці, оптимізувати роботу персоналу, підвищити продуктивність праці та досягти планової ефективності в роботі українських торговельних мереж.

3 РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Синергетичні аспекти розвитку проєктних команд торговельної мережі

Однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування проєктних команд. На сучасному етапі розвитку менеджменту відбувається перенесення акценту з поведінки менеджерів і підлеглих їм працівників на діяльність багатофункціональних команд і робочих груп, зосереджених на реалізації комплексних проєктів.

Отже, закономірним є становлення нової форми управління – командного менеджменту, що базується передусім на процесі делегування повноважень. Застосування такого підходу дає змогу скоротити кількість рівнів управління, а також підвищити рівень задоволеності працею в тих працівників, які мають належний рівень креативності та схильні до роботи в складі проєктної команди [61].

З іншого боку, впровадження командного менеджменту у практичну діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пов'язане з низкою об'єктивних і суб'єктивних труднощів, без подолання яких досягнення високої ефективності може стати проблемним.

Поява ефекту синергізму можлива лише в ситуаціях, коли зростає роль співробітництва, партнерства в процесі вирішення управлінських ситуацій, коли керівники уміють успішно використовувати переваги спільної роботи, враховуючи конкретні обставини діяльності [23]. Якщо ж на підприємстві ухвалене рішення про впровадження концептуальної моделі синергетичного менеджменту, то потрібні кардинальна структурно-функціональна перебудова, реформатування всієї системи внутрішніх і зовнішніх зв'язків та гармонійне поєднання організації і самоорганізації. Саме на цій основі

забезпечується формування та реалізація високого синергетичного потенціалу проєктної команди.

Оцінювання функціонування проєктної команди часто здійснюють за формулою Штейнера [61]:

$$\Phi\Pi = \Pi\Pi + C - Z, \quad (3.1)$$

де $\Phi\Pi$ – фактична продуктивність; $\Pi\Pi$ – потенційна продуктивність; C – синергізм проєктної команди; Z – загрози чи ризики проєкту.

З формули (3.1) видно, що фактична продуктивність проєктної команди зумовлюється трьома факторами: потенційною продуктивністю, синергізмом та загрозами. Потенційна продуктивність залежить від таких чинників: вимоги, що ставляться завданням, яке команді необхідно виконати; ресурси (компетенції, якими наділений керівник, та інструменти впливу; алгоритм виконання дій для досягнення поставленої мети.

Синергізм відображає те, що може покращитись за рахунок командної праці порівняно з індивідуальною. Загрози – це помилки взаємодії команди, які можуть виникнути в разі існування недоліків координації чи мотивації.

Таким чином, завданням керівництва ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є створення умов для виникнення синергізму і попередження можливих загроз.

Слід зауважити, що ефект синергізму командної праці базується на максимальному використанні людського фактору. Це здійснюється за рахунок: а) необмеженої інтенсифікації праці (команда сама нормує свій робочий час залежно від темпів досягнення поставленої цілі); б) скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого рівня організації праці (взаємозамінність, підвищена особиста ініціатива, активне взаєморозуміння, раціональний розподіл ролей); в) використання колегіальних форм прийняття рішень, що підвищує мотивацію та самовіддачу всіх членів команди [41].

Хоча ефективну проєктну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної

структури, є специфічні риси, властиві тільки команді.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз ознак організації й самоорганізації персоналу в процесі розвитку проектних команд ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Критерії порівняння	Організація традиційної проектної команди	Самоорганізація проектної команди підприємства
Формулювання цілей	Формальне сприйняття цілей, задекларованих вищим керівництвом	Партисипативний підхід до постановки цілей забезпечує їх сприйняття учасниками на мотиваційному та емоційному рівнях
Характер завдань, які виконуються	Традиційні, стандартні, структуровані	Проблемні, творчі, неструктуровані
Зв'язок із зовнішнім середовищем	Відносна відособленість проектної команди	Відкритість, метаболізм (активний обмін матеріально-енергетичними ресурсами та інформацією)
Принципи взаємодії учасників	Встановлюються керівництвом підприємства	Розробляються колегіально, націлені на задоволення потреб учасників у саморозвитку, самореалізації
Норми поведінки	Встановлюються в рамках чинної дисциплінарної політики та контролюються адміністрацією	Передбачається утворення специфічної командної субкультури на засадах ефективного ціннісного обміну та утворення «метацінностей»
Розподіл ролей	На основі технологічного процесу	З урахуванням психологічних властивостей та типу інтелекту учасників команди
Лідерство	Зазвичай поєднання формального і неформального лідера в одній особі	Роль лідера є перехідною та ситуативною
Мотивація	Визначальна роль стимулів, наданих керівництвом	Домінування внутрішніх спонукальних сил
Делегування повноважень та відповідальність	Відповідно до прийнятого в організації стилю керівництва	Свобода організаційного маневру, високий рівень відповідальності
Очікувані результати	Своєчасне й якісне виконання поставленого завдання	Креативний підхід до справи, досягнення синергічного ефекту від обміну ідеями, якісне оновлення всієї системи управління
Ризики зниження ефективності	Скованість ініціативи, надто низький рівень ентропії та інноваційних імпульсів	Негативний синергізм у формі групового (некритичного) мислення, що зумовлює надмірне зростання ентропії

Насамперед це націленість усіх учасників на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до виконання завдань; з іншого боку, у команді повинне вітатися розмаїття підходів до виконання завдань. Загалом, члени ефективної команди мають бути однодумцями за трьома ключовими моментами їх взаємодії: ясність цілей та єдність розуміння методів її досягнення; єдність мотиваційних стимулів; єдність цінностей і ціннісних орієнтацій. Більшість команд є гетерогенними за одними показниками й гомогенними – за іншими. Вважається, що саме індивідуальні відмінності є джерелом потенційних переваг у спільних рішеннях. Розмаїття командних ролей дає змогу ефективніше розв'язувати спільні завдання та досягати синергічного ефекту; модель ефективної командної праці передбачає рольову доповнюваність та гнучкість (ротацію ролей залежно від ситуації).

Загальні риси проєктної команди цілком відповідають ознакам складних систем, здатних до самоорганізації та генерування ефекту емерджентності (табл. 3.1). Ефективну проєктну команду часто порівнюють із «рефлексивною самоорганізацією», що передбачає гармонійний баланс між дією та рефлексією. Саме цей баланс забезпечує оптимальність активності та її усвідомлення з точки зору ступеня досягнення поставлених цілей.

Незважаючи на наявність потенційного синергізму в командах, яким притаманні ознаки самоорганізації й самоуправління, перешкодою для його втілення у синергізм реальний можуть стати такі моменти: 1) структурні зміни у класифікації робочих завдань і рівнях управління спричинять опір із боку співробітників, які звикли до більш традиційних форм організації праці; 2) створення цілеспрямованих проєктних команд потребує багато часу, часто супроводжується конфліктами і пов'язане зі значними витратами; 3) самоорганізовані команди характеризуються великим ризиком вибору невдалого напрямку розвитку (програшного атратора).

Під час розгляду питання про оптимальне співвідношення організації та самоорганізації у командній праці необхідно робити акцент на системі орієнтирів (командній карті) – так званих межах відповідальності, або рамках

свободи. Система орієнтирів для команди повинна включати в себе компоненти як нормативного, так і ціннісно-цільового характеру: команда повинна добре уявляти, як її цілі узгоджуються із загально організаційними цілями, наскільки її рішення співвідносяться з базовими цінностями організації. А отже, для підвищення ефективності командного менеджменту величезного значення набуває вивчення впливу ціннісного аспекту взаємоіснування членів проєктної команди на продуктивність [18].

В обґрунтуванні синергічного ефекту командної праці виділяють три аспекти: змістовний, психологічний, організаційний. Кожна з цих передумов містить як ознаки потенційного синергізму, так і небезпеки його перетворення у диссинергічний (негативний) ефект (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Передумови забезпечення синергізму проєктних команд в управлінні персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Змістовною передумовою є високий професіоналізм членів проєктної команди, який дає змогу не тільки розширити перелік варіантів розв’язання проблеми, але й за рахунок широкого діапазону компетентностей представити

різнобічний інноваційний підхід до виконання завдання. Водночас цей ефект може бути зведений нанівець, якщо окремі індивіди чинитимуть свідомий або несвідомий опір прийняттю рішень, запропонованих іншими учасниками.

Психологічними передумовами синергізму є: 1) загальнокомандна мета, яка виступає способом інтеграції діяльності членів команди в цілісну систему; 2) суб'єкт-суб'єктні (партнерські) взаємодії членів команди в процесі реалізації загальнокомандної мети, що сприяють прояву індивідуальних здібностей і творчості; 3) прийняття кожним членом команди відповідальності за кінцеві результати, що сприяє виникненню взаємної відповідальності; 4) зближення ціннісних орієнтирів – думок, поглядів, установок, уявлень, переконань, що утворюють субкультуру команди (умови для вибудовування гармонійних відносин між особистістю і командою, що сприяють самовизначенню і самовдосконаленню окремих індивідів); 5) комфортна атмосфера в команді.

До організаційних передумов ефекту синергізму варто віднести: 1) оптимальну чисельність команди; 2) цілісність як соціальну і психологічну спільність людей, які входять до команди; 3) спадкоємність норм, правил, цінностей, у тому числі і через різновікові командні структури; 4) внутрішньоконандні ролі, що визначають діяльність конкретного учасника.

Переваги проєктної команди, які визначаються розглянутими змістовними, психологічними і організаційними передумовами, орієнтовані на реалізацію ідей, які є нездійсненними в рамках звичайної організації праці через те, що у конкретного виконавця немає можливості вийти за рамки його безпосередньої діяльності. Синергічний ефект команди досягається в результаті «групової компенсації індивідуальних слабкостей», що полягає у високій якості виконаної роботи, адже внутрішньоконандна взаємодія, заснована на партнерській співпраці у вирішенні завдань, підвищує ефективність як мінімум на 10% [15].

Не викликає сумніву той факт, що в процесі створення та еволюції управлінської команди беруть участь біфуркаційні механізми, які сприяють

радикальній трансформації організаційної структури підприємства.

Важливу роль у процесі організаційних перетворень відіграють лідерство та ефективні комунікації. Так, авторитарне лідерство на етапах розгляду та прийняття альтернативних варіантів рішень може призвести до надмірного рівня упорядкованості ідей, а також до групової поляризації. Натомість ліберальне лідерство допускає високий рівень хаотичності та ентропії. Вочевидь, оптимальним є демократичне лідерство, яке дає змогу утримувати рівень ентропії у допустимих межах, балансує між порядком і хаосом.

В організаційно-технічному плані перехід до командної форми організації праці тягне за собою різке збільшення кількості інформаційних каналів у системах організаційної комунікації. Зростаюча складність комунікативного середовища сприяє розширенню можливостей щодо більш ефективного використання доступної інформації для прийняття якісних рішень. Ефективна комунікація полягає в тому, що циркуляція інформації в команді не повинна мати жодних перешкод, аби долати ентропійні тенденції. У цих умовах проєктна команда здатна опрацювати, зрозуміти й утилізувати набагато більший обсяг інформації, ніж окремі індивіди або жорстка ієрархічна система.

Ефект командної праці передусім базується на концентрації інтелектуальних зусиль, що за умови підкріплення необхідними техніко-технологічними, організаційно-правовими, соціально-економічними та соціально-психологічними взаємозв'язками ініціює так званий «режим із загостренням» унаслідок появи позитивних синергічних ефектів взаємодії представників різних функціональних підрозділів та рівнів управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Керівництво підприємства має відкрити канали доступу зовнішньої інформації про нові знання і досвід у відповідних сферах діяльності, а також підтримувати внутрішню інформаційну прозорість, що виступатиме потужною складовою частиною мотивації інтелектуальної праці проєктної

команди і додатковим джерелом виникнення синергічного ефекту.

Розрізнені елементи інтелектуального капіталу в умовах сильних флуктуацій (наприклад, під час радикальної зміни стратегічного курсу компанії, її позиціонування на ринку, кризових явищ тощо) починають взаємодіяти на когерентній основі й утворюють колективний інтелект – цілісну, складну і, вочевидь, незавершену систему знань, якими володіють конкретні члени команди на основі своїх унікальних позицій та досвіду, і цими знаннями у будь-який момент може скористатися кожен учасник.

Крім колективного інтелекту, важливу роль відіграє соціальний капітал команди як потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, раціонально сформований у міжособистісному просторі. Синергетичний характер соціального капіталу проявляється в тому, що, на відміну від грошового, він у міру витрачання не зменшується, а тільки примножується. Команди, які володіють соціальним капіталом і поєднують його на коеволюційній основі з інтелектуальними можливостями, є високоефективними і мають більш тривалий життєвий цикл [58].

З іншого боку, синергічному ефекту можна протиставити низку закономірностей, що пояснюють зниження ефективності групового методу прийняття рішень порівняно з індивідуальним. Зокрема, часто виникають ситуації, коли ціль під час роботи змінюється, і тоді замість досягнення правильного та найкращого рішення члени команди намагаються знайти такий варіант, з яким би всі погоджувались. У цьому полягає феномен «групового мислення», або ентропії. Групове мислення – це спосіб мислення, який виникає в людей у тому випадку, коли пошуки консенсусу стають настільки домінуючими для згуртованої групи, що вона схильна відкидати реалістичні оцінки альтернативних способів дії. Іншими словами, мислення учасників стає лінійним, і вони схильні розглядати лише єдино можливий (прийнятний для групи) варіант розвитку подій.

Ентропія в економіці включає як утрати руху матерії, так і втрати людської діяльності (управлінської, виробничої, інтелектуальної, ресурсної),

які мають симбіотичний характер. Наприклад, планування командної діяльності дає можливість досягти поставленої мети з використанням виділених ресурсів, а помилки планування визначаються як ентропія людської діяльності. Проте можуть відбутися непередбачувані зміни і в ресурсному забезпеченні (ентропія природних процесів), які також не дають змоги досягти запланованого результату.

Для того щоб запобігти падінню ефективності функціонування проєктної команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», потрібно знижувати ентропію за рахунок перетворення негативних групових ефектів у позитивні. Наприклад, нормативний тиск (його чинить більшість, і її думка сприймається членом групи як норма) може бути трансформований в інформаційний (такий тиск може чинити меншість, і член групи розглядає її думку лише як інформацію, на основі якої він має сам здійснити свій вибір).

Ефект наслідування набуває позитивного значення, коли має місце добровільне наслідування принципів та форм поведінки найбільш авторитетних учасників. Так само ефект бумеранга стає позитивним, коли примушує обережно ставитися до отриманої інформації, зменшує поширення пліток. Ефект пульсара можна змінити, якщо здійснювати періодичний перегляд набору стимулів, що пропонуються працівникам. Ефект хвилі може стати позитивним, якщо відбувається поширення позитивних ідей, цілей, норм, цінностей, які не суперечать потребам та інтересам команди.

Загалом, «груповому мисленню» протиставляють «командне мислення». Якщо групове мислення базується на прихильності до вибору однієї думки (лінійний підхід), то «командне» націлене на виявлення різних, навіть конфліктуючих між собою думок (нелінійний підхід, що обґрунтовує множинність рішень). Коли спрацьовує синдром «групового мислення», сумарний ефект інтелектуальних зусиль членів команди нижчий, ніж в окремих її членів. У разі «командного мислення» люди, не відчуваючи тиску з боку керівників або колег, вільно висловлюють думки і створюють ефект синергізму.

Одним із неординарних способів генерації ідей, який застосовують для вирішення існуючих проблем, а також для пошуку нових ідей, є метод синектики. Синектика в перекладі з грецької означає «поєднання різнорідних елементів», навіть не сумісних, у процесі постановки і виконання інноваційних завдань. Ключовим моментом цього методу є використання аналогій, що існують у різних сферах і галузях, для генерації нових ідей. Нераціональна інформація, що є інформаційним підґрунтям синектики, стає причиною прояву в пам'яті метафор, образів, але ще не чітко сформованих. Феномен осяяння («інсайту») проявляється досить часто в роботі добре підібраної, підготовленої команди, коли вона діє злагоджено, постійно фіксуючи нові ідеї та уникаючи спроб одразу формулювати остаточно завершені думки [7].

Для побудови ефективної синектичної команди необхідно, щоб до її складу входили особистості з різними видами інтелекту. Така різноманітність складу творчого колективу забезпечить розмаїття підходів і поглядів у синектичному процесі. Також під час формування синектичної команди доцільно враховувати емоційний тип учасників. Синергічний ефект проєктної команди буде забезпечуватись у тому разі, якщо за емоційним складом учасники будуть різними. Таким чином, застосування синектичного підходу до організації праці проєктної команди дає змогу забезпечити приплив негативної ентропії, яка, своєю чергою, дає можливість подолати незворотне розсіювання енергії та сформулювати нову інформаційну програму реалізації енергетичного потенціалу системи. Цей прийом дає змогу уникнути дезінтеграції і досягти нового, більш високого рівня командної згуртованості навколо генерування й реалізації інноваційних ідей.

Разом із тим, завдання максимізації стійкості команди полягає не в повному усуненні ентропії, а в забезпеченні оптимального рівня співвідношення між порядком і хаосом, яке, з одного боку, запобігало б виникненню некерованих процесів, а з іншого – не перешкоджало б функціонуванню механізмів саморегуляції. Зокрема, зниження ентропії за

рахунок зовнішніх жорстких правил зробіть систему неадаптивною, оскільки певна міра хаотичності, непередбачуваності в критичних умовах спроможна продукувати резерви для її адаптації. А отже, учасникам проєктної команди потрібно своєчасно діагностувати критичні точки біфуркації для попередження небажаного дисбалансу у ділових та міжособистісних відносинах.

Розвиток проєктної команди підприємства супроводжується проявами як організації (адміністративний вплив), так і самоорганізації (самоуправління). Практично в усіх проєктних командах поєднуються ознаки гомогенності (націленість учасників на кінцевий результат, ініціатива та творчий підхід до виконання завдань) і гетерогенності (розмаїття підходів до виконання завдань, рольова доповнюваність та гнучкість). «Точка оптимуму» між цілісністю і розмаїттям може слугувати індикатором «квазістаціонарного стану системи», що забезпечує водночас її стійкість і нерівноважність (здатність змінюватися, створювати інновації).

Об'єднання керівників та професіоналів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у проєктну команду дає змогу досягти ефекту синергізму, що означає стрибкоподібне збільшення результатів інтелектуальної праці завдяки когерентному сполученню їх креативних потенціалів та інноваційних ідей, що ініціює настання «режиму із загостренням», в якому сформовані синергічні взаємозв'язки утворюють високопродуктивний синтелектуальний простір та сприяють, таким чином, якісному оновленню всієї системи управління підприємством. Системоутворюючими чинниками такого простору виступають: сукупність професійних компетенцій, результати ціннісно-цільового обміну учасників, колективний інтелект, соціальний капітал та емоційна культура.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості підвищення ефективності функціонування систем управління завдяки розвитку на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» самоорганізованої проєктної команди, що здатна у відносно короткі проміжки часу розглядати великий

спектр імовірних управлінських рішень та обирати оптимальні напрями реалізації проєктів.

3.2 Можливості підвищення ефективності проєктних команд в системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В умовах динамічних змін економіки України одним із ключових факторів успіху підприємства є наявність ефективної управлінської команди, яка здатна вирішувати нові завдання в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища. Використання ефективної команди, особливо в проєктній діяльності, приводить до значної зміни якості робочої сили, тому спільна робота вимагає самоврядування та більш широкого інформування членів команди. Крім того, розвиток освіти та сучасних технологій вимагає використання в роботі множинних трудових навичок, а не тільки вміння виконувати певний набір конкретних операцій. Ефективність роботи команди потребує певних методів спільного прийняття рішень, узгодженості роботи членів команди управління проєктом, розподілу обсягу та видів робіт між членами команди.

Основним завданням розподілу є така розстановка кадрів і призначення їх на певну посаду, що забезпечує якісне, швидке й ефективне виконання робіт. Якщо в задачах розподілу ресурсів структуру задач (або проєктів), які виконуються командою, можливо заздалегідь визначити, то потрібно призначити виконавців цих робіт (у задачах використання ресурсів заданими є виконавці з їх можливостями та індивідуальними характеристиками; також потрібно знайти структуру задач, яка дасть можливість найкращим чином використати ці можливості).

Незважаючи на значну кількість теоретико-методичних підходів до формування та впровадження в практику підприємств загальних методик проєктного менеджменту, у тому числі й по системі управління командою,

актуальною залишається проблема підвищення ефективності проєктної команди, яка ґрунтується на раціональному використанні та оптимальному розвитку її персоналу.

Важливе завдання, яке необхідно вирішити в управлінні проєктними командами, є забезпечення високої ефективності результатів їх діяльності. Умовою ефективної роботи над проєктом є створення професійної команди управління проєктом, члени якої повинні володіти необхідними знаннями для вирішення професійних завдань і вибудовування міжособистісних відносин компетенціями. Для розв'язку задачі розподілу виконавців проєктних команд часто використовують математичні методи оптимізації. Формальною моделлю задачі є модель оптимального призначення певної кількості виконавців на певну кількість робіт (задач, проєктів) таким чином, щоб максимізувати загальну ефективність такого призначення [14].

З метою підвищення ефективності виконання робіт проєктною командою доцільно застосовувати інноваційні підходи до управління персоналом. Суттєво допомогти керівникові при прийнятті відповідних рішень може застосування математичних моделей розподілу задач та оптимального розвитку системи управління проєктної команди, основною ціллю яких є максимально ефективне використання наявних трудових ресурсів, а також отримання відповідних даних для вживання заходів щодо підвищення кваліфікації членів команди.

Для управління проєктною командою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запропоновано використовувати програмні продукти – професійні системи проєктного менеджменту.

Згідно з американським національним стандартом ANSI PMBoK, корпоративні системи управління проєктами застосовуються для досягнення чітко поставлених цілей окремих проєктів у динамічній рівновазі між обсягами роботи, ресурсами, можливими ризиками, часом та якістю результатів. Проєктний менеджмент допомагає досягати успіху, якщо дотримується чіткого плану, мінімізує ризики, стримує відхилення від плану

та здійснює ефективне керування змінами в проєктах. Управління бізнесом можна організувати як ланцюжок проєктів [10].

Проєктне управління – це окремий напрямок у менеджменті, зі своїми теоріями, показниками і критеріями успіху. Державне замовлення вважається завершеним після виконання всіх умов, прописаних у договорі. Управління реалізацією проєкту в цьому випадку вимагає слідування букві контракту: скрупульозного виконання термінів, технічних умов, регламентів, тендерної документації.

Комерційні проєкти вважаються завершеними, якщо замовник задоволений. Для управління такими проєктами краще підходять гнучкі методики SCRUM.

Підприємства, що надають складні послуги, успішно застосовують системний підхід до управління проєктами. Автоматизоване управління проєктом складається з таких елементів:

- управління бюджетом проєкту;
- управління часом і термінами проєкту;
- управління комунікаціями проєкту;
- управління командою проєкту;
- управління змінами в проєкті [35].

На постановку завдання у програмі потрібно мінімум часу. Завдання ставляться для виконання угод та обслуговування контрагентів. Завдання прив'язуються до проєктів або робочих груп. У завданнях призначаються виконавці, співвиконавці та спостерігачі. В картках завдань встановлюються терміни, в них завантажуються файли, документи.

Поставлені завдання відображаються у вигляді діаграми Ганта – завдяки цьому наочно видно, як виконання одних завдань впливає на інші завдання в проєкті, що відбувається зі строками проєкту, які ризики проєкту з'являються.

Облік часу на виконання завдання – передбачена система управління ресурсами проєкту. CRM враховує витрати робочого часу конкретних виконавців і зіставляє їх із запланованими за завданнями трудовитратами.

Облік часу в окремих завданнях, розкладах на день і загалом в календарі робить управління строками проєкту простіше і точніше.

Зведення по виконанню завдань – автоматизація проєктної діяльності полегшує керівнику контроль за допомогою звітів в режимі реального часу [43].

Управління ризиком у проєктному менеджменті можна розглядати як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення й аналіз максимально широкого діапазону можливих видів ризику, визначення попереджувальних дій та методів впливу на ризик, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеня впливу виявлених видів ризику до мінімальних або прийнятних меж.

Американський Інститут управління проєктами, що розробляє й публікує стандарти в галузі управління проєктами, описує шість процедур управління ризиками, а саме:

- 1) планування системи управління ризиками – вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проєкту;
- 2) ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на проєкт, та їх характеристика;
- 3) якісна оцінка ризиків – якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на ефективність проєкту;
- 4) кількісна оцінка – кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проєкт;
- 5) планування реагування на ризики – визначення процедур і методів мінімізації негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг;
- 6) моніторинг та контроль ризиків – моніторинг виникнення ризикових ситуацій, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проєкту та оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків [50].

Кожна процедура має виконуватися ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», принаймні, один раз у кожному проєкті. Незважаючи на те, що вищезазначені процедури

розглядаються як дискретні елементи з чітко визначеними характеристиками, на практиці вони можуть частково збігатися та взаємодіяти.

Планування управління ризиками являє собою процес визначення порядку здійснення дій з управління ризиками в рамках проєкту. Ретельне і детальне планування підвищує ймовірність успіху інших процесів управління ризиками.

Планування ризиків є сукупністю формальних, усвідомлених дій керівника проєкту та членів проєктної команди для виявлення ризиків і розробки стратегій з управління ризиками. Планування ризиків передбачає аналіз результатів, які має принести відповідний проєкт, оточення, в якому виконується цей проєкт, а також можливих дій всіх його учасників. Цей аналіз виконується з критичної точки зору і спрямований на пошук будь-яких слабких місць у відповідному проєкті. Проєктна команда виявляє можливі ризики і розробляє стратегії з нейтралізації цих ризиків.

Розроблені таким чином стратегії, у свою чергу, впливають на детальний план дій і можуть вимагати внесення відповідних змін у зміст роботи, матрицю відповідальності або план комунікацій.

Крім того, планування важливо і для визначення необхідних ресурсів і часу для виконання дій з управління ризиками, а також для формування попередньо узгодженої бази для оцінки ризиків.

Не дивлячись на загальну зацікавленість в реалізації проєктів, учасники процесу планування та реалізації проєкту, власники та інвестори мають різні системи інтересів. Відповідно різні ризики та чинники, що їх викликають, мають для учасників і інвесторів неоднакове значення. Але всі учасники повинні виявляти ризики, враховувати їх природу; оцінювати вплив факторів ризику, докладати зусилля до мінімізації рівня ризику.

Інвестору важливо визначити наявні ризики і співвіднести їх розмір з вірогідною прибутковістю вкладення засобів. Якщо ризикованість вкладення засобів перевищить певний рівень, то інвестор може відмовитися від фінансування або запропонувати учасникам інші, менш вигідні для них умови.

Тому інвестора найбільшою мірою цікавить ситуація, що складається із вірогідним ризиком реалізації проєкту до моменту вкладення в нього коштів. Власники та менеджери повинні прагнути до проведення його постійного моніторингу, починаючи з моменту появи ідеї проєкту.

Таким чином, виникає протиріччя між зацікавленими особами з точки зору визначення розміру ризику. Якщо власники та менеджери зацікавлені у поданні оцінки зі зниженням ризикованості, то інвестори, з метою захисту власних інтересів, у завищенні ступеня ризику. Тому для визначення достовірного значення ризику й розробки заходів щодо зменшення його величини, необхідне проведення ретельного і об'єктивного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, формулювання їх комплексу та оцінка їхнього впливу на ступінь ризику проєкту [25].

Ризики виникають ще на стадії формування концепції проєкту та обґрунтування цілей, пов'язаних із витратами, розкладом і змістом продукту проєкту. Спочатку ризики та ризиковані фактори можуть бути сформульовані лише як припущення, але коли стане відомо, що вони є цілком конкретні та містять реальні загрози, вони стають першими з документованих ризиків. У процесі відстеження ходу виконання проєкту здійснюється спостереження за відомими ризиками і виявлення нових ризиків. Ризики, що не матеріалізується, викреслюються з плану ризиків, нові потенційні ризики додаються до нього. Всі ці дії призводять до внесення відповідних змін у зміст роботи, статті витрат, звіти про хід виконання проєкту, структуру робіт та інших елементів управління проєктом.

Передумовою прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності є проведення комплексного аналізу, на основі поєднання якісної характеристики ризику та кількісної оцінки ступеня ризику.

Першим завданням аналізу ризиків є складання вичерпного переліку чинників ризику (відповідно до обраної класифікації), другим – визначення питомої ваги кожного елементарного ризику у всій їх сукупності, третім – розрахунок композиції ризиків і отримання інтегральної оцінки ризику.

Ступінь ризику може бути оцінено різними способами: від складного імовірнісного аналізу до чисто інтуїтивних припущень. Кожний із методів не позбавлений недоліків, тому у практичній діяльності необхідно використовувати комбінації різних методів та поєднувати формально-економічні й експертні процедури. Вибір методу оцінки ступеня ризику повинен ґрунтуватись на наявній інформації та з урахуванням бажаного кінцевого результату [48].

Оцінку ризиків проєкту доцільно використовувати на основі факторного аналізу, який є найбільш адекватним в умовах невизначеності, конфліктності та нечіткої оцінки впливу окремих чинників та дозволяє поєднати якісну і кількісну складові аналізу. Пропонуємо наступну послідовність факторного аналізу й оцінки ризику проєкту в умовах невизначеності, який складається з таких етапів:

- виділення елементарних ризиків за схемою: «сутність ризику → можливі наслідки → фактори ризику»;
- оцінка дії факторів ризику методом експертних оцінок (проведення оцінки свідчень про вплив конкретних факторів ризику з використанням ймовірностей або коефіцієнтів упевненості);
- формування структури елементарних ризиків, яка поєднує фактори ризику і можливі наслідки впливу їх різних комбінацій;
- розрахунок ступеня елементарних видів ризику (сумісних і несумісних) з врахуванням сили впливу факторів, що його спонукають;
- оцінка ризику на основі ймовірності виникнення ризикової події та ступеня впливу даного виду ризику на проєкт;
- визначення інтегрального рівня по кожному виду ризику як інтегральної ймовірності чи упевненості;
- визначення загального рівня ризику проєкту як середньозваженої оцінки сумісних і несумісних ризиків.

Запропонований факторний підхід є універсальним і може бути використаний для оцінки ризику на різних стадіях проєкту та етапах вибору й

обґрунтування напрямів діяльності.

Необхідно зазначити, що одним з найкращих способів забезпечити успіх проєкту є використання досвіду попередніх проєктів. Для цього необхідно скористатися так званим профілем ризику. Профіль ризику являє собою перелік питань, які стосуються традиційних сфер невизначеності при виконанні проєктів. Ці питання акумулюються і уточнюються в ході виконання попередніх проєктів, подібних тому, який необхідно виконати в майбутньому. Для належного формування профілю ризику необхідно дотримуватися таких основних правил [50]:

- профіль ризику специфічний для кожної окремої галузі;
- профіль ризику специфічний для кожної окремої організації;
- профіль ризику охоплює ризики, що стосуються як продукту, так і управління проєктом.

Точна оцінка ризику з точки зору можливих негативних наслідків та ймовірності його реалізації дає можливість розробити ефективну стратегію зниження ризику в кожному конкретному випадку.

Прогнозування потенційного збитку і ймовірності реалізації ризикової події дозволяє учасникам проєкту привласнити ризикам відповідні пріоритети, зосередивши увагу на ризиках з найвищими пріоритетами. Все вищезазначене дозволяє обрати ефективну стратегію та прийоми управління ризиком.

Найбільш ефективні способи регулювання ступеня ризику проєктної команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» охарактеризовані нижче.

Розподіл ризику між учасниками проєкту. Базується на передачі частини ризику співвиконавцям, що здійснюється в процесі підготовки плану проєкту та контрактних документів. Для кількісного розподілу ризику в проєктах можна використовувати модель, засновану на «дереві рішень». При цьому, кожен учасник виконує запланований проєктом обсяг робіт та відповідає за конкретну частину ризику у випадку невиконання проєкту. Оскільки найбільше ризикує інвестор, потрібно враховувати, що труднощі в його пошуку, як правило, збільшуються із збільшенням ступеня ризику.

Страховання є системою відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками. Страховання ризику здійснюють у тому випадку, коли учасники проєкту не спроможні забезпечити реалізацію проєкту за настання тієї чи іншої ризикової події власними силами.

Страховання ризику є, по суті, передачею певних ризиків страховій компанії. Як правило, це здійснюється за допомогою майнового страхування та страхування від нещасних випадків.

Зниження ризику в плані фінансування. Полягає у створенні достатнього запасу міцності, який урахував би такі види ризиків:

- ризик незавершеного будівництва (додаткові витрати і відсутність запланованих на цей період доходів);
- ризик тимчасового зниження обсягу продажів продукції проєкту;
- податковий ризик (неможливість використання податкових пільг та переваг, змінення податкового законодавства);
- ризик несвоєчасної виплати заборгованості з боку замовника.

Резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Дозволяє компенсувати ризик, який виникає в процесі реалізації проєкту, і, тим самим, компенсує збої у його виконанні.

Резервування коштів є способом боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проєкту, та розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у його виконанні. При цьому частина резерву завжди повинна знаходитися у руках менеджера, а іншою частиною повинні розпоряджатися інші учасники відповідно до контракту.

Необхідно зазначити, що ефективний проєктний менеджмент передбачає безперервне управління ризиками, що дозволяє практично реалізувати запропоновані стратегії ризик-менеджменту та відстежувати вплив відповідних змін на виконуваний проєкт. Безперервне управління

ризиком, по суті, є повторенням основних процесів ризик-менеджменту протягом усього часу виконання проєкту.

Таблиця 3.2 – Напрями підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрями підвищення ефективності команди	Характеристика позитивного впливу на ефективність проєктної команди конкретних заходів у межах окремих напрямів
Застосування сучасних інформаційних технологій управління проєктною командою	Підприємству необхідно автоматизувати процес управління проєктною командою шляхом впровадження в систему менеджменту програмний продукт з управління проєктами, що дасть змогу зекономити фінансові ресурси, скоротити терміни виконання робіт і підвищити їх якість
Мінімізація ризиків функціонування проєктної команди	Ретельне вивчення потенційних ризиків під час реалізації проєктів з метою їх мінімізації дасть можливість забезпечити підприємство від можливих збитків і втрат, підвищити рівень його економічної безпеки
Орієнтація на досягнення ефекту синергії в роботі проєктної команди	Використовуючи інструменти командного менеджменту керівник проєктної команди має чітко розподілити ролі між виконавцями з урахуванням їх знань, навиків і досвіду, а також психофізичних особливостей, з метою забезпечення якомога продуктивнішої спільної роботи на засадах кооперації та спеціалізації, що дасть змогу отримати ефект синергії при реалізації проєктів зі створення програмного забезпечення
Вдосконалення комунікацій із замовниками проєктів інформатизації	Розвиток комунікацій із замовниками дасть змогу максимально врахувати їх запити та потреби при створенні проєктів інформатизації, що позитивно впливатиме на цінність програмного забезпечення для споживачів і дасть можливість збільшити фінансові надходження від його продажу
Підвищення якості результатів роботи проєктної команди	На підприємстві необхідно впроваджувати сучасні системи управління якістю, оскільки ця складова проєктної тріади за умови дотримання високих стандартів якості дає можливість встановлювати й досить високі ціни на програмні продукти, звісно, з урахуванням цін основних конкурентів
Цілеспрямоване управління змінами та розвиток команди	При управлінні проєктною командою необхідно забезпечити її адаптивність до вимог ринку інформаційних продуктів, який розвивається досить стрімко, тому команда має діяти навіть на випередження, передбачаючи ключові зміни
Підвищення кваліфікації виконавців і керівника проєктної команди	Члени проєктної команди повинні відповідати сучасним вимогам, що забезпечується шляхом періодичного підвищення кваліфікації на спеціалізованих курсах для програмістів

Запропонований підхід до управління ризиками проєктної команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає змогу систематизувати та здійснити комплексний аналіз можливих ризиків, які супроводжують розробку і реалізацію проєктів,

зробити управління ризиками в діяльності проєктно-орієнтованих підприємств більш ефективним і максимізувати можливості та мінімізувати витрати в ході досягнення цілей проєктів. Проведений аналіз потенціалу та специфіки роботи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає підстави для виділення основних напрямів забезпечення розвитку та підвищення ефективності проєктної команди підприємства, що згруповані в табл. 3.2.

Отже, запропоновані напрями розвитку та підвищення ефективності проєктної команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачають такі реалізацію таких комплексних заходів: застосування сучасних інформаційних технологій управління проєктною командою; мінімізацію ризиків функціонування проєктної команди; орієнтацію на досягнення ефекту синергії в роботі проєктної команди; вдосконалення комунікацій із замовниками проєктів інформатизації; підвищення якості результатів роботи проєктної команди; цілеспрямоване управління змінами та розвиток команди; підвищення кваліфікації виконавців і керівника проєктної команди.

Висновки до розділу 3

Комунікації мають важливе значення в процесі розробки вимог до програмного забезпечення, оскільки надають необхідні засоби для збору, аналізу та специфікації вимог, здійснення зворотного зв'язку та коригування цілей і процедур комунікаційного процесу. Тому і проєктна команда підприємства, і представники замовника програмного забезпечення повинні знати основні методи та способи застосування комунікаційних технологій і бути здатними ухвалювати важливі рішення щодо їх використання.

Правильна організація комунікаційного процесу між проєктною командою та замовником є запорукою успішності програмного проєкту. Відповідно проєктна команда ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за умови встановлення ефективної комунікації з клієнтами підприємства матиме чіткі орієнтири для свого розвитку з метою задоволення потреб замовників і забезпечення таким

чином економічної вигоди для підприємства.

Об'єднання керівників та професіоналів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у проєктну команду дає змогу досягти ефекту синергізму, що означає стрибкоподібне збільшення результатів інтелектуальної праці завдяки когерентному сполученню їх креативних потенціалів та інноваційних ідей, що ініціює настання «режиму із загостренням», в якому сформовані синергічні взаємозв'язки утворюють високопродуктивний сінтелектуальний простір та сприяють, таким чином, якісному оновленню всієї системи управління підприємством.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості підвищення ефективності функціонування систем управління завдяки розвитку на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» самоорганізованої проєктної команди, що здатна у відносно короткі проміжки часу розглядати великий спектр імовірних управлінських рішень та обирати оптимальні напрями реалізації проєктів.

Запропоновані напрями розвитку та підвищення ефективності проєктної команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачають такі реалізацію таких комплексних заходів: застосування сучасних інформаційних технологій управління проєктною командою; мінімізацію ризиків функціонування проєктної команди; орієнтацію на досягнення ефекту синергії в роботі проєктної команди; вдосконалення комунікацій із замовниками проєктів інформатизації; підвищення якості результатів роботи проєктної команди; цілеспрямоване управління змінами та розвиток команди; підвищення кваліфікації виконавців і керівника проєктної команди.

ВИСНОВКИ

Управління підприємствами за допомогою проектного менеджменту здійснюється сьогодні в багатьох країнах світу і такий підхід уже довів свою здатність істотно підвищувати ефективність бізнесу. Отже, сучасні підприємства для підвищення ефективності своїх бізнес-процесів мають удосконалювати систему менеджменту за рахунок ширшого використання інструментарію з управління проектами.

Проте, відома проектна тріада, оперуючи часовими обмеженнями, певною сумою фінансових ресурсів, яка є в наявності чи буде залучена на конкретні цілі розвитку підприємницької діяльності, а також якістю робіт, що виконуються в межах проекту, залишає поза увагою вкрай важливий чинник успішності будь-якої справи. Йдеться про персонал або керівника та виконавців, які реалізують проект. Отже, від складу проектної команди, можливостей і здатності її членів до розвитку під час перебігу життєвого циклу проекту, значною мірою залежить ефективність управління проектами.

Враховуючи існуючі визначення вважаємо, що вони не містять деяких ключових характеристик, які мають бути притаманні команді, створеній з метою виконання певного проекту чи проектів, тому пропонуємо таке формулювання. Проектна команда є спеціально сформованою для цілей реалізації конкретних проектів групою працівників, які мають знання, практичні навички та досвід, що найбільше відповідають завданням у межах виконання цих проектів, а також узгоджена робота яких на засадах спеціалізації та кооперації дає можливість отримати ефект синергії від оптимального поєднання зусиль кожного з виконавців проекту.

Запропонований алгоритм формування проектної команди може бути дієвим лише за умови забезпечення його відповідності цілям виконання проекту чи проектів, а також особливостям конкретного підприємства, яке їх реалізує.

Опрацьовані методичні підходи дають можливість оцінювати ефективність проєктної команди з урахуванням часу, який є у керівників для створення команди, згуртування її членів, підвищення рівня компетентності фахівців. Розглянуті методики є досить простими й інформативними, дають змогу визначати не лише загальний рівень ефективності, але й оцінювати ефективність окремих проєктних команд у системі управління персоналом торговельної мережі.

Аналіз динаміки необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що вони змінювалися непропорційно. Так, якщо необоротні активи зросли більше, ніж у 1,5 рази, то оборотні активи збільшили свій обсяг несуттєво. Такі тенденції свідчать про обережне нарощення торговельної діяльності в умовах коронакризи.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зниження ліквідності за всіма коефіцієнтами. В 2021 р. це мало незначний прояв, а вже в 2022 р. ліквідність зменшилася суттєво. Якби підприємство підвищувало свою прибутковість, то це можна було б виправдати, проте за збитковості це свідчить про значне погіршення фінансового стану.

Протягом 2020-2021 рр. власний капітал ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мав узагалі від'ємне значення, в 2022 р. від'ємне значення було лише в накопичених збитків минулих років. Утім фінансовому менеджменту необхідно зосередитися на проблемі збільшення власного капіталу та підвищення фінансової стійкості.

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників торговельної мережі слід зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ще в 2020 р. мало незадовільний фінансовий стан, про що може свідчити навіть від'ємне значення власного капіталу. Зміни, що відбулися, також неоднозначні. Так, на тлі зменшення накопичених збитків минулих років знизилися коефіцієнти ліквідності, а поточні зобов'язання зростали суттєвіше, ніж довгострокові. Втім певні позитивні зрушення щодо структури активів і пасивів, а також фінансових результатів усе-таки відбулися.

Збутові витрати на утримання персоналу зростають без різких коливань щороку за період, який аналізувався, втім адміністративні витрати на персонал у 2022 р. зросли надмірно, що привертає увагу. Необхідно проаналізувати ще доцільність такого підвищення.

Проведений аналіз свідчить про недосконалість методики, оскільки неможливо зробити однозначних висновків, а також оцінити доцільність збільшення витрат на персонал, лише опосередковано.

Перше враження від результатів аналізу фінансових результатів є негативним, оскільки вони за 2021-2022 рр. від'ємні. Втім збиток 2021 р. став кумулятивним наслідком коронакризи. Вжиті заходи з управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було запроваджено саме для виходу з фінансової кризи. Й уже менше аніж за рік проявився позитивний вплив від реалізації цього проєкту, відбулося суттєве зменшення збитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Навіть рентабельність капіталу виявилася не надто прийнятним показником для торговельної мережі, адже за проаналізований період, наприклад у 2021 р. одночасно мали місце від'ємний фінансовий результат і від'ємне значення власного капіталу.

Пошук, адаптація та розвиток інноваційних цифрових рішень у системах управління персоналом торговельних мереж України, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає змогу забезпечити безпечні умови праці, оптимізувати роботу персоналу, підвищити продуктивність праці та досягти планової ефективності в роботі українських торговельних мереж.

Комунікації мають важливе значення в процесі розробки вимог до програмного забезпечення, оскільки надають необхідні засоби для збору, аналізу та специфікації вимог, здійснення зворотного зв'язку та коригування цілей і процедур комунікаційного процесу. Тому і проєктна команда підприємства, і представники замовника програмного забезпечення повинні знати основні методи та способи застосування комунікаційних технологій і бути здатними ухвалювати важливі рішення щодо їх використання.

Правильна організація комунікаційного процесу між проєктною

командою та замовником є запорукою успішності програмного проєкту. Відповідно проєктна команда ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за умови встановлення ефективної комунікації з клієнтами підприємства матиме чіткі орієнтири для свого розвитку з метою задоволення потреб замовників і забезпечення таким чином економічної вигоди для підприємства.

Об'єднання керівників та професіоналів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у проєктну команду дає змогу досягти ефекту синергізму, що означає стрибкоподібне збільшення результатів інтелектуальної праці завдяки когерентному сполученню їх креативних потенціалів та інноваційних ідей, що ініціює настання «режиму із загостренням», в якому сформовані синергічні взаємозв'язки утворюють високопродуктивний сінтелектуальний простір та сприяють, таким чином, якісному оновленню всієї системи управління підприємством.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості підвищення ефективності функціонування систем управління завдяки розвитку на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» самоорганізованої проєктної команди, що здатна у відносно короткі проміжки часу розглядати великий спектр імовірних управлінських рішень та обирати оптимальні напрями реалізації проєктів.

Запропоновані напрями розвитку та підвищення ефективності проєктної команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачають такі реалізацію таких комплексних заходів: застосування сучасних інформаційних технологій управління проєктною командою; мінімізацію ризиків функціонування проєктної команди; орієнтацію на досягнення ефекту синергії в роботі проєктної команди; вдосконалення комунікацій із замовниками проєктів інформатизації; підвищення якості результатів роботи проєктної команди; цілеспрямоване управління змінами та розвиток команди; підвищення кваліфікації виконавців і керівника проєктної команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична оцінка та контроль бізнес-процесів в межах маркетингової стратегії суб'єкта господарювання : монографія / за заг. ред. І. В. Замули. Житомир : Видавець О. О. Євенок, 2016. 388 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Вінник О. Право цифрової економіки : монографія. Київ : НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2021. 350 с.
5. Власник «Сільпо» запускає свій цифровий банк. URL: <https://finclub.net/ua/news/vlasnyk-silpo-zapuskaie-svii-tsyfrovyi-bank.html> (дата звернення: 18.11.2023).
6. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. Вип. 68. С. 112–120.
7. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.11.2023).
9. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2006. 559 с.

10. Державне стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія / за заг. ред. Л. С. Захаркіної. Суми : Сумський державний університет, 2019. 200 с.

11. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 25.08.2023).

12. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал аграрних підприємств в умовах діджиталізації: стратегії та механізми розвитку : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 374 с.

13. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Підвищення рівня добробуту населення та ефективності системи соціального захисту як пріоритетні напрями соціально-економічної політики держави. *Україна: аспекти праці*. 2021. № 4. С. 15–19.

14. Ільч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України : монографія. Київ : Алерта, 2017. 608 с.

15. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 243–248.

16. Карковська В. Я. Розвиток кадрової безпеки органів державної влади : монографія. Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2020. 343 с.

17. Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Аніщенко Л. О. Ризик-менеджмент логістичної системи промислових підприємств : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2021. 96 с.

18. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. С. 131–134.

19. Ключові тенденції HR-сфери, на які варто звернути увагу в 2023 році. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shist-klychovyh-tendenchiy-hr-sphery> (дата звернення: 07.10.2023).

20. Кобзін Д., Левкіна Г., Луньова О., Черноусов А. Оцінювання потреб ВПО у громадах : метод. посіб. Харків : Харківський інститут соціальних

досліджень, 2020. 246 с.

21. Коваль С. П. Методологічні проблеми визначення цифрових робочих місць на ринку праці України. *Статистика України*. 2022. № 3-4. С. 135–142.

22. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 28.08.2023).

23. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

24. Краус К. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навч.-метод. посіб. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.

25. Кузьменко В. М. Атестація робочих місць за умовами праці на підприємствах АПК. *Науковий вісник таврійського агротехнологічного університету*. 2013. Вип. 3. С. 208–215.

26. Ладик В. Є. Мобінг на робочому місці: як протидіяти насильству на роботі. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2022. № 2. С. 146–153.

27. Линенко А. В., Душин Б. О. Технології розробки управлінських рішень в об'єднаннях підприємств. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. м. Умань, 18 листопада 2021 р. Умань : Візаві, 2021. С. 476–479.

28. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи. Теорія і практика : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Каравела, 2022. 296 с.

29. Мазуров С. А. Макроекономічні аспекти створення високопродуктивних робочих місць в промисловості України. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 5–9.

30. Мартинова Л. Б., Соколовська В. В. Вплив глобалізації на розвиток ритейлу. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 20–25.

31. Маршавін Ю. М. Модернізація системи робочих місць як основа забезпечення продуктивної зайнятості населення. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 2. С. 7–11.

32. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 17–26.

33. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

34. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2020. 268 с.

35. Новікова О. Ф. Методологічні підходи до оцінки впливу процесу цифровізації економіки на попит і пропозицію робочих місць. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 251–261.

36. Оглядове дослідження щодо вдосконалення діяльності бізнес-об'єднань та послуг з розвитку бізнесу в Україні : аналітичний звіт. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2021. 196 с.

37. Основи управління командами та проектами в ІТ. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LITS+ITPM101+FREE_2021_T1/about (дата звернення: 28.08.2023).

38. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2023).

39. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

40. Портал «Кадровий експерт». URL: <https://kadrex.com.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

41. Портал Дія. Соціальний захист. URL: <https://guide.diia.gov.ua/thematic-area/sotsialnyi-zakhyst> (дата звернення: 25.08.2023).

42. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

43. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФАУ, 2015. 517 с.

44. Прохоренко О., Брінь П., Ковшик В. Наслідки переходу на дистанційну форму організації праці: ставлення керівників та працівників. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 1. С. 227–242.

45. Рахно Ю. В., Линенко А. В. Можливості впровадження сучасних цифрових рішень управління персоналом торговельних мереж України. *Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 20 жовт. 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С. 119–122.

46. Сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

47. Сайт Державної служби України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

48. Сайт торгово-промислової групи компаній FOZZY GROUP. URL: <https://www.fozzy.ua> (дата звернення: 16.11.2023).

49. Сайт Федерації роботодавців України. URL: <http://fru.ua/ua> (дата звернення: 28.08.2023).

50. Система соціального захисту в Україні : навч. посіб. / Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. О. О. Матрос. Умань : Візаві, 2021. 175 с.

51. Соціальне підприємництво. Створення успішного соціального підприємства : навч. посіб. Київ : Українська соціальна академія, 2021. 163 с.

52. Соціальні допомоги постраждалим від війни. Інформація про виплати, допомогу та отримання статусу ВПО. URL: <https://groshi.edopomoga.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

53. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня «Мадрид», 2020. 335 с.

54. Ткаченко Л. Г. Використання реєстрових даних у статистичних дослідженнях зайнятості. *Статистика України*. 2022. № 1. С. 82–89.

55. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720208 (дата звернення: 18.11.2023).

56. Точило К. С. Особливості здійснення контролю за виконанням працівниками трудових обов'язків при нетипових формах зайнятості. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 212–215.

57. Уманська В. Г., Школьна Д. Р. Особливості організації контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 935–939.

58. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

59. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

60. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2021. 200 с.

61. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 440 с.

62. Цифрові технології в управлінні персоналом на підприємстві / В. П. Далик та ін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9124> (дата звернення: 07.10.2023).

63. Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825> (дата звернення: 28.08.2023).

64. Шевчук О. А. Кадрова логістика : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 99 с.

65. Шлайфер М. Б., Микитин О. З. Розвиток інформаційного

забезпечення системи менеджменту вітчизняних підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 148–155.

66. Як Fozzy Group запускає цифровий бізнес, власний банкінг та впроваджує інновації. URL: <https://is.gd/hr9dpF> (дата звернення: 17.11.2023).

67. Яковлев О. А. Стан наукової розробки сутності та призначення атестації робочих місць за умовами праці в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Вип. 6. Т. 1. С. 182–186.

68. Cardona P., Rey C. Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose. Cham : Palgrave Macmillan, 2022. 156 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049633.pdf> (дата звернення: 28.08.2023).

69. HR на війні. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-na-viyni-yak-kompanii-z-riznikh-galuzey-pikluvalisya-pro-spivrobotnikiv-doslidzhennya-30062022-6878> (дата звернення: 28.08.2023).

70. Kremer M., Went R., Engbersen G. Better Work: The Impact of Automation, Flexibilization and Intensification of Work. Cham : Springer, 2021. 204 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi66/0048390.pdf> (дата звернення: 28.08.2023).

71. Leading People and Teams. URL: <https://www.coursera.org/programs> (дата звернення: 28.08.2023).

72. Trade finance and the compliance challenge. A showcase of international cooperation. International Finance Corporation & World Trade Organization, 2019. 50 p.

ДОДАТОК А

Мотивація та стимулювання в системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

ПЕРЕВЕРШНИК КВАРТАЛУ

На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани

WELCOME НОВАЧКІВ

В перший робочий день кожний новачок отримує надихаючий лист, співробітники офісів набір корисних речей. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендovanі блокнот, ручка, чашка, а також фанові наліпки для гаджетів.

ПРИВІТАННЯ З ДНЕМ НАРОДЖЕННЯ

Усі працівники в день свого народження отримують привітання від компанії (e-mail або смс у месенджері)

ДЕНЬ НАРОДЖЕННЯ МАГАЗИНУ

Урочисте привітання працівників магазинів з днем народження магазину (святкуються 1, 3, 5, 7, 10, 15, 20 років)

МОТИВАЦІЯ НАСТАВНИКІВ

Підтримка та заохочення наставників в магазинах, які навчили хоча б одного працівника за останні пів року

ПРОГРАМА «ЛІДЕР»

Змагання між супермаркетами за основними показниками роботи.

StudMovieSilpo

Конкурс відеоробіт для студентів, які працюють у «Сільпо»



ДОДАТОК Б

Розвиток персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» шляхом навчання

НАВЧАННЯ

1 260 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів для **16 184** співробітників з **45** тем: «Надихаючий лідер», «Емоційний інтелект — стійкий фундамент щасливого та успішного життя», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку»

30 вебінарів для **7 192** співробітників за темами: «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-life balance в епоху віддаленої роботи», «Чай Власного імпорту "Сільпо"», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція»

3 274 мінітренінги від керуючих та їхніх заступників для **31 860** співробітників з тем «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Командна робота», «Наставництво», «Цінності, які ми шануємо», «Здоровіжа» (з дегустаціями), «Антипасті» (з дегустаціями), «Сири» (з дегустаціями)



ДОДАТОК В

Застосування соціальних пільг у системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ПІЛЬГИ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ

МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ

Після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування.

СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

Усі працівники «Сільпо» можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для усіх інших працівників – через 6 місяців.

СПОРТЗАЛ ТА МОВНІ КУРСИ

Компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.



**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Рахно Юрій Володимирович, студент 2 курсу магістратури, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 051 «Економіка», освітня програма «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти rahnouy@ukr.net,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розвиток системи управління персоналом у торговельній мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) _____
Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) _____