

УДК 338.242:334.716.003.13(045)

Салига С.Я., д.е.н.  
професор кафедри фінанси та кредит  
Корнієнко О.В., аспірант  
Класичний приватний університет  
ep.zgia@gmail.com

## **ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЙ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

**Салига С.Я., Корнієнко О.В. Визначення рівня ефективності управлінської команди залежно від стадій її життєвого циклу.** У статті розкрито сутність управлінської команди; визначено фактори, які впливають на її продуктивність; запропоновано низку стадій життєвого циклу управлінської команди, що визначаються за рівнем її ефективності.

**Салыга С.Я., Корниенко О.В. Определение уровня эффективности управленческой команды в зависимости от стадии её жизненного цикла.** В статье раскрыта сущность управленческой команды; определены факторы, влияющие на ее продуктивность; предложены стадии жизненного цикла управленческой команды, определяемые по уровню её эффективности.

**Saluga S.Y., Kornienko O.V. Determining the level of effectiveness of the management team depending on the stage of its life cycle.** In this article essence of the management team is considered; the factors which influence the management team productivity are determinated; the life-cycle stages of management team depending on its level of efficiency are suggested.

**Постановка проблеми.** Актуальним питанням для всіх підприємств завжди було найбільш ефективно використання всіх видів ресурсів. Особливе місце серед факторів виробництва посідає праця. Без неї неможливо було б уявити жодного підприємства чи організації. При цьому результати діяльності промислово-виробничого персоналу можна легко обчислити за допомогою показників виробітку та продуктивності праці. Але ці показники неможливо застосувати до оцінки результативності та ефективності управлінської діяльності. З цією метою слід застосовувати інші показники, які відображатимуть зв'язок між витратами на управлінський персонал та кінцевою чи проміжною продукцією підприємства. Важливим етапом є визначення взаємозв'язку між життєвим циклом управлінської команди та ефективністю його діяльності. Оскільки більшість науковців розглядають життєвий цикл управлінської команди та його ефективність відокремлено одне від одного, на нашу думку, є доцільним дослідити взаємозв'язок цих економічних категорій.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблема визначення ефективності діяльності управлінської команди було присвячено праці таких зарубіжних учених, як М. Армстронг, Л. Греттон, Т. Еріксон, М. Латуха, Р. Саймонс, Ю. Шаргородська та ін. Вони зробили значний внесок у розвиток теоретичних аспектів визначення ефективності управлінського персоналу, але при цьому не

встановили зв'язку між ефективністю управлінської праці та стадіями життєвого циклу управлінської команди. Західні науковці П. Капеціо та Л.Томпсон у своїх дослідженнях багато уваги приділили саме життєвому циклу управлінської команди, але при цьому не визначили взаємозв'язку між стадіями життєвого циклу та рівнем ефективності діяльності керівників, фахівців та службовців. Це зумовлює актуальність та необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення залежності між рівнем ефективності управлінської команди та стадіями її життєвого циклу. З цією метою було поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрито сутність управлінської команди;
- визначено фактори, які впливають на продуктивність управлінської команди;
- запропоновано низку стадій життєвого циклу управлінської команди, що визначаються за рівнем її ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінська команда складається з топ-менеджерів, тобто це певна група людей, які відповідають за постановку та успішну реалізацію завдань стратегічного розвитку компанії [3, с. 93].

В американській науковій літературі поняття «управлінська команда» зустрічається частіше, ніж управлінський персонал. Українські та російські науковці, навпаки, частіше застосовують у своїх працях поняття «управлінський персонал».

Між поняттями «управлінський персонал» та «управлінська команда» існує відмінність, яка полягає в тому, що поняття управлінський персонал є ширшим. Управлінська команда являє собою групу, що сформована з частини управлінського персоналу для виконання спільної мети.

Українські науковці В. Концева та А. Зелена пропонують поділити завдання, які можуть бути вирішені управлінською командою, на два види: вирішення назрілих проблем та регулярний моніторинг організаційної ситуації й вироблення стратегічних рішень у випадку нестабільної ситуації [2, с. 46].

Вітчизняний науковець О. Солодуха визначив такі ключові особливості формування управлінської команди з позиції адміністрування цього процесу [4]:

- 1) лідер управлінської команди повинен володіти граничним рівнем професійної компетенції за всіма напрямками діяльності команди;
- 2) управлінська команда повинна бути структурована за рівнями лінійної підлеглості та функціональними службами підприємства;
- 3) за ключовими напрямками діяльності управлінської команди, лідеру, як координатору процесу адміністрування всіх робіт, повинен підпорядковуватися лише один член команди, що має визначені лінійні або функціональні повноваження;
- 4) необхідно чітко прописати структурно-функціональні права та обов'язки всіх членів команди;
- 5) лідером команди повинен бути представлений ланцюжок делегування повноважень і персоніфікації відповідальності в точках критичної активності

Визначення рівня ефективності управлінської команди залежно від стадій її життєвого циклу

менеджменту (це ті місця в організаційно-управлінській структурі, де виникають проблеми, що вимагають втручання членів управлінської команди);

б) по кожному лінійному та функціональному напрямку діяльності підприємства в управлінській команді повинен бути спеціаліст, який знає даний напрямок краще за інших членів команди, включаючи лідера.

Мета створення управлінської команди - це досягнення певного результату. Тому важливу роль відіграє оцінювання функціонування управлінської команди.

Для оцінки діяльності команди Л. Томпсон пропонує застосовувати формулу Штейнера, яка має такий вигляд [5, с. 84]:

$$\text{ФП} = \text{ПП} + \text{С} - \text{З}, \quad (1.1)$$

де ФП – фактична продуктивність;

ПП – потенційна продуктивність;

С – синергія;

З – загрози діяльності.

З формули 1.1 видно, що фактична продуктивність команди залежить від трьох факторів: потенційної продуктивності управлінської команди, синергії та загроз. Потенційна продуктивність, у свою чергу, залежить від таких чинників:

- вимоги, що ставляться самим завданням, яке команді необхідно виконати;

- ресурси – у такому контексті це компетенції, якими наділений керівник та інструменти, використовувані ним у своїй діяльності;

- алгоритм виконання дій для досягнення поставленої мети. Він містить у собі також певні способи, за допомогою яких управлінська команда розв'язує поставлене перед нею завдання.

Синергія відображає те, що може покращитись за рахунок командної роботи порівняно з індивідуальною. Загрози – це помилки взаємодії команди, які можуть виникнути в разі існування недоліків координації чи мотивації. Завданням керівників є створення умов для виникнення синергії, стримуючи при цьому можливі загрози.

Рівень командної взаємодії є важливим етапом у визначенні ефективності використання управлінського персоналу, але, на нашу думку, формула, запропонована Штейнером дає лише приблизне значення, а, отже, визначити потенційну продуктивність, загрози та синергію з вірогідною достовірністю неможливо. Для цього використовують приблизні значення на зразок бальної оцінки, які варіюються у певному діапазоні.

Визначити ефективність управлінської команди більш точно можна за допомогою стадій її життєвого циклу. Є різні погляди на те, які етапи супроводжують функціонування команди. Так, британський учений П. Капеціо виділяє такі 5 стадій: дитинство, отрочество, юність, зрілість, розформування [1]. На відміну від нього, Л. Томпсон виокремлює: формування, незгоди та конфлікти, становлення, віддача [5, с. 46-47].

Ми ж пропонуємо виділяти такі стадії життєвого циклу управлінської команди залежно від рівня її ефективності (рисунку 1.1):

- формування – на цій стадії відбувається процес створення групи керівників, які обираються за компетенціями, що мають бути поєднані. Ефективність такого етапу є дуже низькою. Управлінська команда лише формує стратегічну мету та оперативні й тактичні цілі підприємства.

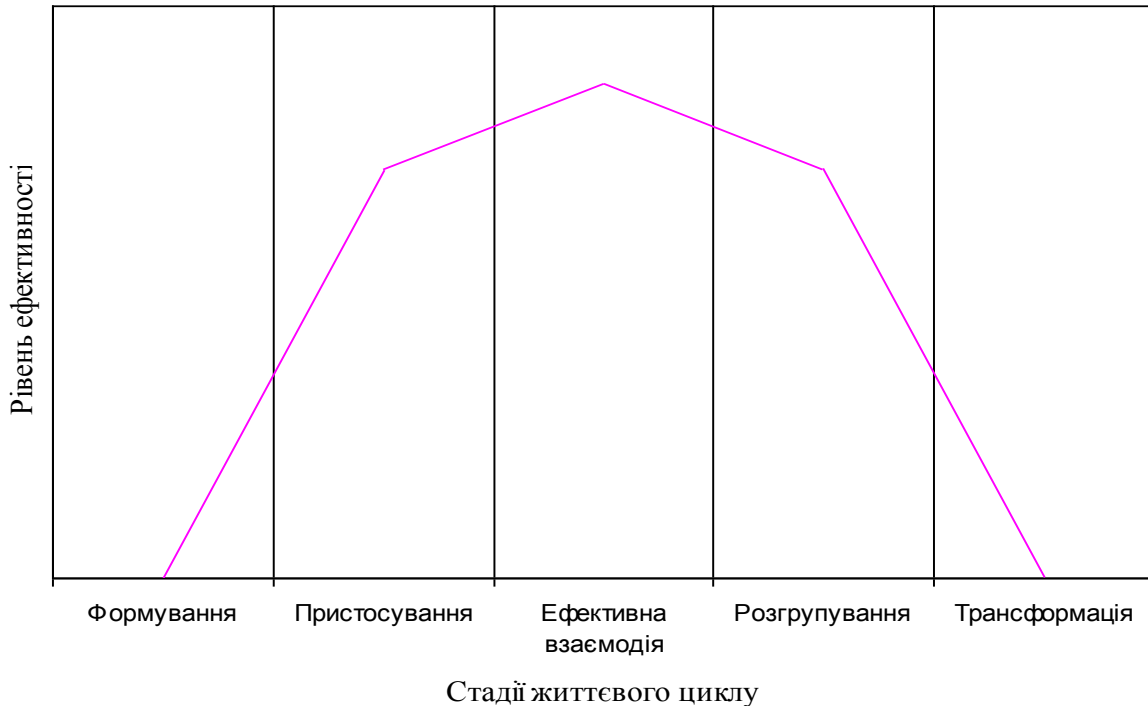


Рисунок 1.1 - Пропонована діаграма визначення рівня ефективності управлінської команди залежно від стадій життєвого циклу

Відбувається повільне стосування до навколишнього бізнес-середовища;

- пристосування – члени управлінської команди починають активно взаємодіяти між собою, що супроводжується конфліктами, які виникають у наслідок конфронтації рішень та ідей. На цій стадії ефективність командної взаємодії зростає порівняно з попереднім етапом, але суперечки та незгоди уповільнюють роботу управлінського персоналу;- ефективна взаємодія – команда повністю сформована, конфронтації згладжено. Керівники намагаються розв'язувати завдання, спираючись не тільки на досвід та власні знання, але й на досвід інших колег. Це пік ефективності діяльності управлінської команди, що характеризується узгодженістю рішень та високими виробничими показниками;

- розгрупування – стадія протилежна першій. На цьому етапі завдання, для якого було створено управлінську команду вже вирішено й потреби в подальшій взаємодії немає. Ефективність роботи на цій стадії значно знижується – немає зацікавленості у кінцевому результаті через відсутність мети співпраці.

Вчені В. Концева та А. Зелена виділяють такі причини розпаду управлінської команди: ревності, невміння працювати у команді, психологічна

несумісність, цинізм [2, с. 47]. Саме ці фактори справляють найбільш руйнівний вплив на управлінську команду;

- трансформація – стадія, на якій відбувається перегрупування команди для переходу до формування нових управлінських команд. Ефективність діяльності продовжує знижуватися через невизначеність, але така стадія є перехідною і не тривалою у часі. Цей етап є поштовхом до початку нового життєвого циклу управлінської команди.

На етапі трансформації доцільно застосувати ретимінг. Ця технологія широко застосовується на Заході, але в нас ще не набула популярності. Ретимінг - це ефективна програма, що дозволяє згуртувати команду в разі загрози її роз'єднання, адаптувати членів команди до змін, зорієнтувати учасників на результат та підвищити рівень відповідальності кожного з членів управлінської команди.

Основний принцип ретимінгу – орієнтація на ухвалення кінцевого рішення, вихід з проблемного поля, усвідомлення учасниками вже існуючих позитивних можливостей.

Технологію ретимінгу доцільно застосовувати як у процесі створення нової команди, так і в процесі трансформації існуючої.

На практиці діаграму життєвого циклу управлінської команди легко побудувати, спираючись на вказані нами вище ознаки кожної життєвої стадії. Для підприємства важливо визначити етапи взаємодії команди, на яких відбувається зниження рівня ефективності, що дасть змогу вчасно здійснити трансформацію та зорієнтувати управлінський персонал на виконання нових завдань.

Практична значимість визначення ефективності управлінського персоналу залежно від життєвого циклу команди полягає у можливості для підприємства спрогнозувати період у майбутньому, коли буде отримано максимальний результат від взаємодії керівників і запобігти подальшому спаду віддачі від їх діяльності шляхом формування нових завдань. Важливо не лише забезпечити безперервність повторюваності життєвого циклу команди, але й керувати стадіями циклу таким чином, щоб найбільш ефективні з них були найтривалішими.

**Висновки.** За підсумком проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. У статті розглянуто сутність управлінської команди. Вона являє собою частину управлінського персоналу, яка об'єднана на певний час для реалізації спільної мети. Процес формування управлінської команди має свої особливості, які обумовлені необхідністю ефективної взаємодії всіх учасників команди.

2. Фактична продуктивність команди залежить від трьох факторів: потенційної продуктивності управлінської команди, синергії та загроз. Потенційна продуктивність – це рівень продуктивності праці управлінської команди, який може бути досягнутий за умови максимально ефективної взаємодії всіх її членів. Синергія відображає покращення за рахунок командної роботи порівняно з індивідуальною. Загрози – це помилки взаємодії команди.

3. Запропоновано виділяти такі стадії життєвого циклу управлінської команди залежно від рівня її ефективності: формування, пристосування, ефективна взаємодія, розгрупування, трансформація. Кожна зі стадій має свої особливості. На етапі трансформації є доцільним застосовувати ретимінг – технологію, що дозволяє зорієнтувати учасників на ухвалення кінцевого рішення та допомагає адаптувати їх до змін навколишнього середовища.

#### Список літератури

1. Капеціо П. Стадії життєвого циклу команди [Електронний ресурс] / П. Капеціо. - Режим доступу: <http://www.mediajobs.ru/infocenter/menedgment/42>.
2. Концева В.В. Проблеми створення та функціонування управлінської команди на підприємстві / В.В. Концева, А.А. Зелена // Вісник національного транспортного університету. - 2008. - № 17. - С. 47-51.
3. Латуха М.О. Обучение управленческих команд и его особенности в российских компаниях / М.О. Латуха // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2009. – Вып. 2. – С. 92–117.
4. Солодуха О.В. Формування інноваційної управлінської команди як необхідна передумова забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Солодуха. - Режим доступу: [http://director.at.ua/innovacionnaja\\_komanda.pdf](http://director.at.ua/innovacionnaja_komanda.pdf).
5. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон; [пер. с англ. Е.Бугаева]. - М. : Вершина, 2006. - 544 с.
6. Gratton L. Eight Ways to Build Collaborative Teams / L. Gratton, T.J.Erickson // Harvard Business Review. - 2007. - Vol. 85. - № 11. - P. 100-109.

**Ключові слова:** рівень ефективності, управлінська команда, стадії життєвого циклу, фактична продуктивність, потенційна продуктивність, синергія.

**Ключевые слова:** уровень эффективности, управленческая команда, стадии жизненного цикла, фактическая продуктивность, потенциальная продуктивность, синергия.

**Key words:** level of efficiency, management team, the life-cycle stages, real output, potential output, synergies.

*Надійшла до редакції 22.11.2011р.*