

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**Магістерська робота**

на тему: **“ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ”**

Виконав: студент 2 курсу  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Курило Антон Миколайович

Керівник      Курило Л.І., д.е.н.,  
професор

Рецензент

Київ – 2022

<b>ЗМІСТ</b> .....	2
<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО КОМАНДОУТВОРЕННЯ</b> .....	6
1.1 Визначення складових процесу командування та команди як цілісної структурної одиниці.....	6
1.2 Оцінка ефективності формування та діяльності команд .....	16
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА"</b> .....	23
2.1. Ціннісний підхід до взаємодії співробітників «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА» у складі ADEO GROUP.....	23
2.2. Управлінська структура компанії ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА».....	29
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	36
<b>Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА"</b> .....	39
3.1. Визначення рівня ефективності діяльності менеджменту та команд в ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА" .....	39
3.2. Напрями удосконалення командної структури та підходів до менеджменту в ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА" .....	50
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	55
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	57
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	58

## ВСТУП

**Актуальність.** За тридцять років незалежності Україна проходить шлях адаптації економічного середовища по прикладу західних відкритих економік, що позначається на модифікації законодавства та прямого впливу на економічні та соціальні відносини. Ці зміни послідовно привносять регулювання у багато сфер життєдіяльності загалом, та діяльності підприємств зокрема в тому числі права та обов'язки працівників на підприємствах.

В свою чергу подібні законодавчі зміни в поєднанні з розвитком підходів так званого нормативного гуманізму який визначає особливе місце особистості у суспільстві, не можуть не позначитись і на внутрішній організації компаній. Такі зміни відображаються у зростаючій ролі участі і впливу працівників різного рівня, а не лише менеджменту, на діяльність та управління компанією.

Одним з найкращих способів організації зростаючої ролі колективу є впровадження новітніх практик з командоутворення, які вже змогли засвідчити свою ефективність та результативність у різних виробничих та управлінських процесів на різних структурних рівнях компаній.

Можна із впевненістю сказати, що ефективне лідерство та організаційне керівництво на підприємстві у сучасному світі визначається як одна із конкурентних переваг компанії. Можна констатувати, що за останнє сторіччя відбулися надзвичайні зміни в економічному житті людства, підходах та розумінні того, що володіння та управління фізичними ресурсами вже не є безперечною запорукою економічного успіху, як це було на початку сторіччя. У сучасності динамічний розвиток технологій трансформув цей підхід та змінив акцент уваги на отримання додаткової вартості не від фізичних ресурсів, а за рахунок новітніх технологій та людського капіталу.

Всі ці процеси безперечно вплинули на основну сферу менеджменту, прояву лідерства та командної взаємодії. Загальні тенденції останніх років – епідеміологічна ситуація в світі та війна проти України стимулюють підприємства адаптувати свої економічні моделі до ситуації, що в свою чергу потребує зміни підходів у формуванні, управлінні та взаємодії між працівниками на рівні окремих команд та компанії загалом.

Наразі ми знаходимось не в кінцевій точці цих змін, а лише на шляху трансформаційних процесів, і саме тому, розуміння ефективності в моделях лідерства та формування команд допоможуть якомога якісніше здійснити цю трансформацію.

Одночасно з цим перед все більшою кількістю підприємств постає практична проблематика у питаннях розвитку людських ресурсів компанії, зокрема: оптимізація інвестицій у розвиток з якомога найкращим економічним, соціальним, екологічними ефектами. Ці аспекти розвитку людського капіталу загалом є надзвичайно важливим елементом ціленаправленої політики компанії, оскільки якісні та кількісні покращення за цим напрямом можуть значно збільшити конкурентні переваги в умовах вільного ринку.

**Метою роботи є** дослідження теоретико-методичних основ командоутворення, аналіз чинників, які впливають на продуктивність роботи групи і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх діяльності

**Для досягнення мети були визначено завдання дослідження:** встановити методи, підходи та складові частини командоутворюючого процесу; провести оцінку ефективності діяльності команд; на базі проведеного аналізу розробити рекомендації щодо роботи менеджменту та команд на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є науково обґрунтовані новітні розробки і дослідження щодо формування та управління командами та функціонуючі командні структури на підприємстві ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА» .

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо формування ефективних команд, визначення взаємозв'язку між підходами до формування команд та ефективністю праці.

**Інформаційним забезпеченням роботи** слугувала теоретико-дослідницька база з розробок численних авторів відносно теми ефективного менеджменту, лідерства та командоутворення, серед них вітчизняні та іноземні науковці, зокрема: Романовський О.Г., Сабодош Л.Ю., Шаполова В.В., Квасник О.В., Чумаченко І.В., Гура Т.В., Доценко Н.В., Ф. Тейлор, П. Друкер, Л. Ньюмен, Г. Кунц, С. Моріс, І. Салас та інші. А також в доповнення до теоретичної інформації були проведені практичні дослідження діяльності команд під час дослідної практики на підприємстві ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА», під час якої були проаналізовані підходи до загального менеджменту та командоутворення, оцінки ефективності діяльності та адаптацій до нових викликів менеджменту.

## **РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

### **1.1 Визначення складових процесу командування та команди як цілісної структурної одиниці**

Ефективність багатьох сучасних моделей як бізнесу так і інших корпоративних неприбуткових структур на пряму залежать від діяльності команди як єдиного цілого. Саме тому різного роду методи та підходи до командування надзвичайно широко починають використовуватись як один із прийомів ефективного менеджменту. [45, с. 49].

Звертаючись до різних авторів відносно змісту який вкладається в поняття “команда”, можна зустріти наступні визначення. Команда - група людей, яких об'єднує направленість на виконання поставлених завдань та спільна мета діяльності (Доценко Н.В., Чумаченко І.В., Сабодош Л.Ю.) [45, с. 53] В ту ж саму чергу Карамушка, Клокар та Філь вказують на виникнення неформальних відносин в команді, які дуже часто стають важливіші за формальні та є важливим елементом для успішного її функціонування та результативності спільної роботи [23 с. 33] Варто також зазначити, що автори Шульженко та Помаз доповнюють це поняття наявністю визначеного лідерства, так ці автори визначають, що команда - це група людей з визначеним лідером та націлені на якісний кінцевий результат своєї діяльності, члени команди мають високий рівень взаєморозуміння та добре вмотивовані. [39]

Окремо хочеться виділити тих авторів які розширюють поняття та розуміння команди як єдиного організму зазначаючи, що в команді задіяні учасники з різними необхідними якостями та виконуваними функціями. І саме об'єднання цих характеристик формує дієвий процес роботи та

взаємодії між учасниками групи. Зокрема слід вказати, що ці процеси описували автори “загальної теорії управління” - Друкер, Ньюман та Кунц. В своїх роботах вони описували аспекти які впливають на дієвість команди, серед яких: результативність та дієвість та направленість на результат, впорядкованість процесів, стратегічне бачення шляхів розвитку та формування людських відносин та взаємо довірливої атмосфери. Проте все ще у визначеннях згадується окремішна роль керівника цієї команди.

Схожого погляду на команду як єдиний організм притримується автор Адізес І., який поділяє думку про взаємодоповнення одне одного учасниками команд. В той же самий час він описує феномен командного лідерства для успішної реалізація якого необхідна група людей, які мислять та діють по різному і лише в сенергічній взаємодії формують доповнені та зважені рішення та дієві механізми різносторонньої діяльності направленої на результат. Так автор вказує, що: Особливості кожної людини визначають певний стиль менеджменту, певної реакції на ті чи інші виникаючі задачі та завдання. Адізес виділяє 4 основні (ведучі) ролі – виробник результату; адміністратор; підприємець; інтегратор. В кожній людини у певних співвідношеннях присутні всі чотири стилі (за класифікацією Адізеса) менеджменту. Проте деякі є видучими та визначальними у поведінці, інші є слабшими в проявах. І найкращою стратегією до оптимальної діяльності команди та втіленню командного лідерства є задіяна участь менеджментів всіх стилей, саме їх синергія породжує оптимальну та продуктивну діяльність. [4, с 19]

Можна констатувати, що більшість вказаних визначень в залежності від реально сформованої команди будуть описувати ті чи інші аспекти її діяльності та виходити з різних ситуацій в яких виникає необхідність командоутворення. Сутність формування команд заключається у формуванні передумов командного духу, розширення можливостей з

формального та неформального обміну ідеями, а також ефективної взаємної діяльності та спільної відповідальності за результати.

Кожний процес формування команди буде включати в себе певні важливі етапи, які оформляють групу людей у діяльну команду. Серед основних можна визначити наступні складові елементи командоутворення:

- окреслення цілей задля реалізації яких власне формується команда;
- визначення лідерства та функціональної моделі команди;
- побудова матриці компетенцій та підбір членів команди за цими компетенціями;
- налагодження комунікації та прийоми тимблдингу для учасників команди, та ін.

Сам процес формування на налагодження взаємодії в команді має за мету сформувати цілісну групу людей які поділяють відповідальність за спільний результат та мають сформовану структуру функцій та ролей для кожного із учасників команди.[12, с.345] Зокрема одним з перших та найважливіших кроків під час процесу командоутворення обов'язковим є визначення необхідного для проекту чи організаційного утворення функціоналу та розподіл відповідних ролей серед учасників команди. [61] Таке визначення відбувається шляхом побудови матриці компетенцій, які необхідні для виконання поставлених перед командою завдань та враховують всі вимоги до відповідних ресурсів необхідних для успішного втілення компетенцій.

Надалі під визначені компетенції відповідно відбувається добір кандидатів на члени у команду, за загальними принципами формування - цілеспрямованість діяльності групи, її згуртованість та спільна відповідальність за свою діяльність. Для подальшого затвердження можуть



використовуватись найрізноманітніші методи визначення як професійних якостей співробітників так і на основі проведення спеціального тестування формування психологічної карти сумісності в роботі між членами новоутвореної команди.

Далі в робочому процесі дуже важливим є налагодження комунікації та ефективної співпраці між членами команди, а також продуктивні рішення відносно виникаючих суперечностей.[24, с. 137] І також до важливих елементів процесу зі створення ефективних командних структур можна віднести періодичну оцінку результативності та її оптимізацію за результатами діяльності під час якої команда сама може визначати шляхи та напрямки покращення та вдосконалення.

В сучасних підходах все, що стосується управління людськими капіталами, зокрема у демократично сформованих державах, варто розглядати через підходи до формування менеджменту цінностей, корпоративну культуру, а також зважання на імідж як окремих учасників управління, так і компанії загалом, оскільки ці рівні взаємодії компанії всередині та із зовнішнім світом напряду впливають на показники ефективності діяльності.

Звичайно процес утворення команди не може розглядатися поза його ініціатором та зацікавленим стейкхолдером - менеджером та лідером цього крастерного утворення в компанії. Отже якщо ми беремо лідера, як професійного менеджера, однією з найголовніших задач та найсильнішою стороною для нього може бути вміння формувати команди та здійснювати вдале управління. Знати все, робити все самому - не шлях лідера, чи менеджера який має за мету отримання сталого результату використовуючи якомога якісніші підходи до вирішення поставлених задач із залученням потенціалу всієї команди. Саме тому, для якомога кращої взаємодії з командами для досягнення результату менеджеру потрібно буде втілювати

ціннісні підходи корпоративної культури компанії. В свою чергу ефективно командоутворення допоможе лідеру посилювати свої слабкі сторони професійними командними гравцями, розуміти їх мотиви діяльності та якомога вдаліше керувати результатами та результативністю членів команди. [37, с. 126]

Модель командної сенергетичної діяльності та реалізації поставлених задач відрізняється від ієрархічної структури, лідер якої розподіляє між учасниками колективу завдання для досягнення кінцевої мети. В такій структурі підлеглим можна не налагоджувати зв'язок один з одним, їм потрібно лише слідувати інструкціям менеджера. [28, с. 140] На противагу цьому стає командоутворюючий принцип побудови довіри між учасниками колективу, що формує горизонтальні зв'язки та дозволяє створити передумови підвищення ефективності праці.

Окрім якісних параметрів при формуванні команди варто також враховувати і питання ефективної кількості. Звичайно все залежить від процесу чи проекту над яким працює команда, проте із досліджень вимальовуються оптимальні та граничні кількісні показники учасників команди.

Так, використовуючи математичне рівняння ми визначаємо кількість зв'язків між учасниками групи:

$$N(N - 1) / 2,$$

де  $N$  = кількість людей в команді.

В команді з п'ятьох людей кількість зв'язків буде кратною 10.  $N = 7$ , відповідно 21 зв'язків, а при  $N = 9$  відносин вже 36. Подібні підрахунки показують, що одночасно зі збільшенням кількості учасників команди з одного боку покращується показник загальної результативності, а з іншого зростає навантаження в комунікативних зв'язки і отже менше залишається

часу для реалізації поставлених задач. У проведеному дослідженні стосовно причин погіршення результативності роботи у великих командах Професор менеджменту Дж. Мюллер зазначає: “Загальне практичне правило таке: люди продуктивно працюють по 3-5 годин щодня. Так що з ростом команди ми або втрачаємо продуктивність, або, що трапляється частіше, починаємо віддалятися один від одного в соціальному плані. Для ефективності команди нам потрібні сильні відносини, але з ростом групи стає все менше часу їх будувати”.[58]

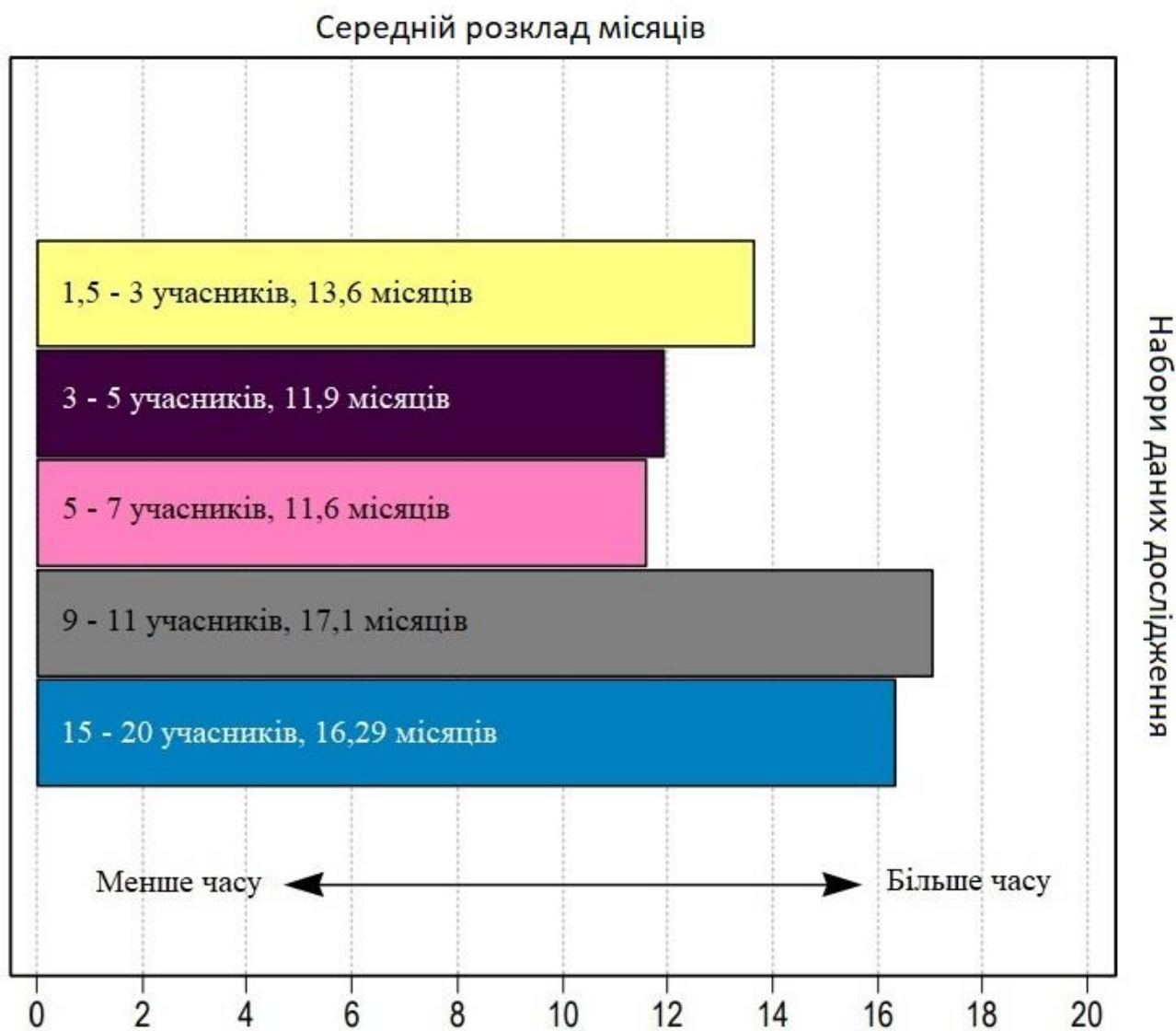
В свою чергу даний висновок підтверджується іншим дослідженням колеяції між об'ємами завдань та ефективністю групової роботи над ними, проведеним професорами менеджменту Річардом Хакманом та Нейлом Відмаром. Завдання для учасників дослідного експерименту складалось з кількох завдань: процесу розробки, обговорень і вирішення проблем. Учасників дослідження розподілили по групах від 2 до 7 осіб. За результатами кожного із завдань проводилось опитування на предмет оптимального складу групи - чи були вони маленькими, достатніми чи великими для вирішення поставлених задач. За статистикою групи зі складом 4-5 людей мали найкращі відгуки. [57]

На підтвердження проведеному опитуванню можна навести дослідження проведеного авторами Лоуренсом Патнемом і Уер Майерсом в ході якого ними були дослідженні статистичні дані про 491 проект реалізованих групами різного складу на базі корпорації. В ході досліджу били виділенні сегменти груп за кількістю, так зокрема: 1.5-3 учасника і 138 реалізованих проекти; 3-5 людей і 162 проекти; група з 5-7 членів та 120 проектів, команда 9-11 і 167 проекти та 15-20 і 25 проектів відповідно.

Всі дані були проаналізовані за наступними параметрами: розмір проекту, продуктивність процесу та витрачені зусилля і час витрачений на реалізацію. В середньому можна зазначити, що малим групам вимагалось

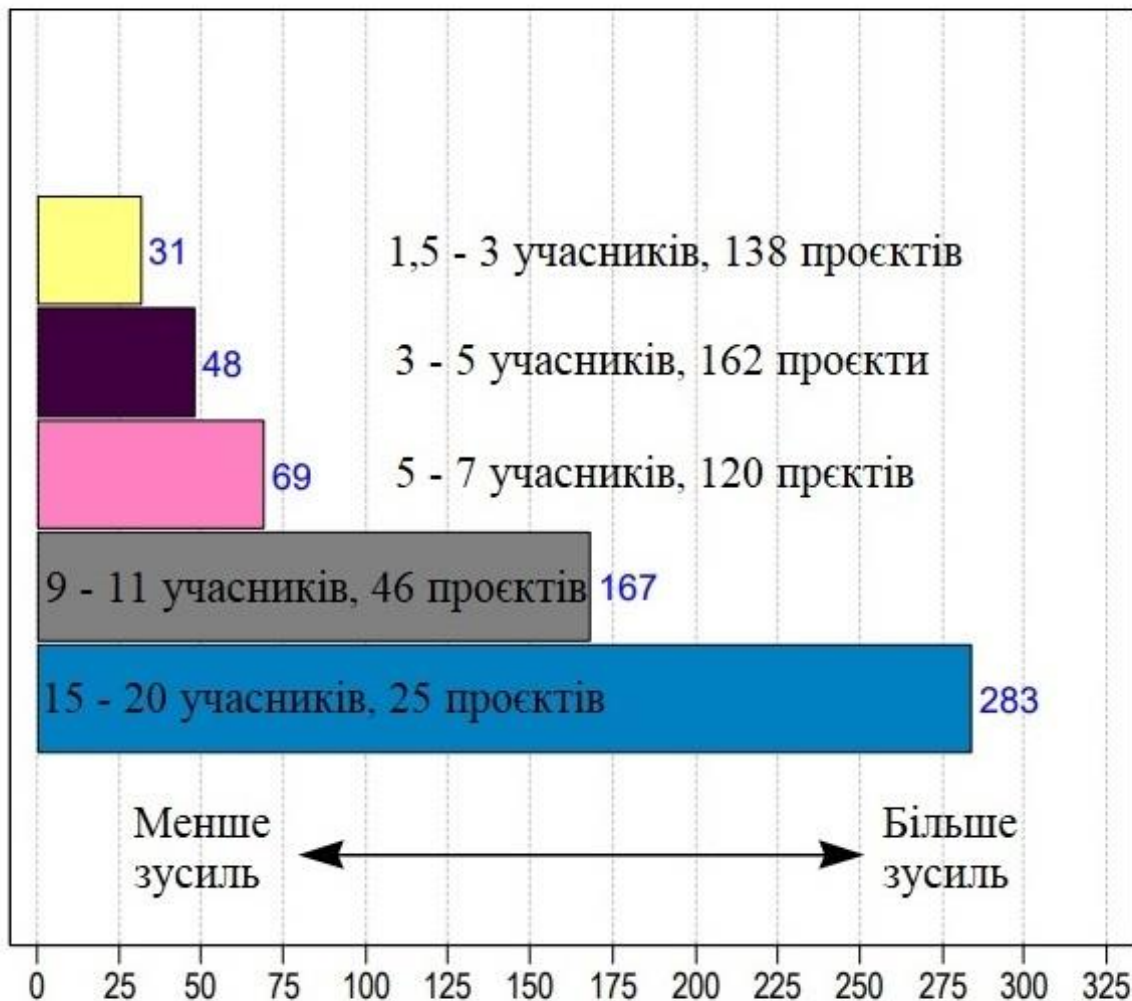
менше часу для реалізації проєктів однакового обсягу з одночасною економією витрачених часових ресурсів та більшою продуктивністю.

Наглядно можна продемонструвати на Рис. 1, що менші групи потребували менше часу на роботу та втілення проєкту, ніж двом великим:



Окрім цього, якщо вказувати на зусилля витрачені на розробку та втілення рішень, то невеликі групи використовують менше людино-місяців. Чітка різниця в людино-місяцях, необхідних, щоб зробити порівняльну кількість роботи починає з'являтися, коли чисельність групи перевищує вісім осіб, дані зображені на Рис.2:

## Зусилля витрачені на розробку



Набори даних дослідження

Рис. 2. Зусилля витрачені на розробку, людино/години

Виходячи із двох попередніх показників, які безпосередньо впливають на результати продуктивності процесу дослідники вирахувати індекс продуктивності які показують, що в трьох малих груп показники приблизно на три індексні пункти вище, ніж індекси двох великих груп, як показано на Рис. 3. Показники продуктивності малих груп у середньому 16,28; у великих групах – 13,38. Тобто приріст приблизно в три індексні пункти, які відображають ріст продуктивності процесу. Отже, можна зробити припущення, що коли графік і зусилля різко покращуються, продуктивність процесу також значно підвищується.

## Середній індекс продуктивності

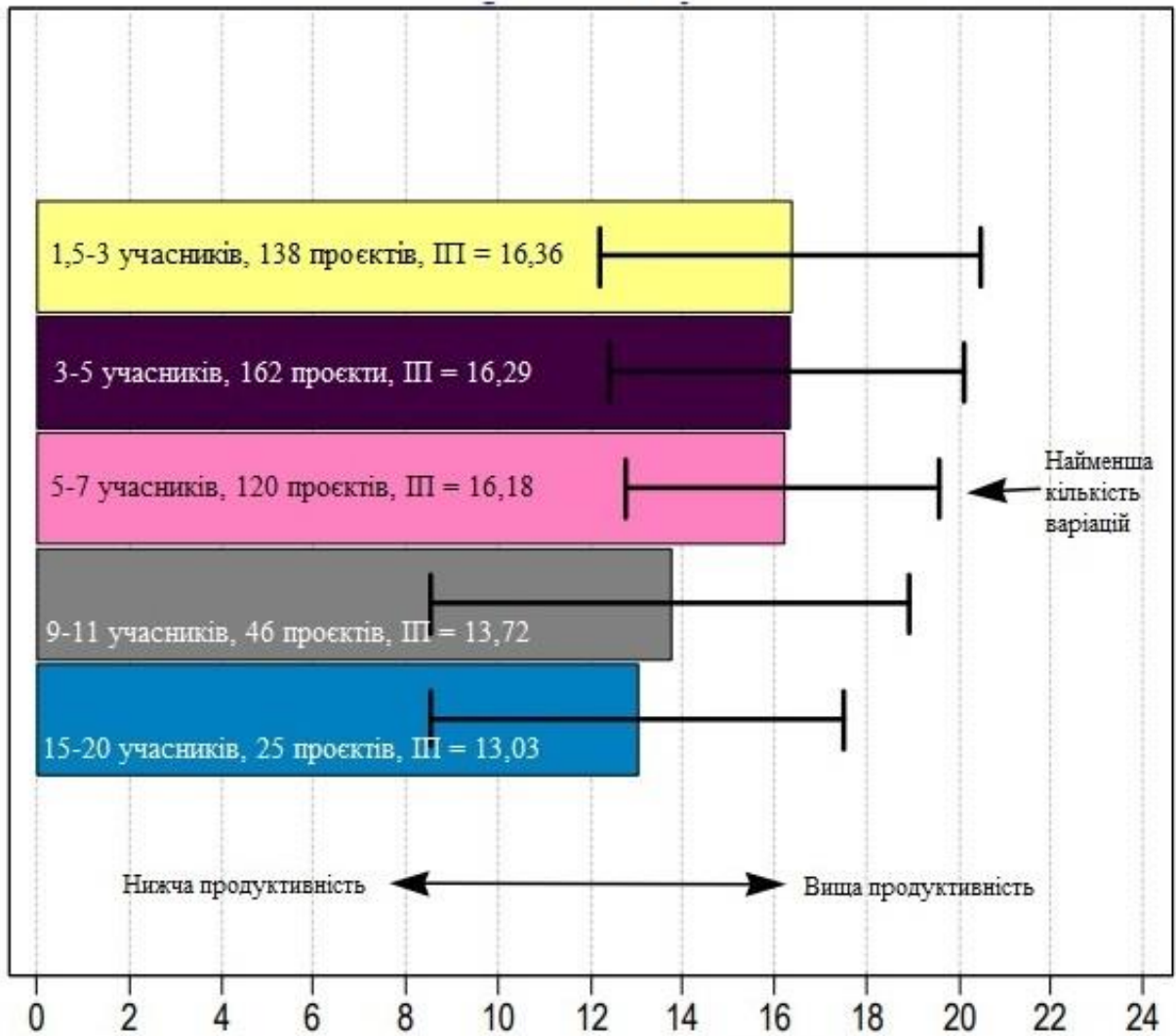


Рис. 3. Індекс продуктивності (ІП)

Отже на базі цього дослідження можемо визначити, що оптимальною кластерною командною одиницею можна визначати кількість людей, які будуть знаходити у постійній взаємодії в розмірі від трьох до семи учасників. У випадках великих проєктів де мають бути задіяні великі кількості людей, автори пропонують подрібнити задачі між меншими підгрупами, які продемонструють більшу ефективність у порівнянні із більшою командною організацією.

Протягом реалізації проекту командою науковці виділяють декілька стадій становлення. Так зокрема дослідники С. Моріс, Г. Уїлкокс, Є. Нейзел вказують на наступні стадії: Дитинство - Юність - Зрілість – Згасання, смерть. [11, с. 67] Науковці Дж.В. Ньюстром, К. Девіс виділяють такі стадії розвитку: Формування - Сум'яття - Нормування - Виконання роботи – Розформування. [59] Брюс Такман виділяє п'ять стадій розвитку: Формування - Етап конфліктів - Нормування - Виконання - Завершення [60].

Виходячи з обраних завдань для групи та розуміючи загальну динаміку та стадії, можна ціленаправлено планувати діяльність коман та використовувати різного роду прийоми комунікацій при переходах між кожним етапом, що допоможе підсилити команду та покращити загальні результати діяльності.

## 1.2 Оцінка ефективності формування та діяльності команд

Можна з упевненістю сказати що у сучасних бізнес реаліях діяльності компаній використання командних способів до організації роботи та управління стає переважаючими підходами оскільки доказала свою ефективність в порівнянні із жорсткою адміністративною системою управління. Проте незважаючи на таку думку ефективність діяльності команд потребує постійної оцінки та адаптації до різних мінливих факторів, оскільки саме таке оцінювання має впливати на формування преміальних виплат, кар'єрного росту, оптимізації штату компанії або персональний чи груповий розвиток компетенцій з метою підвищити ефективність.

Так, зокрема варто виділити, що одним з аспектів за яким проводиться оцінка діяльності команд є економічна ефективність яка оцінюється як «ступінь результативності витрат і рівень економічного прогресу підприємства» [43, с.98 ] Іншими словами можна сказати, що в такій методиці оцінки порівнюються ресурси витрачені на те, щоб отримати результати діяльності. Цей показник, як один із найважливіших при оцінці продуктивності командної діяльності цілком зрозумілий для комерційних підприємств, основна мета яких - отримання прибутку.

Таким чином тим більшим будуть показники ефективності, чим більших результатів буде досягнуто при менших затратах різного виду ресурсів на досягнення поставленої мети. Проте даний підхід не завжди можна мультиплікувати на всі види команд підприємства, оскільки не всі з них задіяні у безпосередньому процесі генерації прибутку. Для прикладу процес обчислення долі внеску у загальні доходи компанії відділу з управління персоналом не є реалістичною метою, оскільки таке обчислення не може мати в своїй основі обґрунтованих показників визначення дольової



участі окремо взятого відділу, який сам по собі не генерує прибуток компанії хоч і є важливою його складовою. Такий підхід доречно приміняти саме до структур від діяльності яких безпосередньо залежить номінальна зміна рівня прибутку, для прикладу команда з продажу.

Також такого роду оцінювання ефективності дуже часто приміняється для залучення всіх членів компанії до розуміння загальних економічних показників діяльності через встановлення групової премії, яка залежить від економічної ефективності діяльності компанії загалом. Цим самим відбувається опосередкована мотивація співробітників всіх рівнів та команд максимізувати ефективність діяльності кожний на своїй позиції та у своїх задачах і разом це все привнесе груповий позитивний ефект.[2]

Для оцінки окремих команд та її учасників впроваджуються інші методи дослідження ефективності діяльності. Так, зокрема оцінці піддаються критерії, які не мають матеріального вираження, а лежать в площині людських відносин. Це зокрема такі: компетенції учасників команди, ефективність лідерства, орієнтація на результат та показники власної ефективності. Серед подібних методів оцінювання можна визначити для прикладу наступні: Key Performance Indicators (KPI); Return of Investment (ROI), Objective Key Results (OKR), Метод 360°, асесмент-центр а також різного роду опитування та анкетування [1]

В методі оцінці KPI закладена система вимірюваних показників для окремої посади чи команди, на які вони мають безпосередній вплив з мінімальними зовнішніми факторами з одночасною прив'язкою до часу. Частіше за все такий метод оцінки вибирають при формуванні преміального фонду та відповідно завдяки ключовим показникам та відсотком їх виконання визначають долю участі учасника команди у загальному результаті.

Для включення в оцінку широкого кола показників, які в тому числі будуть враховувати економічну ефективність діяльності компанії використовують методику визначення показника рентабельності інвестицій (ROI) який відображає рівень прибутку чи збитку компанії, враховуючи інвестовані ресурси. Такий метод є цілком доречним для оцінки діяльності проекту та працівників в рамках тривалого терміну для можливості співставлення показників прогресу чи регресу з часом.

Дуже вдалим підходом для проведення оцінювання діяльності як компанії або команди загалом, так і окремого працівника для компаній із стратегічним підходом до діяльності є методика Objective Key Results яка дозволяє побудувати цілі від загальних до персональних у формі відгалужень. В цьому підході надзвичайно виразно прослідковується взаємозв'язок між цілями компанії та результат на який вона розраховує із цілями та очікуваними результатами діяльності команд та їх учасників.[31, с. 273]

Наступним методом який допомагає провести ціленаправлену оцінку кожного співробітника компанії окремішно, проте з урахуванням підходів попередніх методів оцінки є Метод 360°. Позитивність цього методу заключається в тому, що й сам оцінюваний проводить анкетування відносно своєї діяльності, слідуванні корпоративної культури та цінностям компанії, рівень власної ефективності та компетенцій, досягненні ключових показників (KPI, OKR) та бачення власного розвитку в компанії. За такими ж пунктами оцінювання компанія проводить опитування колег та менеджменту відносно персональних показників ефективності окремих показників та відповідності компетенцій. Відповідно отримуючи зворотній зв'язок від співробітника та як він або вона бачить свій внесок та власну ефективність для команди компанія робить порівняння з тим, як даного чи дану співробітницю оцінюють люди які мають безпосередній робочий

контакт з цією людиною. [15, с. 65] Такий підхід можна використовувати для багатовекторного розвитку співробітників - починаючи з розвитку компетенцій та знань і продовжуючи питаннями мотивації, постановки цілей особистісного розвитку та різного роду преміювання.

Ще одним з варіантів комплексної оцінки персоналу є асесмент-центр який виражається у формі ділової гри та найповніше розкриває ефективність різних учасників команд в тому числі лідерів. Процес заключається у складанні моделей робочих ситуацій для команд та оцінка діяльності під час такого моделювання зі сторони. Дана методика охоплює оцінку реальних якостей людей, особистісні та професійні особливості діяльності, реалізацію потрібних компетенцій на своїй посаді, а також виявлення потенціалу та можливостей для розвитку.[16, с. 84] До складових елементів асесмент-центрів можна віднести біографічне анкетування, індивідуальний аналіз конкретних бізнес ситуацій, персональної презентації учасника перед експертами та можливе інтерв'ю, а також різного роду психологічне та професійне тестування.

Також на базі цих основних використовуваних методик будуються інші або поєднанні підходи, або часткове втілення. Проте треба зважати на те, що результативність будь якого оцінювання залежить від постійності його застосування, аналізі результатів та реакція на них, а також розуміння учасниками подібних оцінювань мету та цілі їх проведення.[26]

Ще одним з дуже важливих факторів, які потрібно враховувати при оцінюванні ефективності є чинники впливу на діяльності команд.

Оскільки є чинники на які команда за об'єктивних обставин не має впливу, лише можливість ефективної реакції чи попередження наслідків, слід враховувати це при оцінці діяльності та результативності справедливо зауважуючи на причини досягнення успіху чи навпаки. Так автор Борщ В.

I. проводить загальну класифікацію факторів впливу на зовнішні та внутрішні чинники (Рис. 4.). [с.16 Борщ В. І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації. Навчальний посібник Київ 2016 - 36с.]



**Рис. 4.** Зведена класифікація чинників впливу на ефективність діяльності управлінської команди

Для прикладу, якщо в компанії відбулось номінальне зростання доходів, при одночасному падінні кількості клієнтів та куплених одиниць товару або послуг можна припустити, що це є результатом росту цін причиною якого може бути загальна інфляція у країні.

## Висновки до розділу 1

Отже підсумовуючи наукові аспекти які визначають критерії до оптимальної організації команд, а також впровадженні систем щодо моніторингу ефективності їх діяльності можна визначити, що існують різні підходи та методики доречність застосування яких буде визначатись тією чи іншою метою при створенні команди, а також оцінці її результатів.

Важливо наголосити, що кожна команда має свої етапи формування і в різних авторів може відрізнятись класифікація та визначення певних етапів, проте вмілому це загальний процес від створення до закінчення діяльності або трансформації команди.

Також важливими чинниками, які необхідно врахувати при командоутворенні є оптимальна кількість учасників групи і як було показано в наведеному дослідженні оптимальність затрат ресурсів та результатів був досягнутий групами від 3 до 7 людей, що може підштовхнути до рішення в разі наявності більшої кількості людей в групі зробити її поділ для підвищення продуктивності кожної з окремих частин.

Проте формування команди звичайно не є самоціллю, а лише інструментом в досягненні певної мети і розробка систем оцінювання досягнення поставлених цілей відіграє в компанії не менше значення ніж власне процес командоутворення, оскільки таке оцінювання може впливати як на моніторинг поточної ситуації в компанії та команді, так і планувати зміни відносно покращення ефективності діяльності. І що також є важливим - система оцінювання слугує беззаперечним аргументом в розвитку тих чи інших необхідних команді компетенцій та преміювання за результатами підвищеної продуктивності та досягнення кращих, ніж очікувалося, результатів.

Серед великого різноманіття систем оцінювання та моніторингу ефективності виділив найпопулярніші та найбільш застосовувані методики, а саме: Key Performance Indicators (KPI); Return of Investment (ROI), Objective Key Results (OKR), Метод 360°, асесмент-центр. Наразі в більшості компаній саме за допомогою таких інструментів і здійснюються як комплексні так і особистісні оцінювання показників ефективності діяльності.

## **АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА"**

### **2.1. Ціннісний підхід до взаємодії співробітників «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА» у складі ADEO GROUP**

ТОВ «Леруа Мерлен Україна» - це дочірня компанія французької мережі будівельних гіпермаркетів Leroy Merlin, які є центром роздрібною торгівлі товарів для дому, будівництва та садівництва, і включає представництва в країнах Європи, Азії, Південної Америки та Африки.

Leroy Merlin була заснована в 1923 році і на даний час компанія є лідером в Європі за обсягами продажу товарів на ринку в сегменті DIY (від англ. Do It Yourself — «Зроби це сам»). Варто також зазначити, що з 2007 року мережа гіпермаркетів Leroy Merlin стала частиною холдингової компанії ADEO Group, що управляє декількома брендами DIY сегменту та є єдиною компанією на ринку з потужною міжнародною присутністю. Зокрема компанія включає в себе 26 незалежних філій, більше ніж 900 роздрібних представництв і 130 000 співробітників які працюють у 20 країнах. Це дозволяє Leroy Merlin оптимізувати власні логістичні ланцюги та потужності з виробництва товарів під власними торговими марками, що в свою чергу безпосередньо впливає на ціноутворення та створення конкурентних переваг на ринках в тих країнах де є представлення роздрібною мережі. Так, річний оборот ADEO станом на 2020 рік складав 26 мільярдів євро, Окрім цього багаторічна діяльність, розгалужена мережа, а також значні людські ресурси сформували особливі підходи до організації діяльності структурних підрозділів (бізнес-юнітів) стратегій виходу, утримання та масштабування на ринках представлення.

Незважаючи на те, що Leroy Merlin у складі ADEO Group є регіональним лідером у сегменті DIY, на локальному українському ринку

сформувався власний великий гравець – мережа будівельних гіпермаркетів «Епіцентр К», яка почала свою діяльність з 2003 року.

Реєстрація української філії «Леруа Мерлен Україна» відбулась 26.02.2008, а перший гіпермаркет було відкрито в 2011 році і на цей час вже більшу частину ринку контролювала велика конкуруюча мережа Епіцентру. Зважаючи на це для ефективної діяльності в Україні Leroy Merlin обрало маркетингову стратегію «Низькі ціни кожен день» для присутності на ринку. Ця концепція зокрема включає в себе постійний моніторинг ціноутворення в порівнянні з конкурентами та відповідно встановлення гарантовано нижньої ціни на ряд товарів найбільшого, або цільового чи нішевого попиту.[50, с. 208]

Наразі український бізнес-юніт представлений шістьма магазинами у Києві та Одесі, а також діяльністю інтернет магазину в масштабах держави.

Також варто зазначити, що компанія Leroy Merlin у складі ADEO Group декларує в своїй діяльності слідування закону та нормам етики, всі хто не відповідає даним критеріям не мають місце для роботи в компанії. В співробітництві з партнерами даний принцип проявляється на рівні підписання декларації корпоративної етики де сторони декларують відкриті та чесні підходи до своїх відносин та зобов'язуються слідувати законодавчому полю країни в якій працюють, без намагань нечесними діями отримати будь якого роду вигоду. В свою чергу на рівні трудових відносин даний підхід втілений у слідуванні офіційних вимог до працевлаштування за Кодексом законів про працю України.[27] Крім цього в компанії діє підхід преміювання, професійного та особистісного навчання та розвитку, а також медичне та страхування життя.

Окрім зазначених вище економічних аспектів діяльності об'єднаних груп компаній ADEO активно впроваджуються єдина система ціннісного підходу до різних аспектів діяльності – клієнтів, співробітників та



партнерів. Зокрема визначається, що сила компанії у співробітниках: «Adeo — це об'єднання компаній, в яких люди – жінки та чоловіки – є найбільшою цінністю. Ми будуємо з кожним людські стосунки, в основі яких – доброзичливість, увага та врахування потреб. Ми вчимося та зростаємо разом з нашими клієнтами, постачальниками та партнерами.» [1, розділ сайту: “Наша модель покращення житла”]. В свою чергу такий підхід трансформується у поважливу та гуманістичну модель управління персоналом, яка переходить у конструкцію зобов'язань компанії перед працівником: «Інвестиції в людей, у навчання команд, щоб вони мали можливість отримувати визнані дипломи — це зобов'язання, яке ми беремо на себе перед нашими співробітниками.» [41, розділ сайту: “Наша модель покращення житла”]

Такий людиноцентричний підхід у побудові стосунків має за мету не лише створити конкурентну перевагу роботодавця на ринку праці, але і слугувати чудовим іміджевим підґрунтям для діяльності та комунікації як всередині компанії, так і для зовнішнього світу. Підтвердженням цього може слугувати заявленна мета ADEO: “дозволити кожній людині жити в позитивному помешканні. Що таке позитивне помешкання? Це безпечне та комфортне для людини житло, де вона себе добре почуває. Це житло, спроектоване з повагою до планети, сусідів і довкілля. Оселя, де люди живуть захищено, яка споживає мало ресурсів та може змінюватися відповідно до різних обставин життя. [41, розділ сайту: “ADEO: Хто ми є?”]

Реалізуючи вказану мету кожний працівник компанії має виходити з позиції “виграв - виграв”, у разі професійної допомоги клієнту у його запиті на покращення власного житла, компанія отримує прибуток як не пряме відображення задоволення запиту клієнта. В заявлених людських ціннісних орієнтирах цей підхід декламується наступним чином: “Adeo — це об'єднання компаній, в яких люди – жінки та чоловіки – є найбільшою

цінністю. Ми будемо з кожним людські стосунки, в основі яких – доброзичливість, увага та врахування потреб. Ми вчимося та зростаємо разом з нашими клієнтами, постачальниками та партнерами. Adeo працює для мешканців і профільних фахівців, а також разом з ними над створенням асортименту товарів та послуг, доступних для будь-якого гаманця, але при цьому екологічно безпечних. Наша перевага та сила в тому, що наш асортимент повністю зосереджений на потребах людини.”[41, розділ сайту: “Наша модель покращення житла”]

Реалізація подібних підходів контролюється через самоконтроль працівника за підходом “знаю-розумію-дію”, а також безпосередніх лідерів тих чи інших команд чи підрозділів. Підтвердження цих цінностей відбувається через методи та підходи до поважливого спілкування, а всі дії направлені на персонал в першу чергу мають носити ознаки ціннісного підходу та врахування важливості людських потреб.[13]

Також одним з важливих елементів побудови ціннісної структури відносин в міжнародній системі Leroy Merlin і в українській філії «Леруа Мерлен Україна» впровадження філософії компанії по відношенню до співробітників, яка будується на основному твердженні: “Людина - Серце компанії”. Це твердження знаходить своє відображення через декларацію та слідування восьми цінностям компанії, які охоплюють значну кількість в робочій та міжособистісній взаємодії і слідування цим цінностям має робити діяльність співробітників передбачуваною в плані намірів та основних мотивів діяльності, прибирати бар’єри при встановленні нових контактів та започаткуванні нових проєктів чи команд. Ці цінності в свою чергу відображаються у “я - твердженнях” які описують втілення через особисту діяльність та поведінку співробітника як на рівні комунікації всередині компанії, так і з клієнтами та партнерами. Нижче вказані цінності з розкриттям їх значення [40; 54]:

Позитивність

- Я вірю в успіх;
- Я позитивно мислю;
- Я завжди знаходжу позитивні моменти у будь-якій ситуації;
- Я привітний;

#### Доброзичливість

- Я підтримую колег у складних ситуаціях;
- Я ділюсь знаннями та вдалими рішеннями;
- Я завжди доброзичливий до клієнта;
- Я радію спільним перемогам;

#### Відвертість

- Я визнаю свої помилки;
- Я прошу про допомогу, якщо її потребую;
- Я кажу правду, не змінюючи суті;
- Я відверто та коректно висловлюю свої зауваження;

#### Повага

- Я ввічливий зі своїми колегами, звертаюся до них на “Ти”;
- Я поважаю кожного і прояв його індивідуальності;
- Я поважаю думку та роботу інших;
- Я визнаю право на помилку;

#### Дух діяльності

- Я пишаюся своєю компанією та її досягненнями;
- Я завжди рухаюся тільки вперед;
- Я ставлю ціль, слідую їй та завжди її досягаю;
- Я шукаю найкращі рішення;

#### Злагожденість

- Я роблю те, що кажу;
- Ми досягаємо більшого, працюючи в команді;
- Я роблю свій внесок у досягнення спільних результатів;
- Я завжди готовий прийти на допомогу;

### Приклад для наслідування

- Я роблю все вчасно;
- Я прагну до самовдосконалення;
- Я ставлюся до людей так, як хочу, щоб вони ставилися до мене;
- Я отримую задоволення від своєї роботи;

### Простота

- Я дію просто, швидко та ефективно;
- Я даю зрозумілі відповіді на питання колег;
- Я відкритий і простий у спілкуванні;
- Я говорю по суті;

У 2021 році активно пропагувалася концепція самолідерства через різні платформи комунікації та навчання стимулювалося прояв лідерства в кожному представнику компанії для всіх можливих посад. Так, зокрема через влаштування активних зустрічей команд, відбувалась залученість до формуванні політики компанії. А завдяки промотуванню особистих прикладів поведінки серед консультантів та менеджерів різного рівня стимулювався прояв самолідерства через прийняття самостійних та зважених рішень заснованих на ціннісних корпоративних орієнтирах на індивідуальному, груповому та корпоративному рівні. Такий рух в «Леруа Мерлен Україна» проходив під назвою “700 лідерів” - посилаючись на чисельність персоналу, який був близький до цієї відмітки.

## **2.2. Управлінська структура компанії ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА»**

Оскільки «Леруа Мерлен Україна» є філією міжнародної компанії, то відповідно для найкращої взаємодії з материнською компанією та іншими бізнес юнітами впроваджена універсальна система загального менеджменту та поділу зон відповідальності із незначними локальними змінами.

Структурно компанія починається з продавця-консультанта і оскільки дана позиція є найближчою в комунікації з клієнтами її важливість позиціонується в компанії по особливому – унікальні людські відносини, засновані на унікальному підході визначається як одна із значних переваг компанії. Існує негласне правило, що будь-який співробітник в незалежності від посади, знаходячись в торговому залі у випадку необхідності з боку клієнта обов'язково допомагає йому, іноді навіть у ролі консультанта. І ще один з важливих факторів відносно посади консультанта є те, що переважна більшість працівників компанії проходять цей рівень кар'єрної сходинки, або безпосередньо починають роботу в компанії на цій посаді та йдуть на підвищення, або якщо приходять в компанію на вищу посаду – проходять обов'язкове стажування в торговому залі поруч з консультантами різних відділів. [33] Тут варто зазначити, що негласна політика компанії віддавати перевагу підвищенню працівників які вже працюють в компанії - є орієнтир для менеджера з підбору персоналу у 70% випадків займати вакантні позиції через промотування та стимулу рости в рамках компанії в інших випадках можна звертатись до претендентів ззовні.[34]

Надалі вибудовується ієрархічна структура керівника відділу (комерційний координатор, далі КК), та керівника кількох відділів – сектору

(керівник сектору, далі КС). Ці посади вже включають до своїх обов'язків не тільки роботу в торговому залі, а й стратегічне планування досягнення запланованих показників ефективності через різні доступні інструменти. Оскільки масштаби компанії не настільки великі, то в міру вирішення різних питань з асортиментної та цінової політики КК та КС можуть звертатися до категорійного менеджера з пропозиціями та зворотнім зв'язком про дієвість тих чи інших інструментів, цікавість асортименту та інші питання. Також КК та КС безпосередньо зацікавлені у постійному підвищенні рівня знань консультантів, а тому активно ініціюють та заохочують різного роду тренінги та майстер класи як від внутрішнього підрозділу з навчання, так і зовнішніх організацій.

Наступними в ієрархічній структурі гіпермаркету є Комерційний директор магазину та безпосередній директор магазину. Через систему нарад та зборів здійснюється колегіальне управління структурним підрозділом, зокрема через збори комітету дирекції магазину до якого входять керівники секторів, фін директор та безпосередньо директор магазину. [35] Операційну підструктуру завершує посада лідера магазинів під кураторством якого знаходяться магазини та відділ маркетингу.

Офісні команди управління поділяються на:

- 1) Фінансовий департамент до складу якого також включений підрозділ ІТ а також відділ контролю за магазинами;
- 2) Департамент пропозиції, який включає в себе відділи комерції, стандартизації та мерчандайзингу;
- 3) Департамент юридичного супроводу;
- 4) Департамент логістики до складу якого входять команди з організації логістики всередині України, а також імпортерських операцій;
- 5) Інтернет магазин;
- 6) Департамент з персоналу до складу якого включені відділи відбору та ведення кадрів, навчання, а також комунікації.

У Леруа Мерлен управління персоналом здійснює дирекція з персоналу під керівництвом директора з персоналу. Основне завдання дирекції - розвиток особистісних та професійних компетенцій співробітників через відповідальний менеджмент та активне залучення співробітників у життя компанії. Крім того, у кожному магазині є служба персоналу, яка займається адмініструванням кадрових питань. Питання управління персоналом регулюються Положенням розвитку, у якому закріплені основні підходи компанії до розвитку особистих та професійних якостей співробітників. 2020 року 45% співробітників Леруа Мерлен склали жінки. Основна частка наших співробітників - люди віком від 30 до 50 років (57%), і їхня частка зростає від року до року. Показник плинності кадрів у 2020 році суттєво знизився та становив 23%. Серед жінок показник плинності кадрів практично вдвічі нижчий, ніж серед чоловіків.[17]

Безпосередньо компанію очолює лідер бізнес юніту, який в свою чергу керується більшим польським бізнес юнітом.

Окрім вертикальної ієрархії управління існує горизонтальна система управління з широким колом питань для вирішень та прийняття спільних рішень. Система періодичних зборів працівників з різних відділів та магазину названа “Збори синергії” яка може включати в себе задіяних в одному напрямку працівників різних рівнів ієрархічної структури.

Для прикладу для відділу освітлення синергія може включати комерційних координаторів та керівників секторів всіх магазинів, представників логістики, комерційного менеджера даної групи товарів, представників інших відділів та департаментів які спільною роботою забезпечують весь цикл роботи вказаного відділу від закупівлі товару до безпосереднього продажу клієнту.[36]

Рішення прийняті під час синергії є обов’язковими для виконання і слугують важливим рушійним фактором та рушійною силою для презентації, ініціації та створення робочих груп за новими ініціативами та

проектами. В середньому кожна Синергія вирішує періодичність зборів та їх формат, комунікацію між зборів та інші питання які будуть проголосовані. [38]Для кожної із синергій рішенням бізнес юніту назначається керівник Синергії - загалом це більш досвідченіший працівник компанії, який пройшов багато сходинок за ієрархічною системою і має досвід роботи в інших бізнес юнітах. Завдання такого керівника полягає у модерації зібрання, висловлення думок відносно тих чи інших пропозицій, а також у разі існування аналогічних втілених проектах в інших країнах чи підрозділах - вказування на успішність чи навпаки неуспішність тієї чи іншої ініціативи.

Зважаючи на те, що «Леруа Мерлен Україна» та ADEO Group є великим транснаціональним холдингом з виробленою та усталеною системою менеджменту, кожному окремому бізнес юніту дозволено впроваджувати різного роду горизонтально-командні надструктури, які матимуть значний вплив на прийняття рішень в компанії, або будуть слугувати тими чи іншими командно-керівними центрами компанії. [42] Така можливість розширення структури менеджменту обов'язково має включати цінності компанії та направлення на децентралізацію із одночасним залученням команди до цього процесу.

Починаючи з травня 2021 почалась в топ менеджменті компанії (лідери бізнес юніту) почало активно впроваджуватись командне управління через формування трьох комітетів дирекції з різними зонами та напрямками діяльності для більш злагодженого реагування на необхідні зміни в компанії, зокрема це керівний комітет, виконавчий комітет і комітет відповідності. До складу комітетів входять керівники департаментів, директора магазинів та деяких життєво важливих відділів, так зокрема головою всіх трьох комітетів виступає лідер бізнес юніту компанії він є основним модератором та делегує частину своїх повноважень комітетам для



більшої залученості лідерів компанії до безпосереднього прийняття рішень.  
[44, с. 40]

Подібна методика горизонтального управління описана доктором філософії та експертом у питаннях управління Іцхаком Адізесом у Синергічному методі управління Адізеса, зокрема зазначається, що: “...управління існує для того, щоб створювати середовище, у якому люди зможуть відкрито ділитися ідеями, радше співпрацювати, ніж змагатися одне з одним, набувати одне від одного нових знань, а також розподіляти між собою відповідальність за кінцеві результати. А отже, метод Адізеса відрізняється від традиційної теорії управління, де керівник спершу планує, а потім бере на себе відповідальність за те, щоб усі плани втілювалися в дійсність (а отже, організовує, контролює, мотивує, дисциплінує тощо) за допомогою чи навіть із використанням сил інших людей.” [3, с. 227]

Впровадження такого роду колегіального управління компанією має на меті максимально підняти рівень професійного керівництва, оскільки при прийнятті рішень є можливість висловлення багатьох думок та ідей що до того чи іншого рішення.

Всі вказані структури управління та підходи до менеджменту безумовно проявляються у поведінці компанії на ринку та безпосередньому прояві конкурентних переваг. Для оцінки цих аспектів проведемо SWOT аналіз загальних факторів знаходження на ринку, які проявилися до початку війни Росії проти України.

До сильних сторін компанії ми можемо віднести:

- Міжнародна компанія яка може включати фактори стійкості до внутрішньоукраїнських факторів нестабільності;
- Багаторічний досвід діяльності та розуміння багатьох потреб цільової аудиторії з одної сторони, та оформлення діючих систем менеджменту з іншої;

- Фінансова підтримка в локальних ініціативах та різного роду стабілізаційних фондах від материнської компанії;
- Сформованість системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, можливості обміну досвідом між різними країнами;
- Задекларована та закріплена в ціннісних підходах орієнтація на клієнта та задоволення його потреб;
- Менша ціна (у порівнянні з конкурентами, через впровадження стратегії низьких цін кожного дня);
- Слідування законодавству - офіційне працевлаштування, співпраця з партнерами лише в рамках закону, прозорість у конкурентній боротьбі.

#### Слабкі сторони

- Мала представленість в Україні (всього 6 локацій);
- Наявність сильного конкурента Епіцентру - монополіста ринку;
- Менший асортимент офлайн у зв'язку із меншими площами магазинів (у порівнянні із конкурентом);

Сильні сторони підприємства дозволяють проводити діяльність без демонстрації негайних позитивних фінансових результатів і сконцентруватися на роботу "в довгу" – материнська компанія проводить свою діяльність з розрахунку на отримання прибутку через значний період часу.[5, с. 46] Саме такі дії спрямовують діяльність команд на пропозицію унікальних сервісів, впровадження політики низьких цін, яка в свою чергу формує ядро цільової та лояльної аудиторії.

Щодо роботи зі слабкими сторонами, компанія може продовжити інвестиції для розвитку та більш агресивному переході в онлайн ринок, де фізичний масштаб магазинів може не мати великого значення. У свою чергу розширюючи асортимент в онлайн магазині та розвитку служб доставки можна нівелювати відставання від конкурентів. [46, с.145] Також оновлення вже існуючих магазинів з огляду на підходи сучасного ритейлу – перебудова

відділів у сучасних трендах дизайну та потреб в обслуговуванні з одночасним додаванням сервісних та інших зон для клієнтів.

Зважаючи на вплив на зовнішні показники ефективності у будь-якому випадку робота зі слабкими сторонами має включати в себе не лише фінансових інвестицій, але і іншого роду розвитку людських ресурсів. До цього напряму можна буде включити зміну політики набору персоналу та перехід на залучення все більшої кількості спеціалістів ззовні компанії. Оскільки відносно невеликі масштаби компанії не можуть забезпечити необхідне та всестороннє охоплення спеціалістами з різних напрямків, а для деяких посад потрібно спеціальну освіту або унікальний досвід.[48; 51]

Описана система горизонтального синергетичного управління хоча і має на меті покращення підходів та якості у прийнятті рішень, на практиці дуже часто виявляється гальмуючим механізмом у прийнятті негайних рішень. Так, нерідко впровадження новітнього проекту може задіювати неспівмірні до його масштабу ресурси, а час впровадження може затягнутися на неспівмірні до нагальної проблематики терміни.

Також подібного роду підхід до залучення команд до управління та прийняття рішень на противагу впровадженню якоїсь певної діючої системи створюється синергетичний компромісний варіант декількох підходів та поглядів, який може бути повністю, або частково недієвий через відсутності злагодженості протікаючих процесів або задіяних різного роду ресурсів.

Іншою слабкою стороною компанії, яка проявилася вже після початку повномасштабної війни виявилась комунікація та інтерпретація системи цінностей в рамках якої має реагувати менеджмент, працівники та компанія вмілому на різного роду ситуації та виклики. [49; 53]Так, наприклад менеджмент вищих рівнів «Леруа Мерлен Україна» та материнської компанії Leroy Merlin не змогли однозначно засудити російську війну проти України, продовжили роботу на ринку Росії та одночасно відключили працівників «Леруа Мерлен Україна» від

корпоративних засобів комунікації [52; 56]. Проте варто також зазначити, що компанія фінансово підтримує працівників компанії, декому допомагає з виїздом у країни Європи та працевлаштуванням там.

## Висновки до розділу 2

Можна підсумувати, що сформована та впроваджена система ціннісного командного менеджменту компанії Leroy Merlin у складі ADEO Group пройшла значні випробування як кількісно - більше 150 тисяч працівників холдингу, так і діяльністю у різних країнах та культурах і підтвердила свою ефективність та досягнення результатів, які влаштовують менеджмент компанії.

Заявленні ціннісні підходи до кожної сфери діяльності всіх співробітників має на меті не лише згуртувати колектив та команди навколо спільних ідей та ідеалів, але і опосередковано чи напяму покращувати різні показники діяльності компанії, зокрема вплив на фінансовий результат може досягатися через повсякденне втілення співробітниками в магазинах ціннісних підходів до консультації клієнтів.

Більше того щире втілення ціннісних підходів в роботі співробітників робить діяльність і співпрацю більш передбачуваною із одночасним прибиранням бар'єрів при встановленні нових зв'язків всередині команди. Через такі підходи проявляється один з базових елементів, обов'язковий для командоутворення та створення командного духу діяльності.

Важливою стороною реалізації командного менеджменту є прояв формування команд прямого впливу, які організуються по принципу певних проектів чи напрямів діяльності і утворюють горизонтально об'єднані структури в поточному управлінні діяльності певних напрямків компанії. Також важливо зазначити, що підходи командного управління в своїй суті містять закладений механізм важливості кожного учасника та врахування його думки при прийнятті рішень.

Проте в туж саму чергу варто відмітити, що війна Росії проти України виявилась великим випробуванням для концепції ціннісного менеджменту і буде потребувати діяльності на відновлення довіри працівників до компанії через проведення довготермінової та зваженої політики діяльності та всесторонньої комунікації та підтримки.

Так, наприклад сформульована та задекларована система цінностей створена в першу чергу для формування системи управління і взаємодії між командами, окремими працівниками, з партнерами та клієнтами і не завжди є реальним відображенням переконань груп людей від яких залежать приймаючі рішення. На ряду з майже однозначним трактуванням ціннісного підходу в мирний час, під час війни данна ціннісна конструкція нашої набула значний фінансовий та моральний вибір менеджменту та компанії в цілому, в якому і намагаються зберегти баланс. Оскільки такі орієнтири слугують стержнем у формуванні команд та відносин як в середині компанії так із зовнішнім світом існує небезпека у разі проявів зневаги до заявлених моральних планок у порушенні цих відносин не лише в бізнес юніті в Україні, але і в інших підрозділах де може постати питання щирості та відданості цінностям у компанії, яка цього вимагає від своїх працівників.

### **Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ в ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА"**

#### **3.1. Визначення рівня ефективності діяльності менеджменту та команд в ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА"**

Починаючи з періоду початку всесвітньої пандемії COVID-19 перед багатьма компаніями та їх менеджментом постали значні виклики які потребували не лише перебудови філософії взаємодії між співробітниками, але і вимагали швидких змін в каналах обслуговування клієнтів.[6] Саме в цей час для тих компаній які змогли швидко адаптуватися до кризових умов і об'єднати зусилля команд період карантинних заходів став можливістю розвитку нових компетенцій та каналів зростання.

За визначенням авторів Білецької Л., Білецького К. та Савича В. “Управління підприємством - особливий різновид продуктивної праці, яка спрямована на організацію працівників з метою досягнення заданого результату (товарів, послуг, інформації, наукових розробок тощо).” [19 с. 345] Від ефективності діяльності менеджменту компанії залежить дуже багато аспектів її діяльності. Зокрема в незалежності від форми організації та залученості команд до управління підприємством оформлення кінцевої стратегії діяльності відбувається з прямим залученням та великим впливом менеджменту компанії. Саме виходячи з того, що керівники компанії не лише проголошують певні стратегічні цілі, а й беруть на себе відповідальність з їх досягнення та організації необхідних ресурсів та оформлення діяльності підпорядкованих команд, виникає необхідність в оцінці результативності такої діяльності.

У 2020 році Генеральний директор «Леруа Мерлен Україна» Седрик Броссе констатував результати діяльності бізнес юніту як цілком

задовільного, було відзначено, що за темпами зростання український підрозділ був у топ-5 країн, а загальний потенціал українського ринку оцінювався як “величезний”. Зокрема відзначився ріст онлайн продажів із 2% у 2018 році до 20%-40% під час пандемії 2020 року. [47].

В свою чергу цей результат супроводжувався направленими змінами у інтернет продажах, зокрема зміну чи покращення підходів до логістики товарів до клієнта з одного боку та оновленій структурі сайту та методах обробки даних, а також оновленні інтерфейсу інтернет магазину, що позначилось на ряді показників, таких як: “дохід від онлайн-продажів виріс на 315,91%, кількість транзакцій – на 361,07%, а конверсія – на 217,80%.” [55]

Поставлені компанією стратегічні цілі на 2021 рік продовжили цей тренд на вдосконалення взаємодії з клієнтом, і були сформульовані наступним чином:

**1) Укріплення електронної комерції.** Пандемія коронавірусу прискорила розвиток онлайн-формату Леруа Мерлен у 2020 році: доля онлайн-бізнесу в товарообігу виросла з 5 до 9,7%, а доходи есom-сегменту збільшилася в 3 рази у порівнянні із 2019 роком.

Саме тому на 2021 рік заявляється ріст товарообігу від есom-сегменту до 13% за рахунок подальшого росту привабливості каналу інтернет-продажів. Для підвищення конверсії кількості відвідувачів сайту у клієнтів команди мають максимально якісно підходити до покращення клієнтського досвіду, купуючи товари через сайт і в мобільному додатку. Серед основних завдань - довгострокове покращення структури логістичної інфраструктури та збільшення потужності для формування інтернет-замовлень безпосередньо в магазинах та центрах виконання замовлень, а також підвищення якості та рентабельності інтернет-комерції через



управління такими показниками як продажі в сегментах B2B та професійних клієнтах.

**2)Збільшення привабливості омніканального магазину.** Вже є усталеним фактом, що найбільшу генерацію прибутку для роздрібних мереж приносять постійні клієнти, саме тому компанія націлена на формування позитивного досвіду взаємодії клієнтів з «Леруа Мерлен Україна». Для забезпечення цієї цілі були створені продуктові команди, що складаються зі спеціалістів IT та маркетингу, для розробки нових якісних продуктів та розвитку омніканального підходу, при якому створюється єдина система із розрізнених каналів комунікації з клієнтами для більш ефективної взаємодії. Зокрема із встановлених цілей для омніканальних команд є реалізація проекту по формуванню на базі логістичних вузлів центрів формування інтернет замовлень в форматі “darkstore” який включає в себе елементи прийому замовлення, прямої комунікації з клієнтом, підготовки та відправки товару. Також важливим чинником поліпшення досвіду здійснення покупки безпосередньо в магазинах є швидкість оплати покупки і наявність кас самообслуговування надзвичайно полегшує цей процес для клієнтів, 19% з яких ними користуються. А загальний ріст продуктивності касової зони після впровадження кас самообслуговування має зрости до 15%.

Також в стратегії розвитку омніканальності є розвиток “Платформи послуг” - котра зможе об'єднати клієнтів, магазини та професіоналів в будівельній та ремонтній галузі. Так для професіоналів має стартувати процес рекрутменту нових партнерів, які через сайт [leroumarlin.ua](http://leroumarlin.ua) зможуть приймати замовлення, моніторити терміни та отримувати зворотній зв'язок від кінцевих клієнтів. Для магазину ця платформа має привнести максимальну автоматизацію процесів посередництва між клієнтом і виконавцем ремонтно-будівельних робіт з одночасним

гарантуванням якості. І для клієнта така платформа має надати зручність комплексного рішення їх задач - більше 100 видів робіт по встановленню, ремонту та покращенню житла.

Варто також зауважити, що клієнтів обслуговує омніканальний контактний центр, який дає супровід для клієнтів в фізичних та онлайн магазинах. В 2020 році була впроваджена система Smart Interactive Voice Response, яка дозволяє клієнтам швидко отримувати інформацію про графік роботи магазинів, а корпоративні клієнти можуть перевірити баланс рахунку та уточнити загальні питання. Через IVR без участі оператора обробляється понад 50% дзвінків клієнтів.

На 2021 рік заплановано продовжити розвиток аналітичних інструментів щодо клієнтської підтримки, що дозволяють отримувати статистику з питань клієнтів самостійно без додаткового запиту до команди клієнтської підтримки та впливати на покращення якості обслуговування клієнтів на етапах замовлення товару або послуги, доставки та пост обслуговування.

**3) Розвиток взаємодії з клієнтами.** Лояльні клієнти – це основа роботи компанії, а отже чим вище ефективність командної та індивідуальної роботи, спрямованої на підвищення задоволеності клієнта від покупки в “Леруа Мерлен Україна”, тим вище рівень лояльності клієнтів. В свою чергу значну увагу команди мають приділити розвитку відносин з професійними клієнтами - це дозволить компанії залишатись на зв'язку з B2C-аудиторією через реалізацію їхніх проектів саме професіоналами. Загалом, варто зазначити, що ринок будівництва та ремонту B2B в 2-3 рази більший ринку B2C. Практика 2020 року показала, що є великі можливості зі збільшення залученості саме професійних клієнтів, так ріст постійних клієнтів не дивлячись на роки пандемії приріст на 20% відносно 2019, а доля B2B

сегменту зросла з 7,7% до 10%. На 2021 рік за мету поставлений загальний приріст у клієнтах +6%

Важливим елементом зростання лояльності клієнтів є підхід до комунікації з компанією на різних етапах консультації і в цій комунікації в період періодичних карантинів комунікація онлайн вийшла чи не єдиною можливістю залишитись на зв'язку з клієнтами. Так у 2020 році в порівнянні з 2019 було оброблено в 3 рази більше звернень клієнтів із соцмереж, організовано більше 30 віртуальних мастер класів та близько 15 прямих ефірів.

Для оцінки прогресу показника лояльності була впроваджена методика моніторингу індексу лояльності клієнтів (NPS). В свою чергу на наступний рік показник NPS клієнта буде включений до KPI всіх співробітників “Леруа Мерлен Україна”. Вимірювання NPS здійснюється шляхом безперервного анкетування клієнтів одночасно після здійснення ними покупки в гіпермаркеті або за замовлення в інтернет-магазині. Аналіз зібраних відповідей клієнтів, а також розрахунок показника NPS виробляються зовнішньою незалежною організацією, що спеціалізується на маркетингових дослідженнях.

**4) Розвиток співробітників.** Пер за все співробітники “Леруа Мерлен Україна” це залучена, амбітна та згуртована команда, яка рухає компанію уперед. Це саме ті люди, які допомагають клієнтам зробити процес будівництва та ремонту доступним та комфортним. Саме тому ефективність діяльності компанії напряму залежить від інвестицій та створення умов для росту та розвитку потенціалу співробітників. Система мотивації включає як матеріальне заохочення, і широкий набір нематеріальних інструментів мотивації. Система оплати праці побудована на принципах конкурентоспроможності, справедливості та прозорості. Підвищення анонсуються щороку на всю компанію разом із інформацією

про середній відсоток підвищення заробітної плати. Також при видатних показниках роботи співробітник може отримати премію за старанність.

Також варто зазначити, що в групі АДЕО діє Політика залучення до фінансових результатів, що допомагає підвищити лояльність та мотивацію працівників. Кожен співробітник може придбати акції та стати акціонером групи АДЕО, отримуючи можливість брати участь у прибутку.

Існує кілька рівнів залучення:

- премія за прогрес – премія за прогрес комерційних результатів та NPS клієнтів свого магазину;
- участь у прибутку компанії – участь у прибутку “Леруа Мерлен Україна”;
- акціонування – можливість придбати акції та стати акціонером групи АДЕО.

Також в системі мотивації та розвитку персоналу працює напрямок розвитку компетенцій команд, який здійснює свою діяльність над створенням та удосконаленням навчальних програм для співробітників за чотирма напрямками:

- 1) База професії: тренінги для зміцнення базових навичок з кожної посади у магазинах;
- 2) Розвиток: тренінги з особистісних навичок, необхідних у роботі;
- 3) Товар та продажі: тренінги, які розвивають знання про товар та навички спілкування з клієнтами;
- 4) Розвиток лідерських компетенцій у кожного співробітника компанії

У 2020 році робота з розвитку компетенцій фокусувалися на навчанні по товару та професії, а у 2021 році навчальний процес має приділити більше уваги розвитку персонального та командного лідерства, навчанню омніканальним продажам та навчанню по B2B взаємодії.

В межах заявлених стратегій в 2021 році вдалося втілити заплановані прирости за товарообігом та нарощенням клієнтської бази. Так зокрема в “Леруа Мерлен Україна” за досягнення та виконання планових показників тричі виплачувався максимальний обсяг квартальної групової премії. У 2021 році активно стартував розвиток «Моделі лідерства», метою якої є формування підприємницької моделі поведінки - стартував проект “700 лідерів” та пройшла конференція під час якої визначились пріоритети розвитку лідерства в командах, а від кожного магазину були обрані амбасадори лідерства, які є провідниками лідерства на місцях.

Ще один з показників досягнення стратегічних річних цілей можна прослідкувати через з'ясування потреб та вражень співробітників від роботи в компанії за допомогою опитування з рівня залученості, NPS співробітника (опитування EXI).[7] Так за результатами проведеного в січні 2022 року опитування в одному з київських магазинів, в якому взяли участь 87% учасників команд магазину отримали результати які свідчили про позитивну динаміку в компанії. Так можна відзначити, що на діаграмі Рис.5 більше 60% опитаних відмітили позитивні зміни в компанії, які відбулися у різних сферах діяльності:

# Що покращилось!

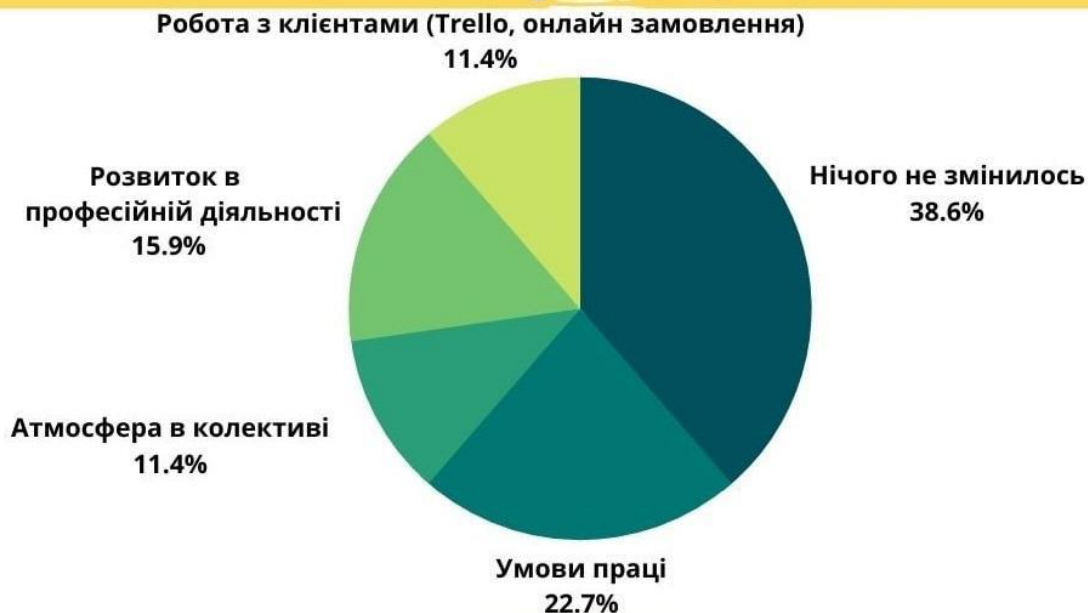


Рис. 5

У туж саму чергу опитування пропонує варіанти шляхів покращення в роботі, де ми за діаграмою Рис. 6 бачимо переважне бажання в збільшенні фінансової мотивації 54,8%:

# Що могло б покращитись!

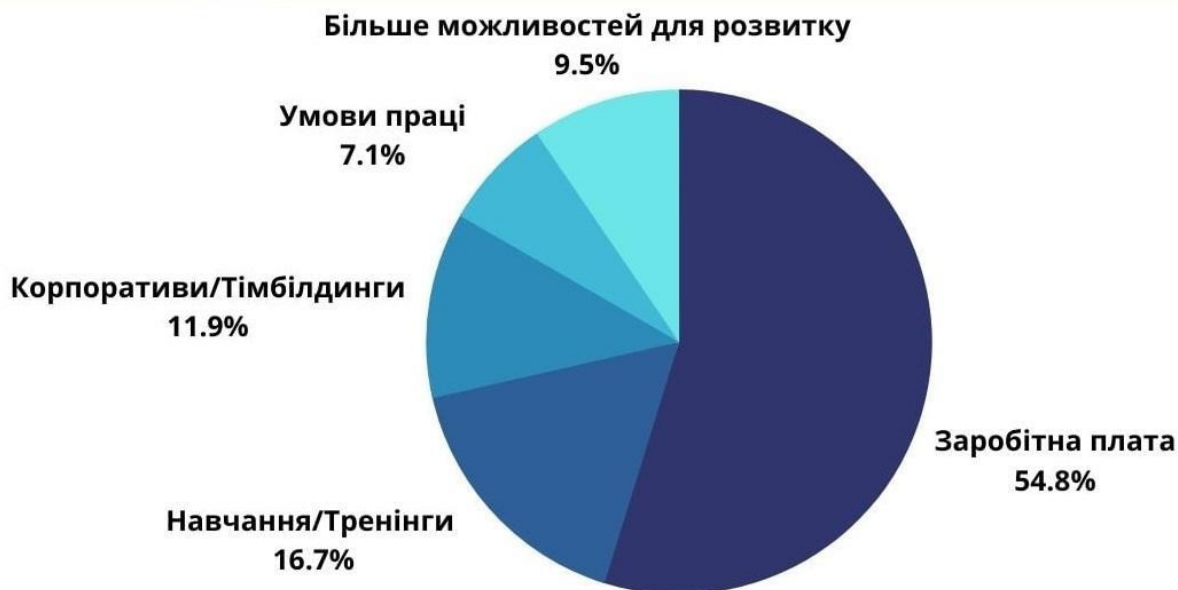


Рис. 6

Проте вказаний в попередньому питанні фінансовий аспект, вже не відіграє такої ж ваги в наступному питанні про те, що допоможе розвиватися фінанси мають переважаюче значення для 16,7%, Рис.7:

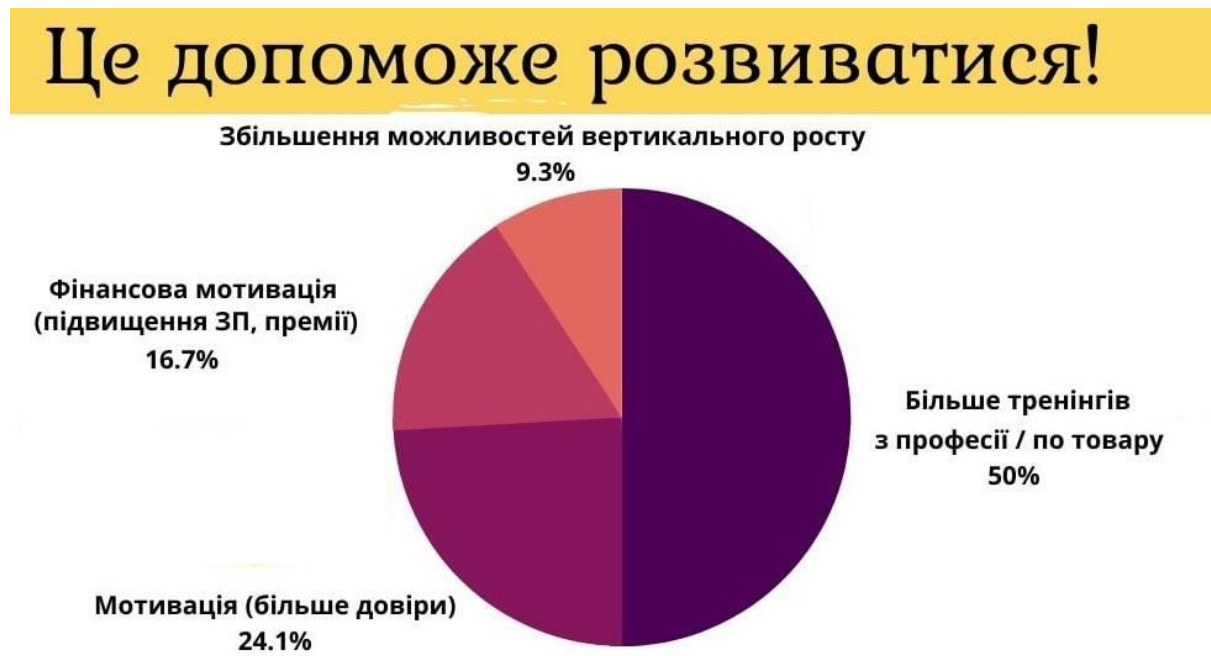


Рис.7

Окрім проведення моніторингу серед працівників проводяться опитування та отримання зворотного зв'язку відносно рівня лояльності та залученості NPS серед клієнтів, які зробили замовлення послуги. За їх оцінкою, у 2021 році рівень NPS становив 76,8%.

Одночасно із груповими оцінюваннями настроїв в компанії проводяться щорічні персональні оцінювання за методом 360° в який включаються працівники всіх рівнів. Так для повноцінного оцінювання співробітникам потрібно отримати зворотній зв'язок від чотирьох-шести співробітників і в поєднанні з власною оцінкою складеться спільний результат на основі якого буде проведено щорічну зустріч співробітника зі своїм керівником, з метою підбиття підсумків минулого року і постановки цілей на наступний період. Рішення про підвищення та заохочення працівників приймаються на щорічних підсумкових зборах керівників у

центральному офісі та магазинах. При прийнятті рішення про просування співробітника по кар'єрних сходах орієнтири беруться виключно на відповідність співробітника набору компетенцій для кожної конкретної позиції: як у магазинах, так і в центральному офісі кожен співробітник знає про те, які професійні навички та знання йому необхідно мати для отримання тієї чи іншої посади.

Отже оцінювання робиться за рівнями відповідності тим чи іншим компетенціям - починаючий, спеціаліст, професіонал, експерт. З кожним рівнем підвищується обізнаність та вправність співробітника у кожному з оцінюваних параметрів. Анкета-опитувальник в свою чергу включає в себе 4 змістових блоки:

**Автентичність.** Сприйняття інших у їхній різноманітності, будь то етнічні, соціальні, культурні, інтелектуальні чи релігійні, яке допомагає людині краще пізнавати себе та розвиватися і є одним з основних принципів філософії компанії. В свою чергу цей блок поділяється на чотири параметри за якими відбувається оцінювання:

- Прийняття інших;
- Розуміння своїх емоцій та вміння їх проявляти;
- Розуміння своїх можливостей;
- Горівність розвивати свої компетенції.

**Відкритість.** Здатність приймати думку інших та свободу висловлювати свою думку, позитивно реагувати на зміни, використовувати нові успішні технології та рішення, з трьома складовими параметрами оцінювання:

- Подача зворотного зв'язку колегам;
- Цифрові тенденції, слідування діджитал процесам компанії;



- Взаємодія зі спільнотами (групи людей, які мають спільні інтереси в компанії за поза її меж).

**Взаємозв'язок.** Здатність просувати спільний інтерес через обмін гарними практиками та інформацією, солідарністю з обов'язками та цінностями компанії) та проявляти емпатію з огляду на наш вплив на інших як всередині компанії, так і поза її межами, їхні потреби та цілі, щоб були однаково корисними для себе та інших. В складі цього блоку п'ять критеріїв оцінювання:

- Вміння ділитися та сприймати інформацію, досвід та кращі практики;
- Прояв солідарності;
- Дотримання правил безпеки;
- Сповідання цінностей компанії;
- Взаємовигідний вплив на оточуючих.

**Вплив.** Здатність просувати свої проекти, залучати інших та виявляти гнучкість до змін:

- Ініціативність;
- Вміння залучати;
- Вміння адаптуватися.

### **3.2. Напрями удосконалення командної структури та підходів до менеджменту в ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА"**

Отже зміни які відбуваються в компанії під час процесу адаптації за потребою ситуації або часу є важливим на надзвичайно корисним інструментом розвитку організації в цілому. Саме тому, щоб залишати конкурентні переваги для клієнтів як представник роздрібною торгівлі товарами для дому, будівництву та ремонту з однієї сторони, а також надійним роботодавцем з іншої сторони варто постійно проводити аналіз відносно сильних та слабких сторін цих аспектів і вживати відповідних заходів для усунення проблем.

Виходячи з того, що "Леруа Мерлен Україна" входить до складу міжнародної корпорації та слідує закладеним підходам до створення та функціонування команд, все ж таки варто зважити на ситуацію на ринку України.[18]

В ході дослідження було чітко проявлено корпоративну культуру націлену на командне управління та командру роботу під час реалізації проектів. Менеджмент командного управління компанією та командами описав автор Адізес І, він визначив чотири типи менеджменту які потребує організація на кожному з етапів свого розвитку відображені на Рис. 8 [3, с.95] (менеджмент націлений на результат - виробник результату; слідування затвердженим нормам та корпоративним правилам - адміністратор; ініціатор стратегічного планування та змін - підприємець; об'єднувач команд та комунікатор - інтегратор).



Рис. 8

Так, зокрема за Адізесом наразі компанія “Леруа Мерлен Україна” виходячи із ситуації на ринку перебуває в умовах стадії “Організації у розквіті сил” та потребує трьох типів менеджменту як першонеобхідні, зокрема це менеджмент виробництва, адміністративного контролю та стратегічного планування діяльності, в той же час процесам колективної інтеграції та колективного управління не надаються першочергові потреби. [3, с.103]

В свою чергу на світовому ринку Leroy Merlin є типовою “Аристократичною організацією” де домінує усталені адміністративні корпоративні норми та націленість на колегіальний менеджмент.[3, с.107] Саме такий принцип утворення команд на мою думку на даному етапі

розвитку компанії в Україні дуже часто гальмує швидке впровадження необхідних рішень.

Для прикладу з метою реалізації проекту має бути проведено декілька зустрічей з профільними групами людей (відповідні синергії), потім сформована команда діяльності яка в обов'язковій зв'язці з представниками від магазинів працює над створенням проекту з усіма аспектами якого мають поводитися всі сторони, що потребує досягнення багатьох компромісів.[8; 9] В результаті втрачається конкурентна перевага в прояві часових рамок старту проекту та його реалізації. Окрім цього багато часу витрачається на пошук компромісних рішень.

Зважаючи на цей підхід важливим фактором покращення ефективності діяльності і команд і окремих спеціалістів можна досягти через зміну акцентів при втіленні корпоративних правил про залученість багатьох учасників та декількох команд до реалізації проектів. Зокрема такий підхід може проявитися в реалізації проекту без попереднього погодження та обговорення з багатьма ланками компанії. Сформована команда дії розробляє та втілює пілотний проект з важливим критерієм часу його імплементації.[14; 32] Надалі в свою силу вступає командне управління та групове обговорення обов'язково за результатами реалізованого пілотного проекту. Такий підхід допоможе отримати швидкі результати з проявом потенційного покращення перед мультиплікацією чи масштабуванням і вже тут можуть проходити тривалі, але предметні дискусії відносно доцільності тих чи інших елементів проекту, а також різних аспектів максимізації ефективності.[10, с. 24]

Наступним фактором, який може бути вдосконалений з часом це створені керівні комітети менеджменту компанії - зокрема це керівний комітет, виконавчий комітет і комітет відповідності. По факту їх діяльності були сформовані перехресні, проте різні склади команд у відповідності до

того чи іншого профілю комітету, проте під час формування порядку денного часто виходило так, що для повноцінного розгляду питань, які планується розглянути потрібна була присутність людей з інших керівних комітетів і тому вони ставали запрошеними учасниками засідання.[20; 29] Частість таких ситуацій змусила прийняти рішення про запровадження статусу постійного запрошеного учасника.

Це свідчить про те, що компанія є цілісним організмом і дуже часто рішення одних питань зачекає цілий ланцюжок необхідних нововведень, покращень чи змін. Окрім цього багато співробітників компанії за рік існування цих комітетів не зрозуміли різницю їх діяльності, а відповідно коли комітети проводили свою комунікацію прийнятих рішень до команд виникали певного роду непорозуміння відносно наданих розпоряджень.[30]

Вважаю, що дану ситуацію можна вирішити створенням єдиного керівного комітету з утворенням або єдиного засідання з проміжними рамками певного складу учасників, або в залежності від порядку денного формувати склад засідання. Таким чином стане більш зрозумілою система організації для працівників компанії, а рішення та подальша комунікація єдиного керівного комітету буде сприйматись як рішення керівного органу компанії.

Також важливим елементом в покращенні корпоративної структури могло б стати чітке оформлення структури з відповідними найменуваннями. Наразі використовується загальний корпоративний підхід. Для прикладу: фіджитал лідер - директор магазину, комерційний координатор - керівник сектору магазину, департамент пропозиції - комерційний департамент. Такий підхід вносить плутанину та значний додатковий час для нових співробітників та партнерів у розумінні посад та функціоналу який вони виконують.[21]

Після початку війни проявилась комунікативна криза менеджменту компанії по відношенню до команд центрального офісу та магазинів. Так зокрема компанія володіє системою корпоративного зв'язку яка складається з пошти та корпоративного месенджера через який в основному і здійснювалась комунікація всіх команд та співробітників, в тому числі після початку війни для організації командної допомоги одне одному, підтримки тим, хто цього потребував та перебування на зв'язку зі своїми колегами. [25]

В свою чергу материнська компанія, а разом з тим і центральний менеджмент “Леруа Мерлен Україна” не зробили однозначного засудження Росії в розв'язанні війни і перейшло в режим “тиші” по відношенню до багатьох запитів українських команд. А після двох тижнів війни доступ до вказаних систем корпоративного зв'язку був припинений без попередження. [52]

### Висновки до розділу 3

Підсумовуючи описані процеси менеджменту та оцінки ефективності діяльності команд можна констатувати, для розуміння шляхів покращення треба в першу чергу звертати увагу на довготермінові стратегічні цілі компанії та втілювати різного розу покращення виходячи саме з цих критеріїв.[22]

Описані вище стратегічні цілі вказують направленість компанії на довготерміновий розвиток. Зокрема це видно через сформовані цілі по осучасненню шляхів збуту товарів, налагодженню постійних та довготривалих відносин з клієнтами та формуванню лояльності у співробітників компанії.

Проте разом з тим для оптимізації та максимізації прибутковості від інвестицій в український бізнес юніт, компанія “Леруа Мерлен Україна” може розглянути певну корекцію своїх підходів до організації внутрішніх процесів для створення більш гнучкої системи реагування на сучасні запити ринку та клієнтів, враховуючи важливий фактор наявності в Україні монополіста - конкурента у вигляді компанії “Епіцентр К”.

Варто також відмітити розгалудженість систем оцінювання та мотивації персоналу, створенні умов для розвитку компетенцій та лідерських якостей. А оцінювання за методом 360 по своїй структурі враховує в тому числі особистісні характеристики які мають проявляти повагу до корпоративних цінностей і при їх слідуванні можуть на пряму впливати на результативність в діяльності співробітника, команд та компанії.

І особливим фактором постійного моніторингу ситуації по компанії в цілому можна підкреслити важливість загального та репрезентативного

дослідження думок команд через проведення опитування з рівня залученості, NPS співробітника (опитування EXI). Який в динаміці показує реакцію колективів на зміни в компанії та побажання відносно діяльності компанії з покращення або умов праці, або певного роду можливостей для професійного та особистісного розвитку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У підсумку роботи хочеться зазначити, що в ході дослідження було досягнуто мети, а саме проведено аналіз теоретико-методичних основ командоутворення та виявлені певні закономірності та вимоги до формування успішних команд. Серед яких важливо виділити етапність у формуванні та налагодження міжкомандних зв'язків, перехідні етапи та розв'язання пов'язаних з ним конфліктних ситуацій. Також на цьому етапі аналізу було визначено особливості участі лідера в командоутворюючому процесі та значний вплив неформальних комунікацій.

Серед чинників, які впливають на продуктивність роботи групи можна значною мірою можна припустити, що для більшості задач та проектів можливе застосування підходу невеликих команд. Такий метод командотворення вплине не лише на результативність, але і при правильних підходах в організації роботи допоможе значною мірою оптимізувати витрати та інвестиції компанії.

Загалом можемо констатувати, що показники фінансової діяльності та загальні оцінки співробітників компанії свідчать про успішність менеджменту який проходив протягом 2021 року і в цілому команди схвально поставились до нововведень.

Проте, аналізуючи практичну частину цього дослідження, слід зазначити, що активне командне управління має не лише позитивні сторони які збільшують ефективність діяльності, але при певних зовнішніх та внутрішніх командно-організаційних факторів стають значною проблемою в діяльності компанії. Відповідно у третьому розділі описані пропозиції з покращення підходів до командоутворення, комунікації та організації командного керівництва менеджментом компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1	25 ключових моделей управління/Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма / пер. з англ. В. Луненко. - Харків: Вид-во “Ранок”: Фабула, 2020. -208с.
2	А. В. Бездітко. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації// таврі. Наці. уні-т ім.В. І. Вернадського. Вид-тво: 2 Вісник ДНУ. Серія: Педагогіка і психологія, 2012, вип. 18, т. 20, № 9/1
3	Адизес Іцхак Як подолати кризу управління/пер. з англ. В. Стельмах. - Харків: вид-во “Ранок”: Фабула, 2019. -272 с.
4	Адизес Іцхак. Командне Лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером/ пер. з англ. Світлана Сарвіра. - К.: Наш формат, 2019. - 312с.
5	Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: моногр. / Валентина Полікарпівна Антонюк / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 348 с
6	Арефьев С.О. Стратегії реалізації змін на підприємстві. URL: strategies-forchange-of-the-enterprise.pdf
7	<a href="http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf">Базалійська Н.П. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf</a>
8	Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с
9	Батенко Л. П. Управління проектами / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинка. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
10	Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів / Марк Браун; Британська Рада в Україні. – 2-е вид. – К., 2009. – 96 с.
11	В роли лидера успешной команды [Текст] / С. Моррис, Г. Уилкокс, Э. Нейзел. - Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. - 180 с. - (Мудрые решения. Эффективность
12	Варій М. Й. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літ-ри, 2008. 592 с.

13	Власюк О.С. Індекс людського розвитку: досвід України / О.С. Власюк, С.І. Пирожков / Національний ін-т стратегічних досліджень; ПРООН / О.П. Янішевський (ред.). – К.: ПРООН, 1995. – 84 с.
14	Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. № 22 (II). С. 152-158
15	Гертер Г. Работа в команде: практические рекомендации для работы в группе. Гитте Гертер, Кристина Оттл. Харьков: Гуманитарный центр, 2006. 192с
16	Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
17	Гендерні дослідження : прикладні аспекти : монографія / [В. П.Кравець, Т.В. Говорун, О. М.Кікінежді та ін.] ; за наук. ред. В. П.Кравця. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2013. – 448 с
18	Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття/Пер. З англ. Т. Літенської. – К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. – 240 с.
19	Економічна теорія. Політекономія, мікроекономіка, макроекономіка Л. Білецька, В. Савич, О. Білецький. К. “Наукова думка” - 2019 рік, 688с
20	Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Г.Жаворонкова, О.Дяченк. Наука й економіка: наук.-теор. ж-л. 2010. № 3. С. 69-72.
21	<a href="http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/41.pd">Запухляк І.Б., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства URL:http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/41.pd</a>
22	Ивин Л. Н. Кризисный менеджмент / Л. Н. Ивин. – Х. : НТУ ХПИ, 2008. – 564 с.
23	Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 64 с
24	Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. К.: «Просвіта», 2011. 200.

25	Карпенко О. А. Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. / О. А. Карпенко. – К. : НАДУ, 2006. – 208 с.
26	Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 29–33
27	Кодекс законів про працю України Редакція від 09.06.2022 <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text</a>
28	Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Стенлі Маккрістал; пер. з англ. А. Жищинської. - 2-е вид. - Дніпро: Моноліт, 2019. - 384с
29	Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. Р. Мередит Белбин [пер. с англ. Е. Смолиной]. 2-е изд. Лондон: Кивитс, 2007. 240с
30	Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). С.66-72 (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання). URL: <a href="http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/3055/2/GEВ_2013_v41_No2-T_Kuzhda-Stages_of_successful_management_of_organizational__66.pdf">http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/3055/2/GEВ_2013_v41_No2-T_Kuzhda-Stages_of_successful_management_of_organizational__66.pdf</a>
31	Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. ВД “Професіонал”, 2005. 336 с.
32	Купецький П. Об'єктивна необхідність управління командними змінами в 62 організації. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2018 року). С. 281-284.
33	Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрямки трансформації в контексті міжнародного досвіду / О. Левченко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 30-35.
34	Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с
35	Менеджмент: навч. посіб./ Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін. ; за заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко.- Х.: Право, 2013.-216с.

36	Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія/Н. В. Доценко, Л.Ю. Сабодош, І.В. Чумаченко; за заг ред. І.В.Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015.-201с.
37	Морис С. В ролі лідера успішної команди / С. Морис, Г. Уилкокс, Э. Нейзел ; [пер. с англ.]. – Дніпропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 180 с
38	Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: авт. дис. к.е.н.: 08.00.04; Харк. нац. економ. ун-т. Х., 2011. 20с.
39	Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах, І. В. Шульженко, О. М. Помаз ISSN 2409-6873. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (73).
40	Офійійний сайт компанії ТОВ «Леруа Мерлен Україна» <a href="https://www.leroymerlin.ua">https://www.leroymerlin.ua</a>
41	Офіційний сайт міжнародної холдингової компанії ADEO Group <a href="https://www.adeo.com">https://www.adeo.com</a>
42	Подольчак Н. Ю. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації / Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія 3 «Логістика». – Львів : НУ «Львівська політехніка». – 2011. – № 698 – С. 262–271
43	Покловський Р. Ю. Якість продукції та ефективність виробництва: вимірювання, аналіз, резерви / Р. Ю. Покловський, Б. Т. Клияненко, В. К. Мухопадов та ін. – К. : Наукова думка, 1993. – 120 с.
44	Психологія тимблдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. ISBN 978-617- 7470-63-1
45	Психологія тимблдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. ISBN 978-617- 7470-63-1
46	Рульєв В.А. Управління персоналом : навчальний посібник. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостянська К. : Кондор, 2012 310 с.

47	<a href="https://rau.ua/personalii/sedryk-brosse-leroy-merlin">Седрик Броссе, Leroy Merlin: Не розглядаю Епіцентр як стандартного конкурента</a> <a href="https://rau.ua/personalii/sedryk-brosse-leroy-merlin">https://rau.ua/personalii/sedryk-brosse-leroy-merlin</a>
48	Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. 2008. № 4. С. 354-361
49	Управління розвитком людських ресурсів: [Монографія] / Н.І. Верхоглядова, С.В. Ільїна, Н.А. Івашкова, О.В. Лавріченко / В.О. Ін-т підприємництва «Стратегія». – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с
50	Управління трудовим потенціалом: Наук. видання / В.С. Пономаренко, В.М. Гриньова, М.М. Салун та інш. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 348 с.
51	Ушенко Н. В. Напрями відтворення людського капіталу та їх вплив на економічний розвиток країни //Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №. 9. – С. 88.
52	Французская интрига. Как Leroy Merlin Украина конфликтует с главным офисом компании и что будет дальше <a href="https://rau.ua/ru/news/konflikt/tragedija-lerua/">https://rau.ua/ru/news/konflikt/tragedija-lerua/</a>
53	Шилов С. Роль служби управління персоналом у здійсненні організацій-них змін. Журнал "Персонал-Мікс" 2011. № 3 С. 23-32.
54	Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.
55	<a href="https://rau.ua/dosvid/internet-magazynu-leroy-merlin">Як збільшити продажі інтернет-магазину в три рази за рахунок редизайну сайту. Кейс Leroy Merlin Україна</a> <a href="https://rau.ua/dosvid/internet-magazynu-leroy-merlin">https://rau.ua/dosvid/internet-magazynu-leroy-merlin</a>
56	<a href="http://nung.edu.ua/files/attachment/avtoreferat_yasinska.pdf">Ясіньска Й. Зміни в організаціях: належне управління, кризові ситуації і умови досягнення успіху: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (Спеціальність 08.00.04 економіка та 66 управління підприємствами). Івано-Франківськ, 2016. 42с. URL: http://nung.edu.ua/files/attachment/avtoreferat_yasinska.pdf</a>
57	<a href="https://www.jstor.org/stable/2786271">Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions. J. Richard Hackman and Neil Vidmar. Sociometry Vol. 33, No. 1 (Mar., 1970), pp. 37-54 (18 pages). Published By: American Sociological Association. https://www.jstor.org/stable/2786271</a>

58	Mueller, JS Why individuals in larger teams perform worse. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> (2011), doi: 10.1016 / j.obhdp.2011.08. 004
59	<i>Organizational Behavior : Human Behavior At Work</i> By Newstrom, John W., Davis, Keith A, Us: McGraw-Hill/Irwin, May 5, 2006
60	Stages of Small-Group Development Revisited. Bruce W. Tuckman <i>Group &amp; Organization Studies</i> , December 1977, 2(4),419-427
61	Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: <i>Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology</i> . - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 199