

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування ефективної HR-команди стартап-проєкту
(на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

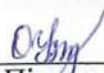
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

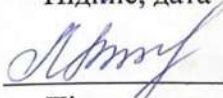
КВБІНЕ. 023282.01.20.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1


Підпис, дата


Олександр УСТИЧУК

Керівник
к.е.н., доцент


Підпис, дата

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Устичук Олександр Вікторович

1. Тема роботи: Формування ефективної HR-команди стартап-проекту (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Керівник роботи Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

У першому розділі наведено теоретико-методичні основи визначення ефективної HR-команди стартап-проекту. У другому розділі наведено аналіз формування ефективної HR-команди стартап-проекту на ХКП «Електротранс». Третій розділ присвячено напрямам формування ефективної HR-команди стартап-проекту на ХКП «Електротранс».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок - Концептуальні напрями формування команд; Рисунок - Способи формування ефективних команд; Таблиця - Стадії розвитку команди; Таблиця - Основні методи та інструменти виявлення, розвитку та утримання людських

ресурсів на підприємствах; Рисунок - Адаптивні інструменти управління людським капіталом в умовах повномасштабної війни в Україні; Рисунок - Сутність принципів формування програм розвитку лідерства та та менеджменту; Рисунок - Основні риси сучасних стартапів; Таблиця - Підходи класифікації стартапів; Таблиця - Послідовність розробки стартапу; Таблиця - Опрацювання бізнес-ідеї фінансування стартап проекту; Таблиця - Типи завдань HR-команди стартап-проекту.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

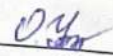
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконан
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконан
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконан
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконан
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконан
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Олександр УСТИЧУК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування ефективної HR-команди стартап-проєкту (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Устичук О. В.,

Керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доц.

Обсяг – 68 с., 18 рис., 31 табл., 4 додатки, 29 джерел.

Ключові слова: команда, талант-менеджмент, лідерство, стартап-проєкт, HR-команди.

Мета кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування ефективної HR-команди стартап-проєкту.

Об'єктом дослідження є формування ефективної HR-команди стартап-проєкту.

У першому розділі наведено теоретико-методичні основи визначення ефективної HR-команди стартап-проєкту.

У другому розділі наведено аналіз формування ефективної HR-команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс».

Третій розділ присвячено напрямам формування ефективної HR-команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс», а саме: розробка моделі ефективної проєктної HR-команди; організація розвитку управлінських компетенцій в системі реалізації стартап-проєкту на ХКП «Електротранс»; розробка економіко-математичної моделі формування оптимального складу команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс».

2.12.2024

Дата

О.Ч.

Підпис

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретико-методичні основи визначення ефективної HR-команди стартап-проекту	8
1.1 Формування ефективної команди в компанії як інструмент управління персоналом	8
1.2 Стартап-проект: методичні аспекти розвитку інноваційного бізнесу ...	14
1.3 Ключові засади формування HR-команди стартап-проекту	19
Висновки до розділу 1	25
2 Аналіз формування ефективної HR-команди стартап-проекту на ХКП «Електротранс»	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	27
2.2 Вплив показників економічного середовища ХКП «Електротранс» на успішність реалізації стартап-проекту	32
2.3 Оцінювання компетенцій менеджера ХКП «Електротранс» з управління проектами	38
Висновки до розділу 2	42
3 Напрями формування ефективної HR-команди стартап-проекту на ХКП «Електротранс»	44
3.1 Розробка моделі ефективної проектної HR-команди	44
3.2 Організація розвитку управлінських компетенцій в системі реалізації стартап-проекту на ХКП «Електротранс»	49
3.3 Розробка економіко-математичної моделі формування оптимального складу команди стартап-проекту на ХКП «Електротранс»	55
Висновки до розділу 3	60
Висновки	62
Перелік джерел посилання	65
Додатки	68

ВСТУП

Роль ефективної побудови HR-команди стартап-проєкту у підвищенні продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу з кожним роком стає все більш важливою. У сучасному динамічному середовищі здатність формувати HR-команди для стартап-проєктів та ефективно керувати ними стає вирішальним фактором успіху бізнесу. Розробка нових теоретичних підходів, моделей та інструментів управління командами безпосередньо пов'язана з необхідністю глибокого аналізу принципів командної роботи, які відіграють ключову роль у реалізації багатьох проєктів.

Це зумовлює необхідність пошуку ефективних шляхів формування, організації та управління командами. Зростаюча різноманітність і складність сучасного ринку під впливом глобалізаційних процесів підсилюють потребу у створенні та впровадженні нових підходів до управління децентралізованими та віддаленими командами. Це вимагає розробки інноваційних методів і засобів для ефективного управління людським капіталом, зокрема у контексті співпраці між поколіннями. Різноманітний досвід і цінності членів команд створюють нові виклики та підкреслюють важливість адаптивного підходу до командної роботи.

Швидкий розвиток інновацій сприяє появі креативних підходів до оптимізації бізнес-процесів і створення нових проєктів. Стартапи, які проходять шлях від ідеї до реалізації, стикаються з різними етапами розвитку, включаючи формування концепції та пошук інвесторів. Щоб забезпечити їх успішність, існуючі теоретичні та методологічні засади мають бути інтегровані в єдину систему, орієнтовану на потреби стартап-індустрії.

Розробка теоретико-методологічних засад управління людськими ресурсами, моделей та інструментів побудови HR-команди стартап-проєкту є предметом досліджень видатних науковців в Україні та за кордоном. Сталий розвиток усіх галузей економіки немислимий без прикладних результатів діяльності стартап-підприємств. Виходячи з необхідних напрямів та етапів,

враховуючи обмеження та стимули для їх подолання, можна досягти необхідного рівня розвитку інноваційного потенціалу економіки. Формування ефективної HR-команди стартап-проєкту є передумовою вирішення проблеми розвитку стартапів як складової інноваційного потенціалу економіки. Серед науковців, чий дослідження суттєво вплинули на розвиток нових теоретичних підходів і практичних рекомендацій для керівників компаній та їх HR-фахівців, варто виділити таких авторів: М. Бублик, Д. Вітн, М. Армстронг, А. Завербний, Б. Кауфман, Р. Бойаціс, Ю. Мацелюх та Г. В. Щокін. Їх роботи заклали міцний фундамент для сучасних методів управління. Водночас, актуальною залишається проблема пошуку ефективних рішень щодо формування, організації та управління різними типами HR-команд стартап-проєктів. Особливої уваги потребують децентралізовані та віддалені команди, які досі залишаються новим і недостатньо вивченим напрямом у цій сфері. Проблематику формування стартапів досліджували у своїх наукових працях наступні вітчизняні та закордонні вчені: К. Бигай, С. Бланк, К. Бояринова, П. Грем, О. Гавриш, О. Можасєва, Е. Ріс, О. Селіверстова, Дж. Симпсон, М. Хацер та ін.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування ефективної HR-команди стартап-проєкту.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити методичні основи формування ефективної команди в компанії як інструмент управління персоналом;
- розглянути методичні аспекти розвитку стартап-проєкту інноваційного бізнесу;
- визначити ключові засади формування HR-команди стартап-проєкту;
- проаналізувати формування ефективної HR-команди стартап-проєкту досліджуваного підприємства;
- ідентифікувати перспективні детермінанти формування ефективної HR-команди стартап-проєкту.

Об'єктом дослідження є формування ефективної HR-команди стартап-проєкту. Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та організаційно-економічні заходи формування ефективної HR-команди стартап-проєкту.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузях економічної теорії, міжнародних економічних відносин, теорії управління персоналом та проблематики формування ефективних HR-команд для стартап-проєктів.

Методологічна база дослідження ґрунтується на системі методів, зокрема діалектичному підході до наукового пізнання, що забезпечує концептуальну єдність роботи, а також загальнонаукових методах. Використовуються методи логічного та історичного аналізу, системного узагальнення для систематизації концепцій і теорій глобалізації, структурно-логічного аналізу для побудови логіки й структури дослідження. До дослідження також залучені елементи системного, структурного, функціонального та порівняльного аналізу, а також ілюстративні методи для візуалізації ключових положень роботи.

Інформаційна база дослідження включає офіційні аналітичні й статистичні матеріали, публікації, монографії, періодичні видання, аналітичні матеріали вітчизняних і міжнародних науково-дослідних інститутів і центрів, а також фінансову звітність підприємств.

Практична цінність отриманих наукових результатів полягає в розробці конкретних науково-методичних і практичних рекомендацій, впровадження яких забезпечує створення ефективної HR-команди для стартап-проєкту.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 70 сторінок, включає 31 таблицю, 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 29 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ HR-КОМАНДИ СТАРТАП-ПРОЄКТУ

1.1 Формування ефективної команди в компанії як інструмент управління персоналом

Цілі сталого розвитку окреслюють основні концептуальні напрямки управління людським капіталом, серед яких ключову роль відіграють гідна праця, рівність можливостей і гармонійний розвиток навичок працівників. Управління людським капіталом на підприємствах спрямоване на створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення достойної оплати та сприяння економічному зростанню з дотриманням принципів рівності й добробуту персоналу.

Для вдосконалення сучасних методів управління людським капіталом особливу увагу приділено важливості формування команд. На основі аналізу наукових досліджень було визначено сім підходів (рисунок 1.1), які застосовуються для створення різних типів команд і сприяють досягненню цілей, адаптованих до специфіки підприємства та його діяльності. [1, с. 113].

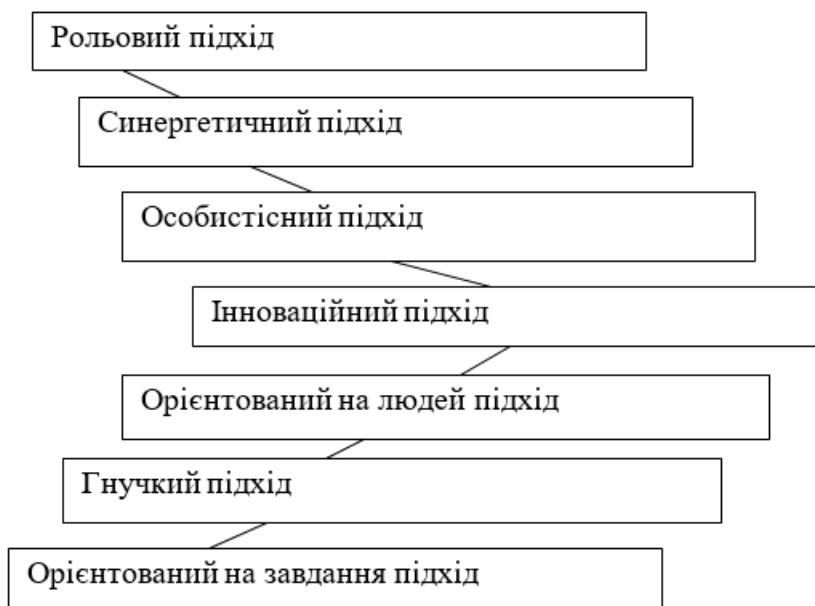


Рисунок 1.1 - Концептуальні підходи створення команд

Вибір відповідного підходу має враховувати специфіку організації та виклики, які перед нею стоять. Наприклад, рольовий підхід зосереджений на чіткому розподілі ролей і обов'язків між членами команди, де кожен виконує певну функцію, що сприяє ефективному виконанню завдань і досягненню поставлених цілей. Особистісний підхід враховує індивідуальні якості, навички та здібності кожного учасника для забезпечення гармонійної співпраці та підтримки в межах команди.

Синергетичний підхід орієнтований на тимблдинг, спрямований на досягнення синергії – спільної роботи, яка перевищує суму індивідуальних зусиль, забезпечуючи зростання продуктивності й креативності. У підході, орієнтованому на завдання, головна увага приділяється результативності команди й досягненню конкретних цілей, об'єднуючи учасників навколо спільної мети. Підхід, орієнтований на людину, акцентує на взаємодії всередині команди, сприяючи формуванню довіри, взаєморозуміння та емоційного зв'язку між її членами.

Останнім часом значної популярності набув інноваційний підхід, який передбачає формування команд із врахуванням здатності кожного члена вносити інноваційні ідеї та реалізовувати інноваційні проєкти. За твердженням дослідників [2, с. 92], гнучкий підхід вважається одним із найбільш універсальних, оскільки дозволяє ефективно адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища та реагувати на непередбачені внутрішні потреби команди.

Розглянемо докладніше процес формування ефективних команд у межах кожного підходу (рисунок 1.2) [3, с. 433]. Кожен підхід має свої унікальні особливості та потребує впровадження конкретних практичних заходів для досягнення максимальної ефективності. Важливим є адаптація обраного підходу до специфіки організації та характеру команди.

У межах рольового підходу ключовими методами побудови ефективних команд є чітке визначення ролей, впровадження бізнес-правил та забезпечення постійної комунікації між членами команди.

Рольовий підхід	Визначення ролей. Ділові правила. Комунікації
Особистісний підхід	Оцінка здібностей. Підтримка та розвиток. Управління конфліктами
Синергетичний підхід	Розвиток довіри. Спільна відповідальність. Кооперативна праця
Орієнтований на завдання підхід	Чіткі цілі. Розподіл завдань. Моніторинг виконання
Орієнтований на людей підхід	Тренінг та розвиток. Задоволеність праці. Робота над командним духом
Інноваційний підхід	Впровадження творчості. Підтримка експериментів. Підтримка ініціатив
Гнучкий підхід	Адаптивне управління. Розвиток гнучкості. Підтримка відкритості

Рисунок 1.2 - Формування ефективних команд

Процес формування та розвитку команди до рівня зрілої організації займає певний період часу. Існує чотири етапи розвитку команди (етапи життєвого циклу команди), які команда повинна пройти, щоб бути успішною (таблиця 1.1) [4, с. 133]:

Для побудови ефективних команд з особистісно-орієнтованим підходом слід використовувати й інші методи, такі як оцінка компетенцій членів команди, підтримка, розвиток та управління конфліктами. Першим кроком є вивчення та оцінка навичок, здібностей та інтересів кожного члена команди. Далі є надання підтримки та можливостей для розвитку, щоб допомогти кожному працівникові розкрити свій потенціал.

В останні десятиліття набули популярності синергетичні підходи до побудови ефективних команд. Їх реалізація передбачає використання таких методів командоутворення, як побудова створення довіри, спільна відповідальність та колективна праця. Застосовуючи ці методи, насамперед необхідно переконатися, що

члени команди довіряють один одному та були готові спільно працювати для досягнення загальних цілей.

Таблиця 1.1 - Стадії розвитку команди

Стадії розвитку	Характеристика
Формування (Forming).	На цьому етапі продуктивність членів групи незначна. Початок командної діяльності. Контакти стримані. Поведінка орієнтована на дотримання прийнятих в організації правил і норм. Ініціатива обережна та раціональна. Відсутня довіра в команді. Поступово розуміє цілі та завдання команди. Особиста компетентність у професії та стосунки з іншими членами команди ранжуються. Цей етап займає значний час.
Шторм (Storming). Ближній бій	Це час інтенсивного конфлікту щодо соціальних ролей і правил взаємодії, які визначають майбутню поведінку команди. Люди стають ближчими один до одного і коригують свої уявлення та цінності. Існуючі форми роботи піддаються критиці і починають досліджуватися нові форми роботи. Впроваджуються норми і правила командної роботи. Формуються командні цінності та уподобання. Вступає в дію закон переваги командних норм над індивідуальними. Вирішуються конфлікти щодо індивідуальних цінностей, цілей та способів їх досягнення. Члени команди демонструють професіоналізм по відношенню один до одного і стають ближчими один до одного. Ролі децентралізуються, створюючи певну внутрішню структуру і відпрацьований сценарій взаємодії.
Нормування (Norming).	На цьому етапі обов'язки децентралізуються, плечі розвантажуються, а інформація вільно поширюється. Після вирішення міжособистісних проблем згуртованість команди різко зростає. Створюється відчуття єдності. З'являється радість та ентузіазм, створюється синергетичний ефект. Починає розвиватися взаємна довіра. Люди відкриваються один одному. На зміну суперництву приходить співпраця та згода. Креативність і гнучкість значно підвищують адаптивність команди. Формується відчуття команди і підвищується цінність людей один для одного. Створюється солідарність і відповідальність. Рішення приймаються консенсусом. Закінчуються періоди психологічного конфлікту та байдужості. Люди орієнтуються на командні цілі, які оптимально відображають їхні особисті цілі.
Робота (Performing).	Досягнення оптимального рівня функціонування. Час максимальної продуктивності, вищої якості та розвитку колективних переваг. Розкривається компетентність кожної людини. Відбувається інтенсивний обмін необхідними знаннями. Виникає потреба у вищій винагороді. Розвиваються відносини із зовнішнім середовищем. Може призвести до серйозних конфліктів із зовнішнім середовищем. Команди потребують як вдосконалення, так і інновацій. Необхідно підвищувати культуру якості роботи, забезпечувати регулярний зворотний зв'язок щодо функціонування команди і допомагати запобігати регресу на минулі стадії розвитку.

Проаналізовано методи та інструменти ідентифікації, розвитку та утримання людських ресурсів на різних підприємствах, що розглядаються в працях [3-5], і згруповано їх для кращого розуміння переваг використання цих підходів для управління людським капіталом. Огляд методів та інструментів представлено в таблиці 1.2 (Додаток Г) [6, с. 383].

З початком повномасштабної війни в Україні значно ускладнилися процеси управління людським капіталом, що створило потребу в адаптації інструментів

для забезпечення ефективної роботи підприємств.

Деякі з найбільш поширених інструментів адаптивного управління людським капіталом в Україні під час війни є універсальними (рисунок 1.3).

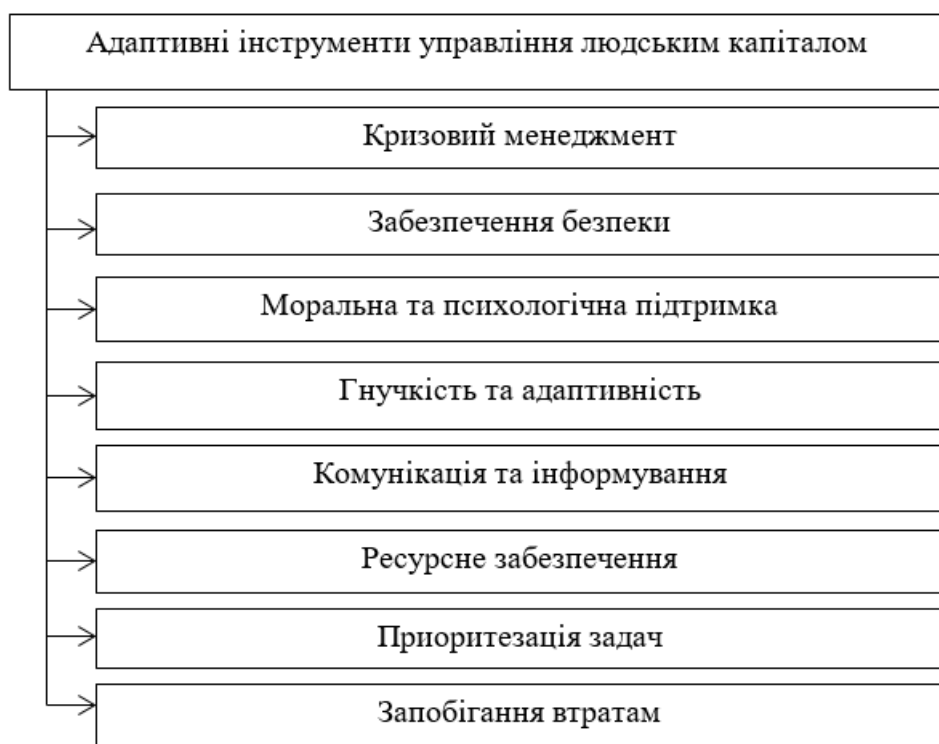


Рисунок 1.3 – Інструменти адаптивного управління людським капіталом

Ми рекомендуємо, щоб програми розвитку лідерства та принципи управління людським капіталом, які сприяють залученню, розвитку та утриманню ключових талантів, включали такі вісім основних аспектів: пріоритетність талантів, індивідуальний підхід, розвиток лідерських якостей, передача знань і досвіду, розширення кар'єрних можливостей, внутрішні переміщення, активна участь керівництва, культура навчання та інновацій, інтеграція цінностей і оцінка результатів діяльності (рисунок 1.4) [7].

Впровадження цих принципів сприятиме створенню ефективної системи управління талантами та розвитку лідерства, що допоможе залучати, розвивати та зберігати ключових працівників у компанії.

При формуванні та згуртуванні команд важливо враховувати швидкість психологічної адаптації співробітників, їхній потенціал, взаєморозуміння між ними, здатність працювати разом для досягнення спільних цілей, а також спільну

мотивацію.

Координація в команді має бути такою, щоб взаємна довіра, здібності та мотивація кожного були максимальними. Важливо забезпечити співпрацю між різними фахівцями та рівень їхньої компетентності, щоб забезпечити ефективність роботи та досягнення цілей команди.

Успіх команди залежить від керівника, який має бути наділений лідерськими якостями, бути прикладом для команди та заохочувати її до досягнення вищих результатів. Таким чином, побудова ефективної команди - це складний процес, який вимагає відповідальності, наполегливості та налагодження добрих взаємовідносин всередині колективу. Однак, коли всі члени команди працюють разом заради спільної мети, можна досягти відмінних результатів і професійного зростання.

Пріоритетність талантів	Таланти є найціннішим ресурсом організації
Індивідуальний підхід	Індивідуальний розвиток кожного працівника
Розвиток лідерських компетенцій	Формування лідерських навчочок та компетенцій
Передача знань та досвіду	Знання та досвід спрямовані від досвідчених фахівців до новачків
Розширені можливості кар'єрного росту	Прозора система кар'єрного росту
Внутрішні переміщення кадрів	Переміщення кадрів між різними
Активна залученість керівництва	Залученість керівництва до розвитку лідерства та талант-менеджменту
Культура навчання та інновацій	Сприяння постійному навчанню, стимулювання творчості й інновації
Інтеграція цінностей	Включення цінності працівників у культуру організації
Оцінка ефективності	Розробка систем оцінки ефективності програм розвитку та талант-менеджменту

Рисунок 1.4 - Принципи формування розвитку лідерства та талант-менеджменту

Отже, врахування взаємодії представників різних поколінь у команді сприяє створенню гармонійного та ефективного робочого середовища, сприяє залученню і розвитку талантів та формує лідерів з високими управлінськими здібностями.

1.2 Стартап-проект: методичні аспекти розвитку інноваційного бізнесу

Термін «стартап» вперше з'явився у США в 1939 році. У той час більшість високотехнологічних компаній і фірм були зосереджені в долині Санта-Клара (штат Каліфорнія), неподалік від Сан-Франциско. Девід Паккард і Вільям Хьюлетт, тоді студенти Стенфордського університету, створили тут невеликий проект і назвали бізнес стартапом (від англ. start-up – «починати або запускати»). Згодом цей стартап переріс у величезну та успішну компанію, таку як Hewlett-Packard [8, с. 118]

Стартап – це механізм впровадження інноваційної моделі підприємницької діяльності, який передбачає використання всіх доступних можливостей (у межах закону) для ведення бізнесу, навіть за умов обмежених власних ресурсів. Процес розробки та реалізації стартапу включає такі етапи: визначення цілей, аналіз зовнішнього середовища для пошуку альтернативних можливостей, оцінка власних ресурсів і їх порівняння з виявленими можливостями, пошук додаткових джерел ресурсів у зовнішньому середовищі та реалізація намічених цілей.

Можна перерахувати основні характеристики сучасних стартапів (рисунки 1.5) [9]:

У створенні стартапу бере участь уся команда на чолі з лідером думок. Один розробляє перспективну ідею, інший планує бізнес на основі цієї ідеї, третій шукає постачальників, клієнтів та джерела фінансування. Рівність між членами команди є не менш важливим фактором успішного стартапу. Це стимулює та мотивує всіх учасників. Проте, зі зростанням компанії, керівники все частіше стикаються з важкими рішеннями, які можуть суперечити принципу рівності.

Стартапи повинні знайти баланс між потребою мотивувати працівників та необхідністю надати їм право впливати на організаційну структуру та ієрархію. Засновники стартапів часто перебувають у тісних особистих стосунках, що може призвести до серйозних конфліктів [10, с. 311].

Пріоритетність талантів	Таланти є найціннішим ресурсом організації
Індивідуальний підхід	Індивідуальний розвиток кожного працівника
Розвиток лідерських компетенцій	Формування лідерських навичок та компетенцій
Передача знань та досвіду	Знання та досвід спрямовані від досвідчених фахівців до новачків
Розширені можливості кар'єрного росту	Прозора система кар'єрного росту
Внутрішні переміщення кадрів	Переміщення кадрів між різними
Активна залученість керівництва	Залученість керівництва до розвитку лідерства та талант-менеджменту
Культура навчання та інновацій	Сприяння постійному навчанню, стимулювання творчості й інновації
Інтеграція цінностей	Включення цінності працівників у культуру організації
Оцінка ефективності	Розробка систем оцінки ефективності програм розвитку та талант-менеджменту

Рисунок 1.5 - Основні риси сучасних стартапів

Отже, можна визначити стартап як нову бізнес-структуру, створену для розробки продукту (роботи, послуги), яка працює на основі інновацій та має власника вищого керівництва. Хоча стартапи часто ототожнюються з малими підприємствами, важливо зазначити, що це різні категорії. Стартапи створюються для впровадження нових ідей у вигляді інноваційних продуктів, тоді як малі підприємства не завжди фокусуються на інноваціях і можуть бути успішними, використовуючи вже існуючі бізнес-моделі.

Стартапи та МСП мають кілька спільних рис [11, с. 136]:

- стартапи зазвичай створюються підприємцями з обмеженим досвідом і

мають невеликий розмір. Команди стартапів часто складаються з двох до десяти осіб, в той час як середня кількість працівників у малих і середніх підприємствах не перевищує 50 осіб;

- як і малі підприємства, стартапи функціонують в умовах високого ризику, мають нестабільні позиції на ринку і потребують залучення зовнішніх інвестицій для досягнення успіху.

Зі свого боку, існують певні відмінності в організаційних структурах стартапів, такі як інноваційність продукції, сфера діяльності, шлях досягнення успіху, розмір бізнесу, інфраструктура та механізми залучення інвестицій. Класифікація стартапів допомагає краще зрозуміти особливості різних типів стартапів, оцінити їх комерційний потенціал та вибрати оптимальну стратегію розвитку.

По-перше, стартапи можна класифікувати за ступенем радикальності інновацій, які вони мають на меті розробити. Радикальні інноваційні продукти відрізняються новизною, унікальністю та більшим впливом на ринок, на відміну від модернізованих продуктів, які спрямовані на поліпшення характеристик вже існуючих продуктів (таблиця 1.3) [12, с. 27].

Таблиця 1.3 - Класифікація стартапів за ознаками

Класифікаційна ознака	Види стартапів
Ступінь новизни продукту стартапу	Стартапи, які розробляють радикально інноваційні продукти або продукти, що вдосконалюють інноваційні продукти.
Галузь діяльності	Компанії, що розвиваються у сферах ІТ, робототехніки, електроніки, телекомунікацій, енергетики, екології та медицини.
Ключові клієнти	Стартапи, чії продукти орієнтовані на приватних осіб (B2C) або бізнес (B2B)
Потреби, на задоволення яких орієнтовані стартапи	Стартапи зосереджені на задоволенні потреб приватних осіб, потреб корпорацій, технологічних потреб існуючих ринків та технологічних потреб нових ринків.
Зв'язок з існуючими компаніями	Незалежні та афілійовані стартапи
Рівень наукоємності	Високотехнологічні стартапи та стартапи, які не потребують високих технологій
За характером продукту і ринку збуту	«Стартапи-клони» («Успішні копії»), «Темні конячки», «Загарбники ринку» («Агресивні прибульці»)

Зазвичай стартапи класифікують за галузевим принципом. Більшість стартапів зосереджені в ІТ та високотехнологічних секторах, але існують також численні приклади стартапів у таких галузях, як енергетика, охорона здоров'я, екологія та інші.

Також можна виділити типи стартапів залежно від рівня концентрації знань:

1. Високотехнологічні стартапи. Це стартапи, які перетворюють наукові дослідження в комерційний бізнес. Вони можуть бути дуже прибутковими, але, водночас, потребують значного фінансування, доступного в основному для великих інвесторів.

2. Стартапи, що не потребують високих технологій. Деякі стартапи базуються на традиційних ідеях, що є життєздатними і здатні зробити своїх творців успішними бізнесменами.

Незалежно від типу стартапу, існує ряд етапів його розвитку а саме (таблиця 1.4) [13].

Таблиця 1.4 - Послідовність розробки стартапу

№	Етап	Характеристика
1	Seed – «посівна» стадія	На цьому етапі компанія знаходиться в процесі становлення, є лише ідея або проект, сформована управлінська команда, проведені маркетингові дослідження, визначена бізнес-концепція, залучено первинне фінансування та створено прототип.
2	Startup («стартап»)	Компанія шойно створена, є прототип, організовується виробництво для виведення продукту на ринок, формується команда, аналізуються конкуренти, шукаються та залучаються перші клієнти на ринку, компанія переходить від прототипу до масштабного виробництва.
3	Early Stage, Early Growth («раннє зростання»)	На цьому етапі компанія виробляє та реалізує готову продукцію, але ще не має стабільних прибутків, але має зростаючу кількість клієнтів, шукає кошти на розвиток компанії та набирає персонал для компанії. Цей етап є фінансовою "точкою беззбитковості".
4	Expansion («розширення»)	Підприємство займає певну позицію на ринку, отримує прибуток, розширює виробництво і продажі, проводить додаткові маркетингові дослідження, збільшує свої основні фонди і капітал. На цьому етапі відбувається переорієнтація продукту на масового споживача.
5	Mezzanine («проміжна» стадія)	Цей етап іноді виокремлюють перед стадією "виходу", коли залучаються додаткові інвестиції для покращення короткострокових показників компанії, що призводить до загального збільшення капіталу. На мезонінній стадії в компанію вкладають кошти інвестори, які очікують швидкого повернення своїх інвестицій.
6	Exit («вихід»)	Етап розвитку компанії, на якому створюється публічна компанія, частки інвесторів продаються іншим стратегічним інвесторам, відбувається первинне публічне розміщення акцій або викуп менеджментом. Як правило, стадія виходу - це вихід венчурного капіталу. На стадії виходу компанія продається за ціною, що значно перевищує початкові інвестиції, що дозволяє інвестору зафіксувати значні прибутки.

Також варто зазначити, що кожен стартап має свій унікальний шлях розвитку, і неможливо створити універсальну програму розвитку для всіх стартапів. Основна мета розподілу стартапів на стадії — це розуміння їх суті та виявлення можливих шляхів їх розвитку. Деякі проєкти можуть пройти всі ці етапи, в той час як інші можуть завершити їх раніше.

Отже, можна зробити висновок, що ефективне фінансування стартапів передбачає ретельне багатогранне дослідження бізнес-ідеї, яке має включати вивчення низки важливих питань (таблиця 1.5) [14]:

Таблиця 1.5 - Опрацювання бізнес-ідеї фінансування стартап-проєкту

Питання	Характеристика
Ринок	Необхідно оцінити перспективи розвитку ринку та його тип (монополія, олігополія, монополістична конкуренція). Найбільш прийнятним для майбутнього бізнесу є ринок монополістичної конкуренції, що швидко розвивається (багато продавців, багато покупців і покупці готові змінювати свої уподобання і купувати нові товари (роботи, послуги)).
Споживач	Тут слід дослідити кількість клієнтів та їхню динаміку (потенційну та фактичну), платоспроможний попит, уподобання, національні та культурні традиції тощо.
Конкуренти	Наявність, обсяг і динаміка, позиція на ринку, плани продажів своєї продукції, сильні та слабкі сторони, фінансова спроможність тощо.
Держава	Оцінити вплив державного регулювання, оподаткування та законодавства на новий бізнес.
Стратегія і тактика	Майбутнім бізнесменам потрібно розуміти, чого вони хочуть досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі. У короткостроковій перспективі вони не зможуть отримувати значні прибутки, але їм не зможуть працювати без прибутку протягом певного часу.
Фінансові ресурси	Це один з головних чинників, що перешкоджає незалежному бізнесу (підприємництву).
Персонал	На ранніх стадіях стартапу бізнесмени не можуть залучити високооплачуваних професіоналів. Тому основними факторами при підборі персоналу є бажання отримати досвід, вчитися і розвивати новий бізнес.
Організація бізнесу та маркетинг	Значна кількість нових бізнес-проєктів не може бути реалізована через організаційні помилки. Основними питаннями тут є реєстрація бізнесу, юридичний та бухгалтерський супровід, банківське обслуговування, розробка ефективної фінансової моделі та формалізація бізнес-моделі. При організації маркетингової діяльності необхідно максимізувати віддачу від невеликих інвестицій та знайти ефективні канали просування продукції компанії на ринку.

Стартап-продукти можуть бути орієнтовані як на індивідуальних споживачів, так і на корпоративних клієнтів. Чітке визначення цільової групи споживачів на ранній стадії розробки продукту може допомогти у виборі характеристик дизайну, позиціонуванні на ринку та просуванні продукту. Стартапи також можна класифікувати за типом потреб відповідно до цінності

конкретного продукту. Це індивідуальні потреби (все, що має цінність для людини), бізнес-потреби (все, що має цінність для організації) та технологічні потреби (все, що має цінність з точки зору функціонування певної технологічної системи або її структурних елементів).

Кожен стартап має унікальний шлях розвитку, тому неможливо створити універсальну програму розвитку для всіх. Основною метою поділу стартапів на етапи є розуміння їх суті та визначення можливих шляхів розвитку. Деякі проєкти можуть пройти всі ці етапи, інші — лише частину з них.

1.3 Ключові засади формування HR-команди стартап-проєкту

Ефективність стартапу залежить від трьох основних чинників: чіткої формулювання ідеї, створення працездатної команди та забезпечення належного фінансування. Це дослідження зосереджене на вивченні аспектів формування ефективної команди стартапу. Розвиток стартапів в Україні є складним і поступовим процесом, ефективність якого можна оцінити, зокрема, через формування мінімально життєздатної команди. Відомо, що склад HR-команди стартапу та її завдання змінюються протягом усього життєвого циклу стартапу [15].

Існує кілька причин для вивчення деталей формування HR-команди стартап-проєкту. По-перше, розвиток концепції управління проєктами вимагає постійного вдосконалення теоретичних та методологічних підходів, оскільки зміни в суспільстві та виробництві ставлять нові вимоги. По-друге, управління, особливо у взаємодії з людським фактором, завжди було і буде викликати інтерес науковців різних галузей. Це пояснюється тим, що управління людськими ресурсами потребує постійного оновлення з урахуванням потреб кожної окремої людини. По-третє, ефективне управління проєктами вимагає наявності живих людських ресурсів для формування команд і виконання завдань, і від того,

наскільки ефективно ці ресурси організовані, залежить успіх проекту.

Необхідність створення HR-команди стартапу визначається характером завдання, яке необхідно вирішити. Існує три типи завдань (таблиця 1.6) [16]:

Таблиця 1.6 - Типи завдань HR-команди стартап-проекту

Типи завдань HR-команди	Характеристика
Прості завдання, що мають технічну природу	Для виконання цього виду роботи потрібні лише певні соціальні навички, які можуть бути добре розвинені у працівників, що працюють незалежно один від одного.
Звичайні завдання з помірним ступенем невизначеності	Для виконання такої роботи працівникам потрібна загальна інформація та ідеї, які вони можуть отримати шляхом поміркованої співпраці, якщо вони володіють хорошими навичками ведення переговорів та координації.
Завдання з високим ступенем невизначеності з складними проблемами, що мають значення для всіх зацікавлених сторін	Виконання третього типу робіт вимагає високого рівня навичок командної роботи і потребує вертикальної та горизонтальної взаємодії всіх структурних підрозділів компанії. Цей тип роботи включає в себе роботу над різними проектами, програмами та планами.

Для виконання проектної роботи необхідні такі компетенції:

- високий рівень загальної та спеціальної компетентності у відповідній галузі знань;
- високий рівень спроможності до командної роботи;
- комунікативні навички для взаємодії по вертикалі та горизонталі між усіма структурними підрозділами компанії;
- вміння оптимально поєднувати підходи до побудови команди з урахуванням стадії життєвого циклу команди, цілей, термінів і типу проектних завдань.

Приклади успішних українських стартапів включають:

- Uklon - мобільний додаток для замовлення таксі;
- poster POS - додаток, який замінює касові апарати в ресторанах і кафе;
- Український стартап Ring, який виробляв домофони, був придбаний Amazon майже за 1,5 мільярда доларів США.

- Newoldstamp, який розробляє онлайн-сервіс для створення професійних підписів для електронної пошти, отримав інвестиції у розмірі 150000 доларів

США.

Для того, щоб визначити специфіку формування HR-команди стартап-проекту з управлінської точки зору, необхідно розглянути етапи формування та вимоги до проєктного менеджера.

Зазначимо, що існує п'ять етапів формування HR-команди стартап-проекту (таблиця 1.7). [17, с. 144].

Таблиця 1.7 - Стадії створення HR-команди стартап-проекту

Стадії створення	Характеристика
Перший етап – це формування	На цьому етапі основними питаннями є власні відчуття членів команди (чи відчувають вони себе повноцінними членами команди і як до них ставляться), відносини в команді (хто з ким взаємодіє і хто на кого має вплив), а також позиція команди в компанії. Спочатку члени команди об'єднуються з почуттям примусу та взаємного нерозуміння. Вони мають високу мотивацію, оскільки їх обрали для участі в проєкті, але їхня продуктивність на початку низька, оскільки вони не довіряють один одному.
Другий етап – це період спрацьовуваності учасників	Основні проблеми, які виникають на цьому етапі: труднощі в командній роботі (відсутність просування по службі, перекладання відповідальності), особистісні риси (владолюбний, замкнутий у собі, лірик, бундючний, лінивий), обговорення питань (суперечки або абсолютна згода), хибні методи звітування (заниження результатів, приписування, брак інформації), хибне лідерство (раптові коливання, перепади настрою, погане планування, погане управління), стосунки (ворожість, відсутність підтримки та довіри, конфлікти). Коли члени команди починають працювати разом, вони усвідомлюють, що мають різні уявлення про те, як найкраще досягти цілей проєкту. Вони також помічають відмінності в підходах до роботи над проєктом. Ці відмінності можуть призвести до суперечок і конфліктів, які можуть знизити ефективність роботи команди.
Третій етап – це період нормального функціонування (у кожного своя роль і своє місце).	Члени команди починають досягати згоди з різних питань шляхом переговорів і компромісів. В результаті цих коригувань розвивається почуття командної приналежності, і певні норми та цінності стають спільними. Це формує основу для співпраці членів команди один з одним. Ефективність і мотивація починають зростати до певного рівня.
Четвертий етап - реорганізація (наприклад, зміна обсягу або типу робіт, призначення тимчасових експертів).	Керівники проєктів повинні підтримувати досягнутий високий рівень продуктивності, навіть якщо команда проєкту змушена змінюватись.
П'ятий етап – це розформування (після завершення робіт).	Коли робота наближається до завершення, продуктивність зростає, якщо члени команди зосереджені на поставленому завданні, тоді як продуктивність знижується, якщо члени команди бояться закінчення роботи або розриву відносин, які вони сформували. Останнє відбувається, коли майбутнє команди невизначене.

З вищесказаного можна зазначити, що процес формування є надзвичайно важливим у загальному циклі управління проєктною роботою. Тому необхідне

більш детальне вивчення в розрізі складових та етапів. Наприклад, це можна показати у вигляді трьох підетапів: діагностика, навчання та підтримка.

Особливості функцій HR-команди стартап-проєкту на етапі розробки наведено в таблиці 1.8 [18].

Метою діагностичного підетапу фази формування є відбір потенційних членів команди та визначення потенціалу для спільної діяльності та визначення напрямів для рольового розподілу та розвитку команди.

Таблиця 1.8 - Особливості функціонування HR-команди стартап-проєкту на етапах розробки

№	Етап	Звичайна команда	Стартап-команда
1	Обговорення ідеї	У кращому випадку вас вислухають, внесуть пару пропозицій на місці, а потім перейдуть до конкретизації ідеї (складання технічного завдання). Цьому етапу не приділяється багато уваги, оскільки це відносно типове рішення.	На цьому етапі залучення команди вже є максимальним. На відміну від традиційних команд, команда стартапу надає бізнес-експертизу, розробляє стратегію та концепцію. І тільки після того, як цей етап детально опрацьований, починається розробка.
2	Деталізація, технічне завдання	Угода є його основою. Від самого початку формується загальне бачення. В ході роботи можливі лише незначні відхилення. Якщо з'являються нові ідеї, ці обговорення, швидше за все, будуть перенесені на початок наступного спринту.	Використовуються лише гнучкі методи. Команда стартапу має аналітичну групу, яка працює з розробниками, щоб миттєво перевіряти, чи є ідея життєздатною, генерувати та обговорювати зміни, а також додавати нові до списку розробки.
3	Підбір команди	Проєкти зазвичай розподіляються між різними командами залежно від бюджету та необхідних навичок/досвіду розробників. Типова команда складається з дизайнера, програміста, одного або двох розробників, тестувальника та менеджера проєкту. За необхідності до команди також додаються арт-директор, який керує дизайнерами, і технічний директор, який керує розробниками.	Склад команди подібний до складу звичайної команди, з трьома відмінностями: 1) Наявність аналітичної групи. 2) Масштабованість. 3) Інтеграція команди.
4	Рекламна кампанія	Стандартна практика для індивідуальної розробки: велика рекламна кампанія після презентації фінальної версії проєкту.	Просування має відбуватися на етапі запуску MVP.
5	Розвиток і підтримка	Тут різниця приблизно така ж, як і на попередніх етапах	Основна перевага роботи зі спеціалізованою стартап-командою - це фіксована, масштабована команда, яка може гнучко адаптуватися до потреб бізнесу, що зростає.

Варто зазначити, що серед зацікавлених сторін проєкту особливо важливе

місце займає керівник (менеджер) проекту. Керівники проектів повинні бути постійно в курсі цілей, стратегій і політик компанії. Завдяки цьому менеджери часто можуть вирішувати проблеми, що виникають.

Робота менеджера проекту полягає в пошуку компромісів, хоча остаточне рішення зазвичай приймається вищим керівництвом материнської організації. Важливо також виявити спільні інтереси між учасниками проекту, чия мета часто може бути взаємно суперечливою.

Особливо важливо забезпечити узгодження цілей різних учасників на початкових етапах проекту. Керівники проекту повинні визначити всіх зацікавлених сторін, встановити критерії, за якими вони мають інтерес у проекті, і ранжувати їх за важливістю для успішного його завершення. Такий підхід підвищить ймовірність успіху проекту. Специфіку роботи проектних менеджерів порівняно зі звичайними менеджерами організації можна побачити в таблиці 1.9 [19, с. 30].

Таблиця 1.9 - Порівняльна характеристика роботи проектних менеджерів

Менеджер проекту	Менеджер організації
Кожен проект має свої чітко визначені та деталізовані цілі.	Організовує виконання багатьох стабільних функцій у підконтрольному секторі. Мозковий центр.
Управляє проектом, обмеженим у часі	Управляє постійно діючим підрозділом
Керуйте тимчасовими командами. Склад команди може змінюватися, а її члени підпорядковуються як керівнику проекту, так і функціональному керівнику (у функціональній організаційній структурі).	Управління відносно стабільною командою співробітників
У нас працює міждисциплінарна команда фахівців. Спеціаліст.	Суборганізації професійних груп в одній або суміжних галузях знань.
Можуть не бути експертами в предметній області проекту.	Зазвичай розуміють галузь краще за своїх підлеглих
Наприкінці кожного проекту він може стати "тимчасово безробітним".	Стабільно займає свою посаду
Більшість кар'єр є "горизонтальними" і складаються з дедалі складніших і масштабніших проектів.	Вертикальний кар'єрний розвиток через зайняття керівних посад у робочих сферах
Основна мотивація - бонус за результатами проекту.	Основна частина мотивації - стабільні фіксовані виплати.

Необхідно зосередитися на стандартних (базових) компетенціях стартап-команди. Як відомо, компетенції - це здібності, необхідні для вирішення комплексу завдань. Існує чотири типи компетенцій: базові, стандартні, командні (корпоративні) та функціональні.

Компетенції обирає людина, відповідальна за стартап, або розробник. Особливу увагу слід приділити членам команди, щоб відсутність у них певних компетенцій не призвела до конфліктів, не зіпсувала і не зірвала проєкт. На рисунку 1.6 показано матрицю базових компетенцій для мінімально ідеальної HR-команди стартап-проєкту [20, с. 72].

Компетенція	Автор проєкту	Продюсер бізнесу	Оператор проєкту	Підприємець	Фінансист
Досвід роботи					
Відповідність кваліфікації					
Цілеспрямованість на результат					
Інформованість					
Комунікативність					

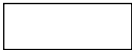



Рівень необхідності компетенцій		Незначний ступінь необхідності
		Середній ступінь необхідності
		Високий ступінь необхідності
		Найвищий ступінь необхідності

Рисунок 1.6 - Матриця компетенцій мінімальної ідеальної HR-команди стартап-проєкту

Матриця ключових компетенцій HR-команди стартап-проєкту - це набір моделей компетенцій, які кожен член стартап-команди повинен застосовувати у своїй роботі, тобто це найпоширеніші компетенції. Знання базового набору компетенцій дозволяє сфокусуватися на різних компетенціях при підборі HR-команди стартап-проєкту. Згідно з представленою тут матрицею, найбільш затребуваними компетенціями є орієнтація на результат та навички збору інформації, в той час як практичний досвід та комунікаційні компетенції також користуються високим попитом.

Перелік компетенцій може бути розширений відповідно до ідей учасників стартапу та сучасних вимог. Матриця компетенцій - це інструмент для відображення навичок та якостей, необхідних для HR-команди стартап-проєкту.

Матриця компетенцій може бути використана для управління подальшими змінами в міру розширення HR-команди стартап-проєкту. Матриця компетенцій може бути доповнена базовим рівнем володіння кожним членом команди кожною компетенцією, але для цього потрібна інформація про зміст і напрямок, в якому буде реалізовуватися стартап-проєкт.

Отже, зважаючи на специфіку діяльності керівника проєкту, для досягнення ефективних результатів йому потрібно визначити організаційну структуру HR-команди стартап-проєкту, розподілити функціональні обов'язки, призначити відповідальних за конкретні напрямки, планувати та проводити роботу вчасно. Важливо чітко комунікувати цілі та завдання, усувати перешкоди, уникати конфліктів, залучати зацікавленість і підтримку учасників, створювати позитивний імідж команди та забезпечити підтримку з боку керівництва.

Висновки до розділу 1

Досліджується управління людським капіталом, визначаються концептуальні засади та методи побудови ефективної HR-команди стартап-проєкту. Здійснено класифікацію методів та інструментів за етапами виявлення, розвитку та утримання людських ресурсів, виявлено особливості, переваги та недоліки кожного з них.

Обґрунтовано вісім принципів формування програм розвитку лідерства, які сприяють залученню, розвитку та утриманню ключового персоналу. Обґрунтовано сутність та потенціал удосконалення існуючих методів управління талантами та застосування нових методів для врахування розвитку культурно-ціннісних характеристик працівників. Визначено методи, що враховують взаємодію різних поколінь працівників у HR-команді стартап-проєкту, та визначено шляхи формування організаційної культури, цінностей та етосу для залучення та утримання талантів.

Представлено історичний розвиток поняття «стартапи», аж до формування сутності поняття. Виділено основні характеристики сучасних стартапів та проведено порівняльний аналіз з метою виявлення спільних та відмінних аспектів стартапів та малих підприємств.

Розглянуто етапи створення HR-команди стартап-проекту (формування, період роботи учасників, період нормального функціонування, реорганізація та розпуск). Основна увага приділяється першому етапу цього процесу, який складається з трьох підетапів (діагностика, навчання та підтримка). Також обговорюються цілі формування HR-команди стартап-проекту (зміна цілей і пріоритетів, аналіз і розподіл методів роботи, норм, прийняття рішень, аналіз комунікації та визначення взаємовідносин між людьми, які виконують роботу) і чотири основні підходи до формування команди.

Крім того, порівняно визначено відмінності між групами та HR-командами стартап-проекту, а також між проектними менеджерами та менеджерами організації. У напрямку формування HR-команди стартап-проекту окреслено низку вимог та порад для ефективної роботи менеджерів.

Успіх стартапу залежить не лише від його інноваційності та здатності залучати інвесторів, а й від ефективності HR-команди, яка працює над його реалізацією. Оскільки склад HR-команди може змінюватися протягом розвитку стартапу, на початкових етапах критично важливо сформувати мінімально ефективну команду. Процес формування HR-команди стартапу складається з кількох основних етапів, які є типовими для різних типів стартапів. Для забезпечення ефективності мінімальної HR-команди стартапу варто орієнтуватися на матрицю базових компетенцій її членів.

2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ HR-КОМАНДИ СТАРТАП-ПРОЄКТУ НА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ХКП «Електротранс» розпочало свою діяльність у 1970-12-24 роках. На момент відкриття була прокладена комунікаційна мережа протяжністю 16 км і експлуатувалося 14 тролейбусів. ХКП «Електротранс» було створено на базі ще однієї частини спільної власності територіальної громади міста Хмельницький. ХКП «Електротранс» -це виробничий комплекс, що включає в себе парк потужних тролейбусів і автобусів, енергетичні об'єкти, ремонтно-технічні бази, фінансово-економічні служби та служби організації дорожнього руху.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства за основними техніко-економічними показниками ХКП «Електротранс» (таблиця 2.1) [21].

Аналіз вартості послуг, що надаються ХКП «Електротранс», показує її зростання, що стало результатом значного збільшення збитків від знецінення матеріалів, а також адміністративних і інших операційних витрат, зобов'язань і запасів. Вартість перевезення одного пасажирів трамваєм у 2022 році становила 9,40 грн, а в 2023 році зросла до 15,58 грн.

Збільшення транспортних витрат пов'язане зі зменшенням пасажиропотоку через карантинні обмеження, введені відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 2020/3/11 «Про запобігання поширенню в Україні гострих респіраторних захворювань, спричинених SARS-CoV-2 COVID-19» (зі змінами та доповненнями).

Темпи зростання чистого прибутку лише трохи перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним фактором. Це впливає на собівартість 1 грн реалізованої продукції. У 2022 році собівартість ХКП «Електротранс» на 1 гривню реалізованої продукції зменшилася на 0,7% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 0,7%.

Таблиця 2.1 - Основні техніко – економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	97221	113748,6	120568,0	17,0	6,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	138134	160235,4	168452,1	16,0	5,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	1,42	1,41	1,40	-0,7	-0,7
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-15846	-11320,0	-7456,8	-	-
Рентабельність реалізованої	%	-	-	-	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	156574	242093,4	395780,0	54,6	63,5
Фондовіддача	грн/грн	0,6	0,5	0,3	-16,7	-40,0
Фондомісткість	грн/грн	1,6	2,1	3,3	31,3	57,1
Виробничі запаси	тис.грн	3521,0	4084,4	4856,2	16,0	18,9
Товари	тис.грн	26,5	30,5	41,3	15,1	35,4
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	628	572	475	-8,9	-17,0
у т.ч. робітників	осіб	508	460	382	-9,4	-17,0
Річний ефективний фонд робочого	год.	1204064,	1027483,6	969475,0	-14,7	-5,6
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	154,8	198,9	253,8	28,5	27,6
- одного робітника	грн.	191,4	247,3	315,6	29,2	27,6
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	76895,1	77220,0	73131,0	0,4	-5,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	10203,7	11250,0	12830,0	10,3	14,0

У період з 2021 по 2023 рік компанія зазнала збитків через господарську діяльність, що було спричинено недостатнім фінансуванням пріоритетних перевезень з державного бюджету та низьким рівнем тарифів на вантажоперевезення.

Результати розрахунків показують, що діючі тарифи не відповідають вимогам реального сектора економіки. Іншими словами, діючі тарифи на вантажоперевезення не гарантують стабільного і прибуткового управління

підприємством. Беручи до уваги існуючі витрати на надання даних послуг, необхідно регулярно переглядати діючі тарифи і встановлювати тарифи на транспортні послуги. Крім того, автобуси і мікроавтобуси, що працюють як маршрутні таксі, перетинаються з тролейбусними маршрутами, що створює умови для зниження доходів тролейбусного транспорту.

Сьогодні тролейбуси в основному перевозять пільгових пасажирів, які організовують рух на основних ділянках тролейбусного маршруту в місті. Тому потрібен значний розвиток і удосконалення транспортної мережі в місті.

Запаси збільшилися за аналізований період: вартість основних засобів у ХКП «Електротранс» на кінець 2022 року збільшилася на 54,6% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році - на 63,5% порівняно з 2022 роком, збільшення капіталомісткості та зниження норми окупності коштів у 2022-2023 роках свідчить про неефективну роботу ХКП «Електротранс». використання основних засобів. Як свідчить старіння тролейбусного парку, це призводить до додаткових витрат фізичних ресурсів підприємства. Тролейбусна галузь залишається основним транспортним підприємством міста, і в 2021-2023 роках обсяг перевезень компанії зріс. Продуктивність праці як найманих працівників, так і робітників збільшилася в період з 2022 по 2023 рік. Це пов'язано з тим, що середньооблікова чисельність співробітників змінюється повільніше, ніж обсяг продажів. Зростання навантаження на заробітну плату в ХКП «Електротранс» у 2022 році також пов'язане з підвищенням середньомісячної заробітної плати.

Аналіз структури оборотних коштів ХКП «Електротранс» (таблиця 2.2) показує зменшення виробничих запасів у складі оборотних коштів [21].

З 2021 по 2022 рік запаси становили найбільшу частку оборотного капіталу, яка незначно знизилася в 2021 році з 38,6% у 2022 році до 38,3%. Натомість частка дебіторської заборгованості збільшилася з 2021-2023 років до 5,3%, у 2023 році-до 37,1%. Витрати на майбутні періоди знижуються. Оскільки формальних показників або кількісних оцінок конкретних видів виконуваної роботи не існує, оцінка адміністративної роботи не завжди визначається безпосередньо.

Таблиця 2.2 - Аналіз зміни структури обігових коштів ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	3521,0	38,6	4084,4	38,3	4856,2	25,6
Товари	26,5	0,3	30,5	0,3	41,3	0,2
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	486,0	5,3	751,9	7,0	7035,2	37,1
Гроші та їх еквіваленти	3357,0	36,8	3850,0	36,1	38,1	0,2
Витрати майбутніх періодів	1301,5	14,3	1520,1	14,3	1944,1	10,2
Інші оборотні активи	425,0	4,7	430,0	4,0	5070,3	26,7
Всього обігових коштів	9117	100,0	10666,9	100,0	18985,2	100,0

Для вимірювання ефективності часто використовуються непрямі методи. Ефективність системи управління ХКП «Електротранс» можна оцінити згідно з даними, наведеними в таблиці 2.3 [21].

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників ефективності управління на ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	97221	113748,6	120568,0	17,0	6,0
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	628 120	572 112	475 93	-8,9 -6,7	-17,0 -17,0
3 Операційний прибуток	тис.грн	-49482	-56303,4	-75173,3	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	146703	170052	195741,3	15,9	15,1
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	76895,1 16763,1	77220,0 17065,6	73131,0 16381,3	0,4 1,8	-5,3 -4,0
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	810,2	1015,6	1296,4	25,4	27,6
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	19,1	19,6	19,6	2,6	-
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,8	22,1	22,4	1,4	1,4

Аналіз цієї інформації показує, що ХКП «Електротранс» зазнав операційних збитків у 2021 та 2023 роках. У 2022 році загальний фонд заробітної плати та фонд оплати праці керівників зріс порівняно з 2021 роком, але в 2023 році цей показник зменшився на 5,3% для загального фонду заробітної плати та на 4,0% для фонду оплати праці керівників порівняно з попереднім роком. Частка управлінського персоналу в загальній чисельності співробітників ХКП «Електротранс» залишалася практично незмінною з 2021 по 2023 рік, а продажі на одну особу управлінського персоналу також не мали значних коливань.

Частка зарплат керівників у загальній заробітній платі незначно збільшилася.

З 2020-2022 років пільговій категорії населення обласних центрів видаються електронні квитки на громадський транспорт. Вони могли забрати пластикові картки у відділах соціального захисту та центрах адміністративних послуг.

У 2021 році муніципалітет Хмельницького розпочав продаж електронних квитків для всіх пасажирів. 27 травня 2017 року відбулося засідання виконавчого комітету Хмельницької міської ради, на якому було ухвалено рішення про введення нових тарифів на проїзд у громадському транспорті міста.

Щоб мотивувати жителів Хмельницького купувати електронні квитки. З впровадженням електронних квитків у Хмельницькому було звільнено близько 90 кондукторів. Зате в громадському транспорті була введена диспетчерська служба.

Завдяки новому валідатору, представленому компанією Hertz, оплатити проїзд можна не тільки електронним квитком, але і банківською картою, системою мобільних платежів і разовим проїзним квитком. На даний час у тролейбусах Хмельницького встановлено 20 таких пристроїв. Все інше буде замінено в майбутньому.

2.2 Вплив показників економічного середовища ХКП «Електротранс» на успішність реалізації стартап-проєкту

Успіх будь-якого бізнесу залежить від ефективного використання його активів. Зрештою, активи-це ресурси, якими керує компанія, і їх використання зазвичай приносить прибуток. Активи діляться на поточні і довгострокові, а витрати майбутніх періодів виділяються в іншу групу. Інформаційну базу для аналізу структури та динаміки активу можна знайти у формі №1 «Баланс» (додатки А1-А3) (таблиця 2.4) [21].

Аналіз даних у таблиці 2.4 показує, що активи ХКП «Електротранс» у 2022 році збільшилися на 2023 тис.грн порівняно з 2022 роком, в основному за рахунок збільшення необоротних активів на 174 128,1 тис. грн порівняно з 2021 роком на 292,3 тис. грн.

ХКП «Електротранс» характеризується дуже високим рівнем матеріальної та енергетичної забезпеченості виробництва. Нематеріальні активи у 2022 році, порівняно з 2021 роком, збільшилися на 0,7 тис.грн, а у 2023 році - на 2,4 тис. грн. Темпи зростання капітальних вкладень за аналізований період знизилися, основні засоби у 2022 році збільшилися на 2021 тис.грн порівняно з 27 757,8 тис. грн, а основні засоби у 2023 році збільшилися на 165 809,8 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Такі зміни пов'язані з введенням в експлуатацію основних засобів: Інвестиційна ХКП «Електротранс» за звітний період скоротилася. Найбільшу частку в структурі основних засобів становлять основні фонди, які збільшилися з 2021 року до 94,5%, у 2023 році - до 94,9%. Оборотні активи демонструють негативну тенденцію щодо зростання запасів, а в 2022 та 2023 роках спостерігається збільшення запасів товарів. Дебіторська заборгованість зросла на 60,6 тис. грн. у 2022 році та на 2 359,8 тис. грн. у 2023 році. Дебіторська заборгованість за рахунок бюджету збільшилася на 22,5 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2022 роком, а у 2023 році на 21,6 тис. грн. Спостерігається також

зростання дебіторської заборгованості за авансовими платежами. Інші поточні рахунки збільшилися на 150 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2022 роком, а у 2023 році - на 820,8 тис. грн. Товарно-матеріальні запаси та грошові кошти є основними компонентами оборотних активів.

Таблиця 2.4 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ХКП «Електротранс» 2021 -2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 р.		Відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	2022- 2021 рр.	2023- 2022 рр.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	8,5	0,0	9,2	0,0	11,6	0,0	0,7	2,4
Незавершені капітальні інвестиції	272,5	0,2	210,1	0,1	195,2	0,1	-62,4	-14,9
Основні засоби	163281	94,5	191038,8	94,6	356870,0	94,9	27757,8	165831,2
Інвестиційна нерухомість	93	0,1	77	0,0	68,1	0,0	-16	-8,9
Усього за розділом I	163655	94,7	191335,1	94,7	357144,9	95,0	27680,1	165809,8
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	3521,0	2,0	4084,4	2,0	4856,2	1,3	563,4	771,8
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-	-	-
Товари	26,5	0,0	30,5	0,0	41,3	0,0	4	10,8
Дебіторська заборгованість:								
за товари, роботи, послуги	92	0,1	152,6	0,1	2512,4	0,7	60,6	2359,8
за розрахунками:								
- з бюджетом	4,5	0,0	27,0	0,0	48,6	0,0	22,5	21,6
- за виданими авансами	54,5	0,0	87,3	0,0	126,4	0,0	32,8	39,1
Інша поточна заборгованість	335	0,2	485	0,2	1305,8	0,3	150	820,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	3357,0	1,9	3850,0	1,9	5126,6	1,4	493	1276,6
Інші оборотні активи	425,0	0,2	430,0	0,2	3032,7	0,8	5	2602,7
Витрати майбутніх періодів	1301,5	0,8	1520,1	0,8	1935,2	0,5	218,6	415,1
Усього за розділом II	9117,0	5,3	10666,9	5,3	18985,2	5,0	1549,9	8318,3
III. Необоротні активи та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	172772	100,0	202002	100,0	376130,1	100,0	29230	174128,1

При аналізі дебіторської заборгованості ХКП «Електротранс» особливу увагу слід звернути на зміни в кількості, структурі та якості дебіторської заборгованості (таблиця 2.5) [21]. Швидке накопичення загальної взаємної заборгованості між компаніями небезпечно і призводить до необґрунтованого

банкрутства багатьох компаній; у 2021 році найбільшу частку дебіторської заборгованості становила інша дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.5 - Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 рр.

Розрахунки з дебіторами	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%			2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги: - чиста реалізаційна вартість	92	18,9	152,6	20,3	2512,4	62,9	65,9	у 16,5 рази
2 Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
- з бюджетом	4,5	0,9	27,0	3,6	48,6	1,2	у 6 разів	80,0
- за виданими авансами	54,5	11,2	87,3	11,6	126,4	3,2	60,2	44,8
3 Інша поточна дебіторська заборгованість	335	68,9	485	44,8	1305,8	32,7	44,8	у 2,7 рази
Всього	486	100,0	751,9	100,0	3993,2	100,0	54,7	у 5,3 рази

Інші поточні рахунки ХКП «Електротранс» зросли на 44,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшилися у 2,7 рази порівняно з 2022 роком (рисунок 2.1). Загальна динаміка дебіторської заборгованості ХКП «Електротранс» збільшилася на 54,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – у 5,3 рази порівняно з 2022 роком.

Важливою складовою фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка його фінансових ресурсів. Потреби в оборотних коштах ХКП «Електротранс» покриваються за рахунок власних коштів, таких як статутний капітал, відрахування від прибутку до цільових фондів і збільшення довгострокових зобов'язань. Джерелом фінансування ліквідних активів компанії є прибуток, що залишається в її розпорядженні.

Прибуток буде використаний для покриття поточного зростання коефіцієнта використання активів. Традиційно джерелом покриття є прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства і використовується за його розсудом.

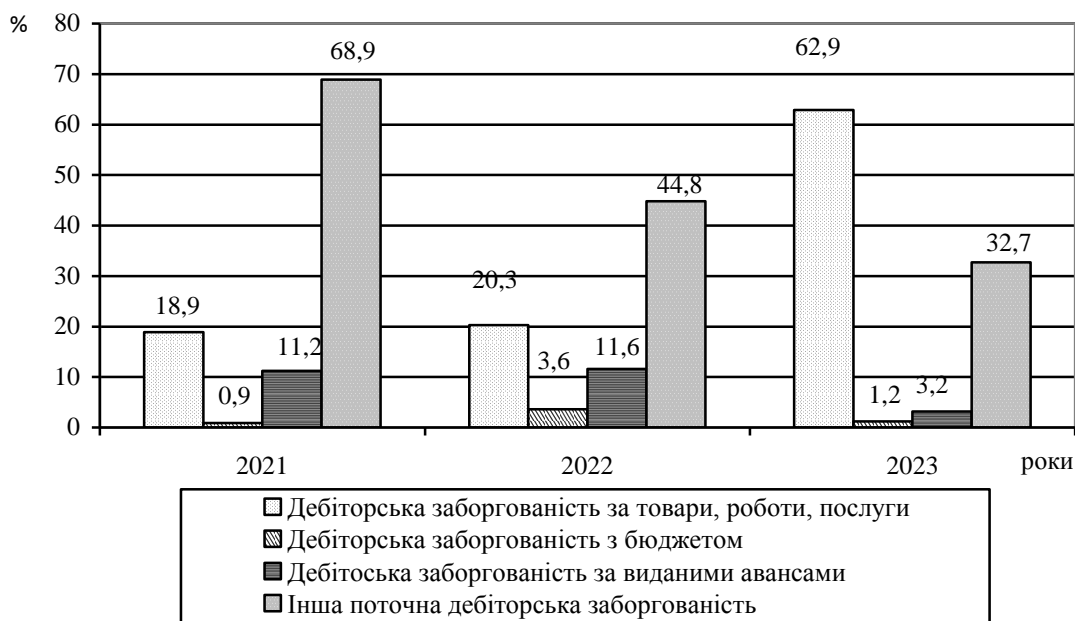


Рисунок 2.1 – Структура дебіторської заборгованості ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 рр.

Склад і структура джерел фінансування оборотних активів представлені в таблиці 2.6. Як показано в таблиці 2.6 [21], капітал займав найбільшу частку в структурі джерел фінансування активів ХКП «Електротранс» у 2021-2022 рр., збільшившись на 48,8% у 2022 р. порівняно з 2021 р., і на 51,1% у 2023 р.

Таблиця 2.6 - Аналіз джерел фінансування активів ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Власний капітал	84242,5	48,8	103131,8	51,1	156875,1	41,7	22,4	52,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	25116	14,5	27320	13,5	38945,8	10,4	8,8	42,6
Поточні зобов'язання і забезпечення	63413,5	36,7	71550,2	35,4	180309,2	47,9	12,8	у 2,5 рази
Всього	172772	100,0	202002	100,0	376130,1	100,0	16,9	86,2

У 2022 р. довгострокові зобов'язання зросли на 8,8% порівняно з 2021 р. У поточній ситуації позикові кошти є важливим джерелом формування ліквідних

активів, що покриває потребу в тимчасовому додатковому капіталі. Привабливість позикових коштів обумовлена характером виробничих, розрахункових, платіжних відносин, необхідністю компенсувати недолік оборотних коштів і іншими об'єктивними причинами. Поточні зобов'язання збільшилися з 63413,5 тис.грн. у 2021 році до 180309,2 тис.грн. у 2023 році.

На малюнку 2.2 графічно показана структура джерел фінансування активів компанії в період з 2021 по 2023 рік.

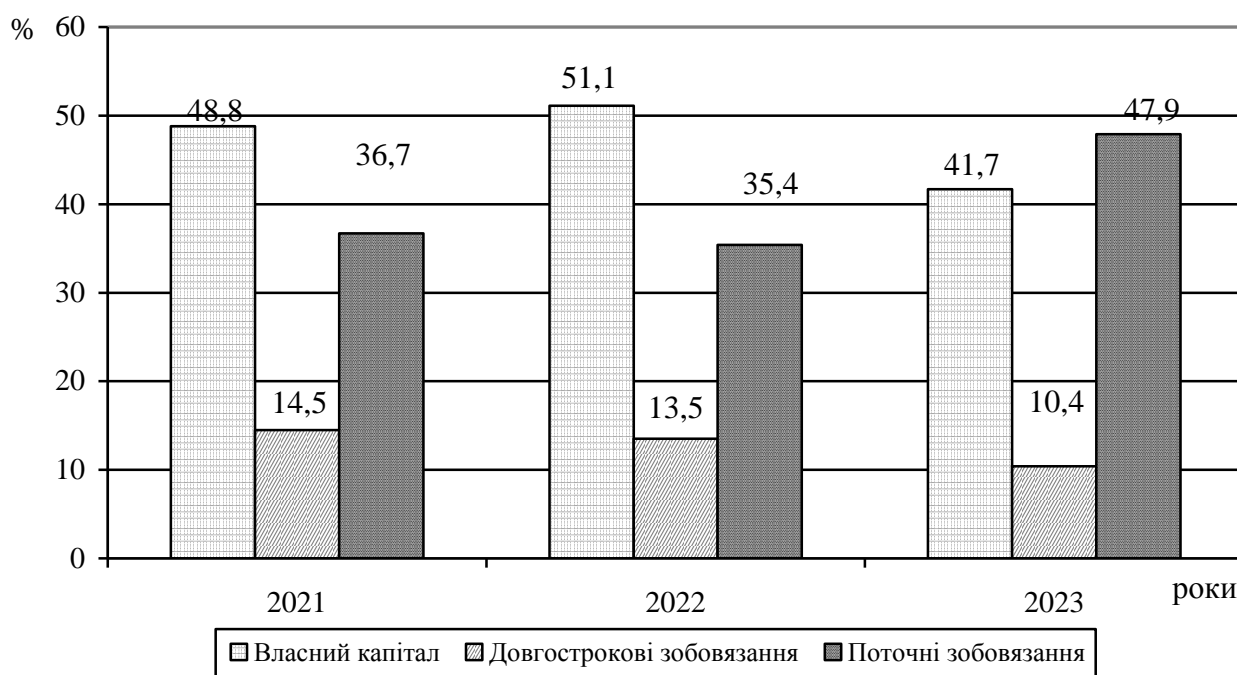


Рисунок 2.2 – Структура джерел фінансування активів
ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 рр.

Загалом, джерела фінансування активів ХКП «Електротранс» у 2022 році зросли на 16,9% порівняно з 2021 роком. Це зростання було спричинене головним чином збільшенням усіх джерел фінансування. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, ці джерела збільшилися на 86,2%.

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє здатність підприємства своєчасно покривати свою поточну заборгованість за умови належного розрахунку з боржниками. Протягом 2021-2023 років значення цього коефіцієнта залишалося нижчим за порогове значення і мало тенденцію до зниження, що свідчить про потенційно високий фінансовий ризик. Розглянемо плинність ХКП

«Електротранс» з 2021 по 2023 рік (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка ліквідності ХКП «Електротранс» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023 2022 рр.
Коефіцієнт покриття	0,144	0,149	0,105	3,5	-29,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,088	0,092	0,078	4,5	-15,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,053	0,054	0,028	1,9	-48,1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-54296,5	-60883,3	-161324	-	-
Частка оборотних засобів у активах, %	5,3	5,3	5,0	-	-5,7

У 2022 році, порівняно з 2021 роком, коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 4,5%, але в 2023 році він знизився на 15,2%. Це свідчить про наявність найбільш ліквідних оборотних активів у компанії, зокрема грошових коштів та кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 1,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 48,1% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Чистий оборотний капітал, що відображає здатність компанії покривати поточні зобов'язання і розширювати бізнес, залишався негативним з 2021 по 2023 рік, що вказує на нездатність компанії виконувати свої зобов'язання і може призвести до фінансової кризи.

Аналізуючи платоспроможність ХКП «Електротранс» за період 2021-2023 років (таблиця 2.8) [21], видно, що у 2021 році компанія могла покрити 48,8% своїх активів, у 2022 році — 51,1%, а у 2023 році — 41,7% власного капіталу. Порогове значення коефіцієнта фінансування перевищує 1,5, що може свідчити про наявність додаткових резервів для залучення позикових коштів і підвищення ефективності. Однак коефіцієнт фінансування ХКП «Електротранс» знизився за аналізований період, що вказує на фінансову нестабільність компанії та високий рівень фінансового ризику.

Порогове значення коефіцієнта достатності капіталу перевищує 0,1. Негативні значення вказують на недостатність капіталу для покриття необоротних активів і частини оборотних активів.

Таблиця 2.8 - Динаміка платоспроможності ХКП «Електротранс» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,488	0,511	0,417	4,7	-18,4
Коефіцієнт фінансування	1,0	1,0	0,7	-	-30,0
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-8,7	-8,2	-10,5	-	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,645	-0,590	-1,028	-	-
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,29	0,26	1,4	-10,3	у 5,4 рази
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,51	0,49	0,58	-3,9	18,4

У 2022 р. ХКП «Електротранс» фінансувалося за рахунок позикового капіталу. Враховуючи, що управління компанією та галуззю є нестабільним, це значення вказує на низький фінансовий ризик.

Це означає оптимізацію виробничих запасів і запасів готової продукції, прискорення оборотності позикового інвестиційного капіталу, скорочення виробничого циклу, поліпшення логістики і стимулювання збуту продукції. Вирішення цих завдань можливе тільки за умови розумного управління активами бізнес-структури.

2.3 Оцінювання компетенцій менеджера ХКП «Електротранс» з управління проєктами

Високих результатів можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітник володіє знаннями, навичками і цілеспрямованістю. Проблемі розвитку менеджера з управління проєктами слід приділити особливу увагу, оскільки все більше компаній використовують проєктний підхід у своїй

діяльності. Тому важливо вибрати найбільш ефективний метод навчання, який дозволяє розвинути необхідні навички і розширити знання.

Давайте визначимо компетенції сучасних менеджерів з управління проектами, необхідні для якісного виконання ними своїх робочих обов'язків.

Вибір і обґрунтування правильного методу навчання, з його допомогою, дозволяє формувати і вдосконалювати професійні здібності сучасних фахівців.

ХКП «Електротранс» здійснює певний метод розвитку, передаючи виробництво іншій компанії, беручи на себе функцію розробки та продажу нової продукції, без створення власного виробництва інноваційної продукції.

Транспорт оснащений високовольтною батареєю і перетворювачем, тому в критичні моменти він може бути, наприклад, джерелом живлення для лікарні. Розвитком проекту є установка водневої системи на тролейбус. Цей транспорт може працювати автономно, без необхідності контактної мережі, використовуючи водень для виробництва електроенергії. Він забезпечує функцію «тролейбус-павербанк». Транспорт оснащений високовольтною батареєю і перетворювачем, тому в критичні моменти він може бути, наприклад, джерелом живлення лікарні.

Таким чином, виникає проблема формування певної команди фахівців, які візьмуть на себе розробку нових продуктів і їх впровадження з потрібною продуктивністю.

Сучасний бізнес вимагає появи нового покоління висококваліфікованих менеджерів на різних рівнях управління, здатних повністю використовувати ринковий, структурний та інтелектуальний потенціал компанії та зосередитися на реалізації її стратегії відповідно до вимог швидко змінного бізнес-середовища. Водночас сучасний керівник проекту повинен мати необхідні професійні навички та інструменти в конкретній галузі [22, с. 84].

Розвиток професійної компетентності вимагає від фахівців формування, підтримки в актуальному стані і розвитку сукупності знань, навичок, установок і моделей поведінки для забезпечення постійних і бажаних результатів. У цій ситуації навчання персоналу особливо важливо.

Використання декількох методів одночасно виправдано, оскільки у кожного з них є свої недоліки, тому краще зв'язатися з декількома інструментами. Важливим фактором є вибір критеріїв для оцінки доступних варіантів, і в ситуації вибору методу навчання ви можете знайти наступне:

1. Ціна / собівартість (Ц/В). У цьому випадку оцініть 2 різні ситуації - зовнішню чи внутрішню, залежно від того, в чому полягає навчання.

2. Тривалість (Т). Це дозволяє оцінити період, необхідний для проведення навчання і придбання певних навичок і знань. За цим критерієм функція також зводиться до мінімуму.

3. Матеріально-технічна підтримка (МТЗ). Оцінка критеріїв полягає в тому, наскільки наявна на підприємстві матеріально-технічна база відповідає обраному методу навчання, потреба в додаткових навчальних приміщеннях, чи виникнуть додаткові витрати у зв'язку з виділенням приміщень і т.д. Цей критерій повинен бути максимальним.

4. Обсяг матеріалу (СО) для самостійного дослідження. Тут оцінюється наявність додаткового часу, витраченого співробітником на освоєння матеріалу, отриманого під час навчання. Деякі методи, особливо навчання, можуть вимагати самоповтору та опрацювання аспектів, які не були вивчені під час навчання. Цей критерій слід звести до мінімуму.

5. Універсальність (У). Цей критерій більшою мірою відноситься до універсальності методів навчання, пов'язаних з різними категоріями співробітників. Більш високий рівень універсальності певних методів дозволяє мінімізувати витрати на навчання, оскільки вони можуть охопити більшу кількість співробітників.

6. Легко перенести набуті знання та навички в робочі умови (ВРУ).

Тому для чіткого визначення програми навчання корисно використовувати карту компетенцій, що містить опис компетенцій, включаючи визначення пріоритетів для конкретної посади на підприємстві. Слід зазначити, що професійні компетенції, що стосуються деталей конкретної сфери діяльності, не були включені в цю карту [22, с. 49].

Відбір кращих методів навчання для розвитку комунікативних навичок менеджера з управління проєктами проводився з використанням інструментів багатокритеріального аналізу. Оцінка проводиться за 10-бальною шкалою. Для всіх методів необхідно розробити матрицю прийняття рішень (таблиця 2.9), включаючи оцінку критеріїв і відповідних методів по їх значущості.

Таблиця 2.9 - Матриця рішень

Критерій	Тренінг	Кейс-стаді	Ділова гра	Рольова гра	Баскет-метод	Secondment	Цільова функція	Max (Min)	Вага
MTЗ	8	6	5	8	9	7	Зростаюча	9	0,12
ВРУ	4	7	8	9	8	6	Зростаюча	9	0,18
У	9	8	7	8	6	5	Зростаюча	9	0,11
Ц/В	5	5	8	7	7	9	Спадна	4	0,23
Т	4	5	6	5	6	9	Спадна	4	0,21
СО	9	4	5	4	6	7	Спадна	4	0,15

Перш ніж проводити оцінку, потрібно визначити вагу кожного критерію. Зміна ваги критеріїв дозволяє адаптувати оцінку методу відповідно до конкретних умов. Тому, якщо підприємство не має значних фінансових ресурсів, саме ціна певного методу може мати велику вагу, а якщо співробітник сильно завантажений терміновими завданнями, то на перший план може вийти період навчання, оскільки його виконання пов'язане з певними специфічними знаннями.

Наступним етапом є надання зваженої оцінки альтернатив (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Зважена оцінка альтернатив

Критерій	Тренінг	Кейс-стаді	Ділова гра	Рольова гра	Баскет-метод	Secondment	Вага
MTЗ	0,89	0,67	0,56	0,89	1,00	0,78	0,12
ВРУ	0,44	0,78	0,89	1,00	0,89	0,67	0,18
У	1,00	0,89	0,78	0,89	0,67	0,56	0,11
Ц/В	0,80	0,80	0,50	0,57	0,57	0,44	0,23
Т	1,00	0,80	0,67	0,80	0,67	0,44	0,21
СО	0,44	1,00	0,80	1,00	0,67	0,57	0,15
Зважена оцінка	0,7573	0,8198	0,6872	0,8339	0,7248	0,5557	

Метод LINMAP передбачає його нормалізацію шляхом обчислення нормалізованих значень для кожного критерію за наявності матриці прийняття рішень (таблиця 2.11) (Додаток 3).

Далі визначаємо ідеально позитивну альтернативу та розраховуємо відстань від кожної альтернативи до цієї ідеальної (таблиця 2.12). (Додаток 3).

Застосування методу COPRAS передбачає: розподіл матриці рішень за критеріями з монотонно зростаючою функцією (таблиця 2.13) та монотонно спадною функцією (таблиця 2.14) (Додаток 3). Для визначення рейтингу підготовлено таблицю 2.1. (Додаток 3).

Отже, на основі оцінки за трьома різними інструментами необхідно застосувати метод рольової гри для розвитку комунікативних навичок менеджерів з управління проектами. Висновки з проведеного дослідження свідчать, що в умовах невизначеності вимоги до менеджерів з управління проектами постійно зростають, тому організація навчання цієї категорії працівників є надзвичайно важливою. Навчання має бути спрямоване на розвиток ключових компетенцій, таких як об'єктивність, комунікабельність, вміння делегувати повноваження, конфліктологічна компетентність та знання кадрових технологій. Вибір найбільш ефективного методу навчання для конкретного працівника в заданих умовах може здійснюватися за допомогою методів багатокритеріального аналізу, які дозволяють формалізувати вибір серед кількох альтернатив для конкретної категорії фахівців.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз формування ефективної HR-команди стартап-проекту на ХКП «Електротранс» дозволив охарактеризувати діяльність підприємства та оцінити основні техніко-економічні показники. Аналіз фінансово-економічних та виробничих показників підприємства за період 2021-2023 років дає змогу зробити

такі висновки: витрати на надання послуг ХКП «Електротранс» зростають. Це пов'язано зі значним зростанням матеріальних витрат, адміністративних та інших операційних витрат, зобов'язань та втрат від знецінення запасів. У 2021-2023 роках підприємство отримало збитки в результаті господарської діяльності; основними причинами збитків у 2021-2023 роках були недосконале фінансування витрат на перевезення пільгових категорій населення з державного бюджету та недостатній рівень вантажоперевезень.

Визначено вплив показників економічного середовища ХКП «Електротранс» на успішність реалізації стартап-проєкту. Успішність реалізації стартап-проєкту значною мірою залежить від економічного середовища, в якому він функціонує. У структурі джерел фінансування активів ХКП «Електротранс» у 2021-2022 роках найбільшу частку становив капітал, який збільшився з 48,8% у 2021 році до 51,1% у 2022 році. Загалом джерела фінансування активів ХКП «Електротранс» у 2022 році зросли на 16,9 % порівняно з 2021 роком. Таке зростання відбулося переважно за рахунок збільшення всіх джерел фінансування: у 2023 році джерела фінансування активів ХКП «Електротранс» зросли на 86,2 % порівняно з 2022 роком.

Позитивне економічне середовище, що характеризується високим попитом на інновації, доступністю інвестицій та сприятливою політичною ситуацією, створює для стартапів більше можливостей для зростання та розвитку. Натомість негативні економічні тенденції, такі як рецесія, високі податки чи нестабільність фінансових ринків, можуть суттєво обмежити шанси на успіх.

Тому важливо, щоб підприємці ретельно аналізували економічні фактори, що можуть вплинути на їхній бізнес, та адаптували свої стратегії до змін в економічному середовищі для зменшення ризиків та максимізації можливостей для розвитку.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ HR-КОМАНДИ СТАРТАП-ПРОЄКТУ НА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

3.1 Розробка моделі ефективної проєктної HR-команди

У сучасному бізнес-середовищі підприємці повинні відповідати стандартам обслуговування, щоб задовольнити зростаючі вимоги споживачів та їхній вибір на користь більшої персоналізації у постачанні товарів та послуг. Для того, щоб швидко реагувати на запити ринку, компанії реалізують проєкти. Проєкт - це серія взаємопов'язаних заходів, спрямованих на виробництво унікального продукту в умовах обмежених часових і ресурсних обмежень. Результат будь-якого проєкту залежить від злагодженої роботи проєктної команди, правильне формування якої, як правило, є одним з головних чинників успіху [23].

Ключовою умовою успішної роботи над проєктом є створення професійної команди управлінців, які повинні мати необхідні знання та міжособистісні компетенції для вирішення специфічних завдань. Для кращого розуміння процесу формування проєктної команди та забезпечення її ефективності важливим етапом є розробка функціонально-процесної моделі її створення. Оскільки проєктні команди є критичним ресурсом для компанії при розробці та реалізації проєктів, ми пропонуємо створити модель формування ефективних проєктних команд у рамках процесів управління бізнесом.

Побудова команди починається з розуміння того, як люди працюють індивідуально та в команді. Люди мають різний рівень продуктивності, різну швидкість навчання та різні цінності, і HR-фахівці повинні враховувати ці відмінності при інтеграції кожної людини в робоче середовище. Коли функціонує команда [24, с. 120]:

- кількість учасників обмежена;
- кожен учасник зацікавлений у вирішенні завдань проєкту і несе відповідальність за загальний кінцевий результат;
- члени команди співпрацюють у своїй роботі, багато спілкуються та

навчаються разом;

- в результаті синергії кінцевий результат проекту є більшим, ніж сума результатів кожного учасника.

На відміну від постійних трудових колективів або тимчасових робочих груп, проєктні команди можуть зосередити всі навички кожного учасника на пошуку інноваційних ідей та шляхів їх реалізації. Командні рішення є більш ефективними, ніж індивідуальні, оскільки вони розробляються з різних точок зору. Першим кроком у створенні команди є розуміння індивідуальних стилів спілкування, щоб покращити командну роботу та керувати неминучими конфліктами. Другий крок полягає в тому, щоб усі члени команди висловили свої індивідуальні кар'єрні прагнення, сильні та слабкі сторони в рамках роботи, яку вони виконують разом.

При формуванні команди важливо враховувати наступні моменти [25, с. 77]:

1. При формуванні команди її члени повинні довіряти один одному, відкрито обговорюючи навички та компетенції один одного.

2. Команда повинна мати чітку організаційну структуру, яка визначає ролі членів команди, основні правила комунікації всередині та поза командою, а також план управління часом для реалізації проєкту.

Основним чинником, що забезпечує інтеграцію створення та функціонування команди, є стратегічні цілі проєкту. Під час досягнення цих цілей команда формує свої межі, використовуючи організаційні можливості та ресурси учасників проєкту. Процес формування команди на ХКП «Електротранс» реалізується через кілька послідовних етапів (рисунок 3.1).

Досконале формування команди впливає на ефективність усієї подальшої діяльності: «покращується якість лідерства та прийняття рішень, змінюється організаційна культура команди, з'являється послідовність у відстоюванні своєї позиції та раціональна співпраця між усіма членами команди» [8, с. 52].

З іншого боку, для ХКП «Електротранс» можна застосувати кілька підходів до створення проєктної команди (таблиця 3.1).



Рисунок 3.1 - Етапи функціонування проектної команди на ХКП
«Електротранс»

Для ефективної роботи члени команди повинні мати знання та компетенції в різних сферах, зокрема в розумінні власних сильних сторін, динаміки команди та теорії лідерства.

Таблиця 3.1 - Формування проектних команд на ХКП «Електротранс»

Назва методу	Сутність методу
Цілеорієнтований	Переконайтеся, що члени команди завжди зосереджені на кінцевій меті проекту при прийнятті управлінських рішень.
Міжособистісний	Ефективність команди підвищується завдяки покращенню соціальних та комунікативних навичок учасників.
Функціонально-рольовий	Ефективніша командна робота завдяки розподілу ролей у переговорах та дискусіях
Проблемно-орієнтований	Враховуйте потенціал виконавців та їхні ідеї щодо вирішення проблем проекту.

Використовуючи стандарт IDEF0, навколо функціональних блоків ключових завдань була побудована контекстна діаграма, що відображає мету моделі та характер її побудови (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Модель формування ефективної проектної команди на ХКП «Електротранс»

Відповідно до рисунка 3.2, функціонально-процесна модель формування ефективності проектної команди є механізмом, що реалізується через загальну стратегію компанії, організаційну структуру управління проектами, бюджет трудовитрат і штатний розклад, функції відділу управління проектами, відділу кадрів, бухгалтерії, адміністративного відділу та керівника проекту. Входи (інформація про зв'язки проекту, вимоги до персоналу та обмеження) перетворюються на виходи (ефективні проектні команди) за наявності елементів, що підтримують управління, а саме [26, с. 136]:

Найпоширенішими вимогами до вищезазначених вакансій є вимоги до загальних компетенцій, таких як знання мов програмування та іноземних мов, досвід використання інструментів, комунікативні навички та навички роботи в команді. Також можна побачити, що досить велику частку вимог до проектних

працівників становить досвід у сфері проєктної діяльності, методів розробки та навички управління проєктами.

З огляду на вищезазначене, а також в результаті аналізу вимог до проєктних працівників на основі наукових праць та вимог на основі рекрутингових ресурсів, пропонується використовувати узагальнену модель вимог до членів проєктної команди на ХКП «Електротранс», як показано на рисунку 3.3.

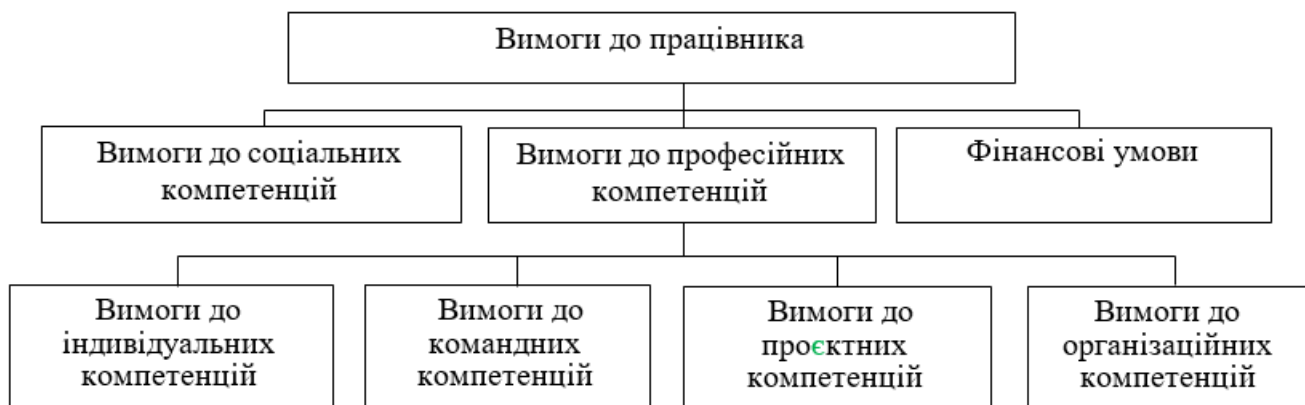


Рисунок 3.3 - Узагальнена модель вимог до компетенцій працівника команди проєкту на ХКП «Електротранс»

Як видно з рисунка 3.3, у запропонованій моделі вимог до членів проєктної команди ХКП «Електротранс» виокремлено такі групи: вимоги щодо соціальних компетенцій працівників; професійні компетенції - вимоги середовища, в якому мають перебувати такі кандидати; фінансові умови - винагорода для потенційних членів проєктної команди.

Представлено власне бачення процесу формування проєктної команди ХКП «Електротранс», який включає три етапи (рисунок 3.4).

Таким чином, механізм адаптивного набуття знань шляхом підвищення складності проєктного завдання позитивно впливає на зміну ймовірностей переходу на семи кроках співпраці проєктної команди. Для оцінки ефективності проєкту ХКП «Електротранс» застосовується методологія збалансованої системи показників.

В результаті аналізу особливостей реалізації проєкту було сформовано

ієрархію показників, як показано в таблиці 3.2 (Додаток І).

Ефективність цього проєкту становить 1,24, і оскільки всі показники проєкту виконані, а деякі перевиконані, цей проєкт можна визнати ефективним.

Отже, запропонована функціонально-процесна модель має на меті визначити конкретні етапи процесів, що формують ефективну проєктну команду, а також призначити відповідальних за реалізацію цих процесів. Крім того, для забезпечення процесу формування ефективних команд, модель включає інформацію про входи та виходи на кожному етапі процесів першого та другого рівнів, а також описує інструменти та механізми управління (виконавців). Важливо зазначити, що вдосконалення як організаційних, так і управлінських аспектів створення ефективних проєктних команд не вимагає великих фінансових витрат. Головніше — це правильне розуміння ситуації, готовність до конструктивного вирішення проблем з мінімальними витратами, а також демонстрація відповідальності та командної згуртованості.

3.2 Організація розвитку управлінських компетенцій в системі реалізації стартап-проєкту на ХКП «Електротранс»

Для успішного виконання своїх управлінських обов'язків менеджери повинні володіти відповідними компетенціями, здібностями та характером. Наразі управлінські компетенції вважаються найнадійнішим інструментом для виявлення та вимірювання ділових якостей менеджерів і працівників загалом. Управлінські компетенції повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями організації. Правильно підібрані та розвинені управлінські компетенції дають змогу керівникам розуміти вимоги завтрашнього дня, розвиватися самим і розвивати організацію та її персонал [27, с. 307].

Для визначення орієнтації працівників ХКП «Електротранс» були обрані такі аспекти: здатність мотивувати підлеглих, рівень використання сучасних

інструментів мотивації, наявність можливостей для розвитку персоналу, використання сучасних методів розвитку, вміння делегувати повноваження (завдання), здатність вести за собою та консультувати.

Серед працівників ХКП «Електротранс» було проведено опитування з метою визначення, до якої групи стилів управління належать їхні керівники. Оцінка проводилась за шкалою від 0 до 1, де 1 означає найвищий рівень схильності до певного стилю управління, а 0 — найнижчий. Результати цього опитування представлені в таблицях 3.3 та 3.4 (Додаток І).

Орієнтація на персонал - це характеристика керівників, які приділяють велику увагу мотивації, навчанню, розширенню можливостей та наставництву своїх підлеглих.

Основні результати дослідження представлені на рисунку 3.5 (Додаток Е).

Дослідження проводилося з урахуванням рівня узгодженості думок респондентів. Отримане значення W (коефіцієнт конкордації), яке перевищило 0,757, свідчить про високий рівень узгодженості думок респондентів щодо вагових коефіцієнтів обраних показників.

Також було розраховано критерій Пірсона, що відображає ступінь статистичної значущості коефіцієнта W , отриманого в ході дослідження. Варто зазначити, що загальне значення критерію Пірсона значно менше за розраховане [28, с. 19].

Отже, за всіма параметрами експертне опитування відповідає оптимальному стандарту для цього типу досліджень. На основі результатів опитування була побудована матриця стилів управління для директорів ХКП «Електротранс» (див. рисунок 3.6).

Таким чином, результати опитування показують, що менеджери ХКП «Електротранс» демонструють стиль управління, який може бути як сильним лідером за сприятливих умов, так і диктатором за негативних. Такий стиль управління має як переваги, так і недоліки. Поведінка лідерів, орієнтованих на завдання, проявляється у створенні жорстких організаційних структур з

усталеними ролями і взаємовідносинами, налагодженими каналами комунікації та незмінними методами роботи.

Такі лідери виконують управлінські функції, використовуючи команди, інструкції, цілі та завдання. Поведінка лідерів, орієнтованих на стосунки, проявляється в основному в турботі про соціальні та емоційні потреби підлеглих. Такі лідери використовують відкрите спілкування для підтримання стосунків у колективі та надання соціальної й емоційної підтримки підлеглим [5].



Рисунок 3.6 - Матриця стилю управління, що відображає орієнтири, характерні для директора ХКП «Електротранс»

Хороші лідери здатні розробляти довгострокові стратегії та ефективно реагувати на поточні виклики. Це неможливо без професійного та ефективного управлінського персоналу та підтримки мотивованих працівників. Тому найважливішими лідерськими якостями є здатність чітко визначати цілі, співпереживати їм та мотивувати команду до їх реалізації.

Матриця стилів управління за орієнтацією може бути проаналізована в контексті того, на які аспекти роботи керівники зосереджують свою увагу та які взаємовідносини виникають між топ-менеджерами і їхніми командами. На рисунку 3.7 представлена матриця стилів управління за результатами та орієнтацією на персонал, що враховує відносні частки роботи і взаємодії в команді директора підприємства.

Директивний стиль керівництва (S1) характеризується високою орієнтацією на завдання і низькою орієнтацією на відносини. Керівники, які обирають цей стиль, чітко визначають ролі підлеглих, надаючи їм детальні інструкції щодо того, що, як і коли виконувати. Це стиль, який фокусується на жорсткому управлінні.

Ефективність цього стилю значною мірою залежить від рівня зрілості працівників та конкретних ситуацій, в яких опиняються як керівники, так і підлеглі. Під «зрілістю» розуміється здатність персоналу виконувати завдання, які ставлять перед ними менеджери, а також їх готовність швидко реагувати на практичне виконання завдань.

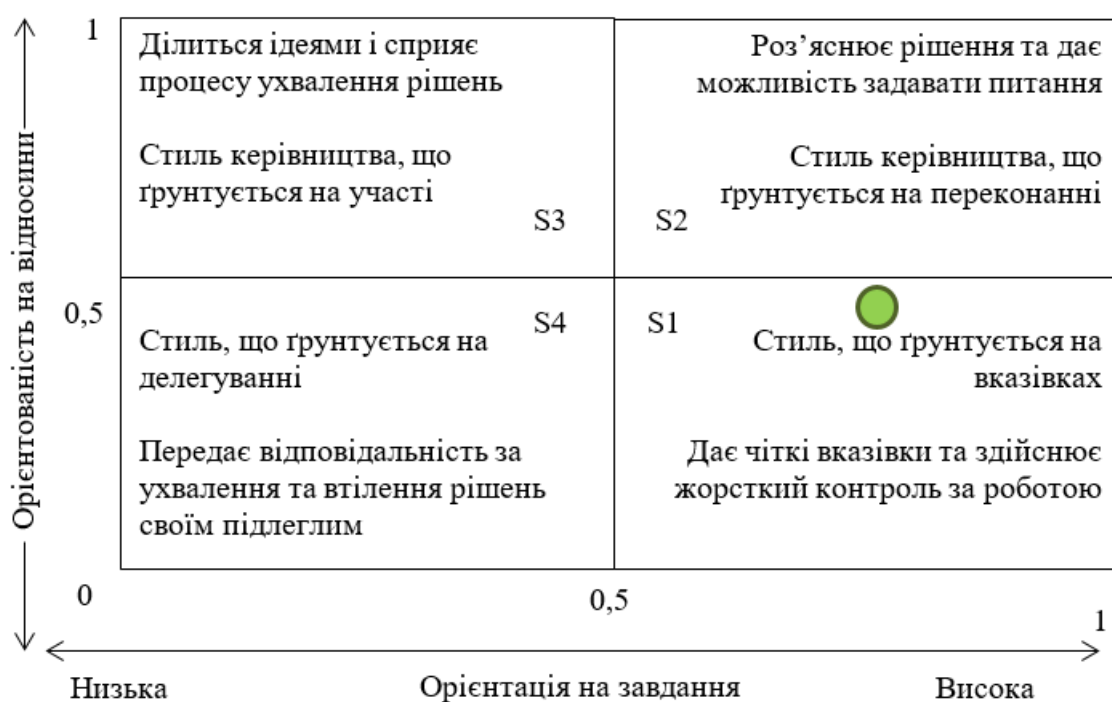


Рисунок 3.7 - Стиль управління директора ХКП «Електротранс» за співвідношенням орієнтації на завдання та взаємини в колективі

Стиль управління слід обирати відповідно до співвідношення компетентності та вмотивованості працівника (рисунок 3.8). Виділяють наступні групи рівнів зрілості персоналу [28].

1. Низький рівень зрілості підлеглих (R1). Якщо працівники не здатні або не бажають виконувати свої обов'язки, керівникам слід застосовувати директивний, автократичний стиль управління (S1).

2. Середній рівень зрілості підлеглих (R2). Якщо працівники не можуть виконувати роботу, але хочуть її виконувати, керівники повинні використовувати

стиль, який фокусується на підтримці, розвитку та переконанні підлеглих (S2).

3. Рівень зрілості працівника вище середнього (R3).

4. якщо працівник компетентний, але неохоче виконує роботу, найбільш доцільним є стиль керівництва спрямований на побудову стосунків у команді (S3)

4. Рівень зрілості підлеглого є високим (R4). Якщо працівники мають необхідні компетенції та готові виконувати завдання, керівники можуть надавати відповідальним, самостійним і кваліфікованим підлеглим велику автономію, застосовуючи стиль делегування повноважень (S4).

Висока ←	Зрілість підлеглих		→ Низька
	Помірна		
R4	R3	R2	R1
Здатні та хочуть виконувати завдання чи впевнені у собі	Здатні, але не хочуть виконувати завдання і не впевнені у собі	Не здатні, але хочуть виконувати завдання чи впевнені у собі	Не здатні і не хочуть виконувати завдання і не впевнені у собі
Діяльність спрямовується підлеглими		Діяльність спрямовується лідером	

Рисунок 3.8 - Зрілість підлеглих, баланс між їхньою спроможністю та готовністю і вибір стилю управління

Рисунок 3.8 показує, що працівники ХКП «Електротранс» з тих чи інших причин не здатні, невмотивовані та не впевнені у своїх силах виконувати свою роботу. Така ситуація, ймовірно, пов'язана з дещо авторитарним стилем управління з боку директора, занадто інертним персоналом, який працює в закладі, тощо. Керівництву ХКП «Електротранс» слід приділити увагу вдосконаленню свого стилю управління, зокрема зосередитися на стилі делегування. Це важливо, оскільки стиль делегування вимагає від керівників високих знань, досвіду та навичок. Лідер, який практикує делегування, повинен розвиватися разом зі своєю командою. Часто керівники побоюються делегувати, через страх втратити контроль, але ефективне управління неможливе без довіри до підлеглих. Менеджери повинні вміти мотивувати працівників, які можуть перевантажувати себе роботою. Тому важливо ефективно керувати командою та делегувати завдання, що є результатом спільної роботи. Залежно від ситуації та потенційних ризиків для бізнесу, існує кілька стратегій для захисту від помилок

працівників, які не завжди готові брати відповідальність за виконання завдань та прийняття рішень. Для цього їм надаються чітко визначені рамки (рисунок 3.9).



Рисунок 3.9 - Матриця делегування та рівень автономії працівника у прийнятті рішень

При делегуванні завдань важливо встановлювати реалістичні дедлайни. Чим раніше встановлений термін, тим вища ймовірність, що завдання буде виконано вчасно або навіть раніше. Якщо завдання має бути завершено до п'ятниці, краще повідомити працівнику, що воно повинно бути виконане до вівторка, якщо це можливо. Це дасть менеджерам більше часу для коригувань або вирішення непередбачених ситуацій.

Завдання слід доручати працівникам відповідно до їхньої кваліфікації. Важливо уникати експериментів, довіряючи завдання співробітникам, чії навички не відповідають технічним вимогам. Не варто перевантажувати працівників завданнями, які виходять за межі їхніх фізичних можливостей, оскільки це може призвести до стресу, помилок і недоглядів.

При делегуванні повноважень варто враховувати фактори мотивації та розвитку співробітників. Залучення їх до прийняття рішень і вирішення складних завдань сприяє розвитку, знижує ризик вигорання та підтримує високу мотивацію. Надання порад, оцінка зусиль і підтримка участі працівників у проєктах сприяє

їхній відданості та креативності, що є важливим елементом побудови партнерських відносин.

Менеджери повинні регулярно контролювати виконання завдань, дотримання термінів та якість роботи. Важливо визначити, як і як часто слід здійснювати контроль, оскільки без нього результати можуть бути незадовільними. Якщо менеджери не стежать за виконанням роботи, це може призвести до втрати контролю над термінами та якістю виконання. Регулярний нагляд допомагає підтримувати мотивацію працівників, запобігаючи відкладанню завдань і забуттю їх виконання.

Для підвищення ефективності менеджери повинні розвивати свої особисті та соціальні компетенції. Найефективніші менеджери визнають необхідність постійного вдосконалення своїх компетенцій. Вони мають не лише знати сучасні тенденції, але й бути здатними визначити свій стиль управління, організувати свою роботу та правильно розставляти пріоритети.

3.3 Розробка економіко-математичної моделі формування оптимального складу команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс»

Проєктні команди повинні мати необхідний рівень експертизи, здатність генерувати нові знання та трансформувати їх в організаційні знання для успішної реалізації проєкту, а також здатність активно використовувати інформаційні технології. Це допоможе досягти оптимальних фінансових результатів і підвищити конкурентоспроможність компанії. Команда проєкту повинна володіти практичними знаннями та навичками використання професійних знань (спеціалізовані області), інформаційних технологій (комунікації, управління проєктами, вузькоспеціалізовані) та методів зберігання отриманих знань для ефективного використання під час реалізації цього та інших проєктів.

Важливо також розглянути можливість використання інформаційних

технологій для автоматизації процесів управління проєктами, налагодження комунікації та зберігання згенерованих знань [29, с. 171].

Метою даного заходу є розробка економіко-математичної моделі організації проєктних команд з працівників різних підрозділів ХКП «Електротранс» з урахуванням рівня знань у відповідних галузях, необхідних для успішної реалізації проєкту. Для розробки економіко-математичної моделі оптимального складу команди стартап-проєкту, необхідно виконати наступні кроки:

- сформулювати задачу та створити описово-математичну модель для визначення оптимального складу проєктної команди на основі рівня знань учасників та розробити алгоритм її розв'язання;

- визначити необхідні для реалізації проєкту області знань та створити карту знань;

- побудувати ієрархічне дерево областей знань проєкту, визначити їх вагові коефіцієнти, встановити кількість працівників, необхідних для реалізації проєкту з різних функціональних підрозділів підприємства, та створити рейтингову шкалу для областей знань;

- визначити мінімальні та середні рівні знань для можливих комбінацій працівників кожного підрозділу за необхідними областями знань, а також оцінити наявні рівні знань;

- розглянути можливі комбінації працівників у кожному підрозділі та вибрати найбільш підходящу з них на основі заданих обмежень та цільової функції для формування проєктної команди.

Запропонована модель може бути реалізована за допомогою таких вхідних даних: 1) області знань, необхідні членам проєктної команди для успішної реалізації проєкту; 2) карта знань, що вказує, які функціональні підрозділи мають релевантні знання для виконання проєкту; 3) функції підприємства, для виконання яких потрібні працівники з певних підрозділів і які саме працівники необхідні для проєктної команди; 4) мінімальний та середній рівень знань працівників підрозділів, що беруть участь у проєкті; 5) наявність експертів на підприємстві в конкретних галузях знань, які можуть провести навчання.

Вхідними даними для моделі є: 1) підбір працівників відповідного функціонального підрозділу з необхідним рівнем знань для виконання проекту; 2) вибір внутрішніх експертів для навчання членів команди; 3) рекомендації щодо необхідності залучення зовнішніх експертів та членів команди; 4) формування оптимального складу команди; 5) формування складу команди проекту з урахуванням рівня необхідних знань та мінімізації витрат на навчання у разі потреби.

ХКП «Електротранс» бере на себе функцію розробки та продажу нової продукції, без створення власного виробництва інноваційної продукції. В результаті керівництво компанії ухвалило рішення про реалізацію проекту, що передбачає придбання транспорту, оснащеного високовольтною батареєю та перетворювачем, який у критичних ситуаціях може бути використаний, наприклад, як джерело живлення для лікарні. Розвитком проекту є установка водневої системи на тролейбус. Цей транспорт може працювати автономно, без необхідності контактної мережі, використовуючи водень для виробництва електроенергії.

ХКП «Електротранс» має намір розпочати проект через п'ять місяців. Для цього необхідно відібрати проектну команду з функціональних підрозділів компанії за критеріями наявності відповідного рівня знань за встановленими областями знань для успішного виконання проекту та здатності генерувати нові знання під час виконання проекту.

Важливим є також знання новітніх інформаційних технологій для автоматизації процесу управління проектами. Якщо потенційні члени проектної команди не мають необхідного рівня знань, потрібно оцінити їхній потенціал для набуття відповідних знань до заданого рівня протягом визначеного періоду. Також важливо виявити співробітників компанії, які є експертами в потрібних галузях знань.

У таблиці 3.5 наведено області знань, які необхідні для реалізації проекту на кожному етапі (Додаток Ж).

З таблиці 3.5 видно, що для успішної реалізації проекту потрібно володіти

знаннями в 31 галузі. У таблиці 3.6 представлена карта знань ХКП «Електротранс», яка демонструє розподіл цих областей знань серед різних відділів компанії.

Таблиця 3.6 - Карта знань ХКП «Електротранс»

№	ОЗ	Відділи						
		ВМ	ПЕВ	ВАСУ	ВТК	ФВ	ТПВ	ВВ
1	АК(11)	+	-	-	-	-	-	-
2	АК(12)	+	-	-	-	-	-	-
3	АК(13)	+	-	-	-	-	-	-
4	АК(14)	-	+	-	-	-	-	-
5	АК(15)	+	-	-	-	-	-	-
6	АК(16)	+	-	-	-	-	-	-
7	АК(21)	+	+	+	+	+	+	+
8	АК(22)	+	+	+	+	+	+	+
9	АК(23)	+	+	+	+	+	+	+
10	АК(31)	-	+	-	-	-	-	-
11	АК(32)	-	+	-	-	-	-	-
12	АК(33)	-	+	-	-	-	-	-
13	АК(41)	-	-	-	-	-	+	-
14	АК(42)	-	-	-	-	-	+	-
15	АК(43)	-	-	-	-	-	+	-
16	АК(44)	-	-	-	-	-	+	-
17	АК(45)	-	-	-	-	-	+	-
18	АК(46)	-	-	-	-	-	+	-
19	АК(51)	-	-	-	-	-	-	+
20	АК(52)	-	-	-	-	-	-	+
21	АК(53)	-	-	-	-	-	-	+
22	АК(54)	-	-	-	-	-	-	+
23	АК(55)	-	-	-	-	-	-	+
24	АК(56)	-	-	-	-	-	-	+
25	АК(57)	-	-	-	+	-	-	-
26	АК(1)	+	+	+	+	+	+	+
27	АК(2)	+	+	+	+	+	+	+
28	АК(3)	+	+	+	+	+	+	+
29	АК(4)	+	+	+	+	+	+	+
30	АК(5)	+	+	+	+	+	+	+
31	АК(6)	+	+	+	+	+	+	+

У таблиці 3.6 використано такі скорочення: відділ маркетингу, планово-економічний відділ, відділ автоматизованих систем управління, відділ технічного менеджменту, фінансовий відділ, транспортний відділ, виробничий відділ. Зеленим кольором позначено відділи з глибокою експертизою у відповідних галузях знань, синім - відділи із загальним рівнем знань у відповідних галузях знань.

Отримана система коефіцієнтів переваг може бути використана для визначення вагових коефіцієнтів за шкалою Фішберна. Сформовано систему вагових коефіцієнтів Фішберна (додаток Г).

Наступним етапом є визначення необхідної кількості працівників з функціональних підрозділів для реалізації кожного проекту. Також потрібно встановити загальну кількість членів команди та сформувати матрицю A_{ij} , де i —

кількість проєктів, а j — кількість підрозділів. Оскільки в дослідженні розглядається лише один проєкт, дані будуть надані для цього одного проєкту.

Згідно з оцінками експертів-працівників підприємства, для реалізації проєкту потрібно 23 члени команди з різних функціональних підрозділів: 3 особи з підрозділу ВМЗЗ, 3 — з ПЕВ, 2 — з ВАСУ, 2 — з ВТК, 3 — з ВМТ, 5 — з ПКВ та 5 — з ВВ.

Далі необхідно визначити шкалу оцінки потенційних членів команди за областями знань (Н). Для цього була використана «шкала бажаності» Харрінгтона, переведена на 10-бальну шкалу, яка наведена в таблиці 3.7 (Додаток Ж).

Наступним етапом є оцінка потенційних членів команди в кожному відділі за обраною шкалою. У кожному відділі є кандидати, які можуть стати частиною команди проєкту, і кожен з них оцінюється за рівнем знань у необхідних для проєкту областях за шкалою Харрінгтона (додаток Д). Результати для відділів ВГМК наведені в таблиці, де значення для АКіmin та АКіav визначені для кожної області знань.

Таким чином, потрібно обрати 3 членів команди з 7 потенційних кандидатів у підрозділах ВМЗЗ та ПЕВ, 2 з 6 у підрозділах ВАСУ та ВТК, 3 з 6 у підрозділі ВМТ та 5 з 10 у підрозділах ПКВ та ВВ.

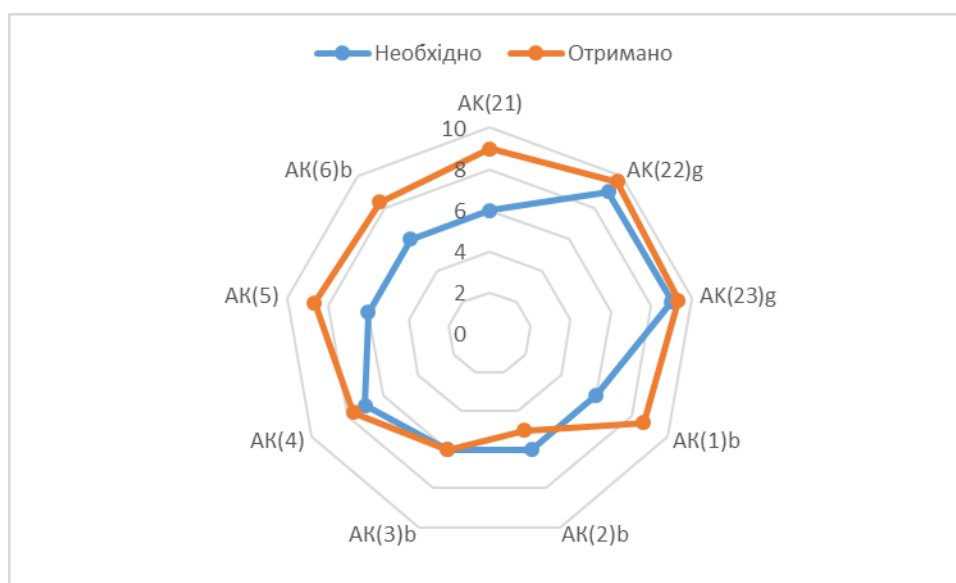


Рисунок 3.10 - Порівняння необхідного та фактичного середнього рівня знань обраних працівників з фінансового відділу для команди проєкту

Для визначення можливих комбінацій працівників підрозділів та формування команди проєкту був використаний мова програмування Racket. Як показано на рисунку 3.10, проблемною є область знань АК(2)b — необхідний рівень 6 балів, але було отримано лише 5 балів. Найкращими експертами в цій галузі є працівники відділу ВАСУ.

Можна відзначити, що для навчання членів команди, які потребують підвищення кваліфікації, на підприємстві є внутрішні експерти. Це означає, що залучення зовнішніх експертів та зовнішніх членів команди не є необхідним, що, в свою чергу, дозволяє уникнути додаткових фінансових витрат.

Висновки до розділу 3

З метою формування ефективної HR-команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс» запропоновано наступні напрями:

Розробка моделі ефективної проєктної HR-команди. Управлінські команди є унікальним ресурсом, необхідним для динамічного існування та успішного розвитку організації в умовах зростаючої конкуренції. У цьому контексті однією з пріоритетних функцій менеджменту визначено формування команди та підвищення її ефективності. Виділено ряд характеристик проєктних команд, які роблять їх більш ефективними, ніж інші постійні команди. Описано процес функціонування проєктних команд та структуровано способи їх формування. Серед них - формування сприятливого соціально-психологічного клімату, усунення явища групового мислення, підвищення особистої ефективності членів команди, підвищення ефективності та оптимальний вплив лідера на діяльність проєктної команди.

Визначено поетапну організацію розвитку управлінських компетенцій в системі реалізації стартап-проєкту на ХКП «Електротранс». Прийнято вважати, що для успішного виконання своїх управлінських обов'язків менеджери повинні

володіти відповідними компетенціями, здібностями та особистісними якостями. Наразі управлінські компетенції вважаються найбільш надійним інструментом для визначення та вимірювання ділових якостей менеджерів і працівників загалом. Представлено матрицю, яка класифікує стилі управління на чотири групи. Матриця стилів управління за результатами та орієнтацією на персонал представлена у зв'язку з відносною часткою роботи та взаємовідносин у команді керівника компанії.

Розробка економіко-математичної моделі формування оптимального складу команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс». Розроблено економіко-математичну модель для формування оптимального складу проєктної команди з точки зору рівня знань в сучасних умовах. Крім того, середній рівень групи працівників одного підрозділу в кожній спеціалізації не повинен бути нижчим за середній рівень, встановлений експертом. Практична реалізація моделі була здійснена для інжинірингової компанії, яка планує випускати новий вид продукції. З 52 кандидатів до складу проєктної команди було відібрано 23. Четверо з них потребували додаткового навчання силами внутрішніх експертів. Розроблена модель може бути використана в широкому спектрі компаній з урахуванням специфіки їх діяльності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні основи визначення ефективної HR-команди стартап-проєкту. Досліджено особливості формування ефективної команди в компанії як інструмент управління персоналом; обґрунтовано стартап-проєкт: методичні аспекти розвитку інноваційного бізнесу; визначено ключові засади формування HR-команди стартап-проєкту.

Отже, в результаті дослідження ефективної HR-команди для стартап-проєкту були виявлені концептуальні основи і методи формування ефективної команди, а найбільш універсальним виявився гнучкий підхід. В результаті класифікації методів та інструментів за етапами виявлення, розвитку та утримання талантів були виявлені характеристики, переваги та недоліки кожного з них. Демонструються принципи, які формують програму розвитку лідерських якостей, і практики управління талантами, що сприяють залученню, розвитку та утриманню ключових талантів. Розглянуто методи, що враховують взаємодію різних поколінь співробітників у команді, що визначають способи формування організаційної культури, цінностей та етики для залучення та утримання талантів.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз формування ефективної HR-команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс». Проаналізовано **характеристику діяльності підприємства, визначено вплив** показників економічного середовища ХКП «Електротранс» на успішність реалізації стартап-проєкту, а також здійснено оцінювання компетенцій менеджера ХКП «Електротранс» з управління проєктами.

ХКП «Електротранс» у Хмельницькому надає транспортні послуги з перевезення мешканців тролейбусами та автобусами, послуги з розміщення зовнішньої реклами на тролейбусах, послуги з розміщення внутрішньої реклами в тролейбусах та послуги з енергоменеджменту.

Аналізуючи ключові фінансово-економічні та виробничі показники

підприємства за період 2021-2023 рр., можна зробити наступні висновки: аналізуючи витрати на послуги, що надаються ХКП «Електротранс», слід зазначити, що вони зростають. Це пов'язано зі значним зростанням матеріальних витрат, адміністративних та інших операційних витрат, зобов'язань та втрат від знецінення запасів. Темпи зростання чистого прибутку дещо перевищили темпи зростання витрат, що є сприятливою тенденцією. Це позначилося на показнику витрат на гривню реалізованої продукції: у 2022 році витрати ХКП «Електротранс» на гривню реалізованої продукції зменшилися на 0,7% порівняно з 2021 роком та на 0,7% у 2023 році.

У 2021-2023 роках підприємство отримало збитки в результаті господарської діяльності; основними причинами збитків у 2021-2023 роках були недосконале фінансування витрат на перевезення пільгових категорій населення з державного бюджету та недостатній рівень вантажоперевезень. Протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення виробничих фондів: вартість основних засобів ХКП «Електротранс» на кінець 2022 року зросла на 54,6% порівняно з 2021 роком та на 63,5% у 2023 році порівняно з 2022 роком; зменшення фондівіддачі та збільшення фондомісткості у період між 2022 та 2023 роками, що свідчить про неефективне використання основних засобів. Старіння тролейбусного парку призводить до додаткових витрат фізичних ресурсів підприємства. Тролейбусне господарство залишається найбільшим транспортним підприємством міста: у 2021-2023 роках обсяги перевезень підприємства зросли.

У 2021-2022 роках найбільшу частку оборотного капіталу становили запаси, яка дещо зменшилася з 38,6% у 2021 році до 38,3% у 2022 році. Натомість у 2021-2023 роках частка дебіторської заборгованості зросла з 5,3% у 2021 році до 37,1% у 2023 році. Витрати майбутніх періодів зменшилися.

У структурі джерел фінансування активів ХКП «Електротранс» у 2021-2022 роках найбільшу частку становив капітал, який збільшився з 48,8% у 2021 році до 51,1% у 2022 році. Загалом джерела фінансування активів ХКП «Електротранс» у 2022 році зросли на 16,9 % порівняно з 2021 роком. Таке зростання відбулося переважно за рахунок збільшення всіх джерел фінансування: у 2023 році джерела

фінансування активів ХКП «Електротранс» зросли на 86,2 % порівняно з 2022 роком.

З метою розробки формування ефективної HR-команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс» запропоновано розробку моделі ефективної проєктної HR-команди. Удосконалено організацію розвитку управлінських компетенцій в системі реалізації стартап-проєкту на ХКП «Електротранс». Запропоновано розробку економіко-математичної моделі формування оптимального складу команди стартап-проєкту на ХКП «Електротранс».

Формування менеджменту у функціональній структурі підприємства дозволить керівництву відійти від управління зустрічними операціями і приділяти більше уваги стратегічному плануванню та організаційному розвитку. Крім того, вам необхідно створити середню ланку управління всередині вашого підприємства. Це мінімізує управлінські помилки та забезпечує ефективний контроль та взаємодію всіх компонентів організаційної структури.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бублик, М., Копач, Т., Линда, Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Вип. 29. № 4. С. 113-120.
2. Бублик М.І., Копач Т.М. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1 (23). С. 92-105.
3. Хацер М.В., Хацер Г.О. Регламентация процесів утворення стартапів в умовах трансформації національної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. С. 433-436
4. Сенор Д., Сингер С. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива – Yakaboo Publishing, 2016. 368 с.
5. Nesterenko S., Kutlina I., Montrin I. Startup projects in the development of small business in Ukraine. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*. 2017. 2(52). P.154-162
6. Управління стартапами : підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями. О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
7. Монтрін І.І, Танська Л.В. Стартапи: теоретико-методичні аспекти розвитку інноваційного бізнесу. URL:[www. Economy.nauka.com.ua](http://www.Economy.nauka.com.ua). (дата звернення:15.11.2024).
8. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
9. Маковій О. П. Особливості формування проектної команди. URL:http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/6_131678.doc.htm (дата звернення:15.11.2024).
10. Ноздріна Л. В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

11. Оленіч А. В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. №10. С. 136–142.
12. Золенко А. Модель формування ефективної проектної команди. Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проектами та програмами: матеріали ІІ науково-практичної конференції (м. Луцьк, 5 квітня 2019 р.) / за ред. Н. В. Павліхи. Луцьк, 2019. 73 с.
13. Томчук М. І. Психологічні особливості формування команд в організаціях Міністерства внутрішніх справ. URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2012_5_50.pdf.
14. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами URL:<http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10fasuip.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).
15. Шафранська Т. Ю. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління. URL:http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm (дата звернення: 15.11.2024).
16. Ганза І.В. Специфіка формування проектної команди: управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=efek_2015_7_35 (дата звернення: 15.11.2024).
17. Геєць В., Семіноженко В. Інноваційні перспективи України : монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.
18. Кравченко Є. І. Алгоритм гілок та меж для задачі формування команди та пошуку інвесторів для стартап-проектів. *Науковий огляд*. 2018. № 6 (49). URL : <http://oaji.net/articles/2017/797-1537550267.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).
19. Шульгіна Т. С., Павленко К. О. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Частина 3. С. 30–33.

20. Лохман Н.В., Корнілова О.В. Формування ефективної команди стартапу. *Торгівля і ринок України*. 2021. № 1(49). С. 72-77.

21. Переддипломна практика : програма і методичні рекомендації щодо її організації та проведення для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2023. 144 с.

22. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. № 136–137. С. 49–52.

23. Ситник Н. І. Команда стартапу: відмінності від команди інноваційного проекту. URL :<https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279895> (дата звернення:15.11.2024).

24. Сова О. Ю., Лукашенко В. В. Управлінські аспекти формування проектної команди. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 120-124.

25. Євтушенко Г.І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 77–82.

26. Оленич А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10(136). С. 136–142

27. Кононенко І.В., Сушко Г.В. Формування команди проекту з розробки інформаційно-комунікаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Том 73. №5. С. 307-318.

28. Шерстюк О.І. Моделі та методи компетентнісно-рольового формування команди проекту – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 05.13.22 «Управління проектами та програмами». Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2017. 23 с.

29. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ ;

Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.