

УДК 331.108.2

JEL Classification M5, M12, M20

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).253-258](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258)

А.О. Левченко, проф., канд. екон. наук

О.В. Горпинченко, канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький Україна

Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами

У статті обґрунтовано необхідність створення моделі командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. За умов мінливого середовища та воєнних дій в Україні злагоджена робота команд – це запорука успішного виконання проекту.

Зазначається, що саме стратегічне управління людськими ресурсами підвищує рівень конкурентоспроможності команд та організацій в цілому. Важливу роль у командному менеджменті відіграють саме особисті якості кожного члена команди, професійні компетентності, оскільки це допомагає бути мобільними та зменшити процес адаптації у новій тимчасовій команді. Запропоновано виділити три основні напрями впливу командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами: формування місії, візії, стратегічних цілей організації (стратегічне планування); реалізація стратегії (розробка тактичних та оперативних планів, їх виконання); зменшення опору змінам колективом організації. Розроблено відповідну структурно-логічну схему. Узагальнено досвід провідних компаній світу й України та визначено пріоритетні напрями розвитку сучасної моделі командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами.

У дослідженні визначено роль командного менеджменту, що постійно зростає у результаті розвитку інформаційних технологій. Обґрунтовано необхідність удосконалення якісного складу персоналу для підвищення ефективності діяльності колективу. Акцентовано увагу на зміну від індивідуального навчання до колективного. Це реалізується за рахунок інноваційних методів навчання. Забезпеченням реалізації стратегічних цілей команд за сучасних умов, є те, що їх доводиться реалізовувати у екстремально-мінливому середовищі. Впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на основі розвинутого командного менеджменту забезпечує високу ефективність стратегічного управління, що в цілому забезпечує досягнення високих конкурентних позицій організації в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

командний менеджмент, людські ресурси, інформаційні технології, інноваційні методи навчання, дестабілізація бізнесу

Постановка проблеми. За наявності нестабільного зовнішнього середовища та швидких темпів впровадження радикальних інновацій особлива увага має приділятися питанням стратегічного управління людськими ресурсами. Поряд з цим, за умов таких трансформацій, принципова роль має належати командному менеджменту в організації, що має забезпечувати як стратегічну орієнтацію діяльності колективу підприємства, так і його ефективність у досягненні тактичних й оперативних цілей.

Сьогодні всі українські підприємства функціонують в умовах військового стану, дестабілізації бізнесу та економічної кризи з одного боку, а з іншого - постають перед викликом подальшої швидкої інтеграції нашої країни до Європейського союзу, а отже, і забезпечення подальшої високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Поряд з цим, саме за умов нестабільного зовнішнього середовища функціонування компаній, надзвичайно важливого значення набуває проблема формування конкурентоздатної управлінської команди. Це пояснюється тим, що вплив глобальної конкуренції, інтенсивного впровадження сучасних інновацій у сфері бізнесу, економічні кризи, зумовлюють потребу пошуку нових шляхів організації підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання різних аспектів стратегічного управління людськими ресурсами та командного менеджменту досліджувалися у працях українських учених. О.Грішнова акцентує увагу на

людському розвитку працівників [3]. О.Дороніна розглядає багаторівневу кадрову політику, що забезпечує гідну працю в Україні [1]. О.Левченко досліджує питання професійного розвитку працівників як безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей [4, 6, 7]. Л.Шаульська в своїх наукових роботах розглядає розвиток персоналу з точки зору стратегічного управління людськими ресурсами [8].

Разом з тим залишається поза увагою роль командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами особливо в період економічної та соціальної нестабільності, а також за умов необхідності впровадження сучасних інновацій у сфері бізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів застосування командного менеджменту, визначення його переваг та недоліків в системі стратегічного управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Як свідчить світовий досвід, за сучасних умов впровадження моделі стратегічного управління людськими ресурсами здатне забезпечити високий рівень конкурентоспроможності організації. При цьому особлива роль, в умовах мінливого середовища, має приділятися командоутворенню в організації.

За сучасних умов на розвиток організації впливає безліч зовнішніх та внутрішніх чинників, тому саме стратегічна модель управління, зокрема людськими ресурсами, здатна нівелювати негативний вплив та посилювати конкурентну позицію організації [3].

Діяльність будь-якої організації спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг за умов інтенсивних змін зовнішнього середовища. Основною перевагою стають особисті та професійні компетентності персоналу організації. Кінцевою метою стратегічного управління людськими ресурсами є забезпечення безперервного, якісного розвитку кадрів та спроможності працювати в команді задля досягнення кінцевого результату для організації у довгостроковій перспективі.

Розвиток командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами сприяє якісному розвитку персоналу та підвищенню ефективності його діяльності, а, отже й забезпеченню стійких конкурентних переваг підприємств на ринку товарів і послуг [2].

Варто виділити три ключові напрями впливу командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами (рис.1):



Рисунок 1 - Основні напрями впливу моделі командного менеджменту в системі управління людськими ресурсами

Джерело: розроблено авторами

- 1) формування місії, візії, стратегічних цілей організації (стратегічне планування);
- 2) реалізація стратегії (розробка тактичних та оперативних планів, їх виконання);

3) зменшення опору змінам колективом організації.

На етапі формування, за наявності високопрофесійної команди управлінців та фахівців, підвищується якісний рівень процесу визначення місії, візії та цінностей компанії.

Під час розробки тактичних та оперативних планів, а також їх безпосереднього виконання члени команди мають краще оцінити наявні ресурси, врахувати всі сильні та слабкі сторони, врахувати детальний план заходів необхідний для реалізації проекту, розподілити обов'язки та приступити до виконання розробленого плану.

Вплив командного менеджменту на зменшення величини опору змінам колективу забезпечується формуванням у нього відчуття залученості до трансформацій та усвідомлення необхідності запланованих змін. Поряд з цим, наявність висококваліфікованої команди дозволяє отримувати оперативний зворотній зв'язок з різними підрозділами підприємства та коригувати свою діяльність відповідно до визначеної стратегії та прийнятих планів в процесі їх реалізації.

Командний менеджмент стає все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд й робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах.

Звичайно, формування команди є досить трудомісткий процес. Істотні переваги в покращенні якості кадрового складу, а також підвищення ефективності діяльності колективу та його стабільності досягаються за рахунок таких чинників:

- по-перше, формування команди передбачає залучення співробітників до процесу управління організацією за допомогою самоорганізації і самоврядування, співпраці й взаємного контролю, взаємодопомоги та взаємозамінності, що дозволяє забезпечити ясність спільних цінностей та цілей, колективну відповідальність, згуртованість й колегіальність відносин всередині трудового колективу;

- по-друге, колегіальні відносини, згуртованість членів команди підвищують продуктивність праці, а, отже, підвищується ефективність діяльності організації в цілому;

- по-третє, за допомогою командної роботи забезпечується підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації, особистісне зростання кожного члена команди, за рахунок того, що від учасників вимагається використання безлічі трудових навичок, а не тільки вміння виконувати одну або дві функції.

О. Дороніна зазначає, що «зміст командоутворення зводиться до формування ефективної, згуртованої антикризової команди професіоналів, націленої на досягнення спільного результату, що визначається поточними цілями бізнесу (підтримка життєдіяльності підприємства, диверсифікація діяльності, релокація бізнесу, підтримка армії тощо). Традиційно метою командотворення виступає створення таких умов, які б на основі узгодження ролей та цінностей вели до зростання продуктивності та загальної ефективності команди. На даному ж етапі процес командотворення має бути орієнтований перш за все, на забезпечення згуртованості членів команди та їх готовності діяти в надзвичайних (кризових) умовах, взаємодопомогу та взаємовиручку» [1].

Набуває стратегічного значення підготовка таких працівників, які будуть достатньо мобільними, кваліфікованими, емоційно готовими та налаштованими для роботи над тимчасовим проектом, працюючи дистанційно.

Аналізуючи інструменти управління персоналом в проекті, слід зазначити, що дана сфера управління завжди потребує особливої уваги, оскільки якісний рівень фахівців та їхня спроможність ефективно взаємодіяти є ключовими чинниками успішної підготовки та реалізації проекту.

Для якісного та ефективного керування командною застосовують не лише класичні, а й інноваційні підходи до управління [5].

При перенесенні уваги від індивідуального навчання до колективного, сучасні науковці виділяють «компанії, що навчаються» [7]. У зв'язку з цим також актуальним стає ознайомлення з концепцією «менеджмент знань» (в організації формується інформаційна база знань). Працівники, що проходять підвищення кваліфікації як формальними, так і неформальними способами, а також шляхом щоденної праці та отримання сучасного досвіду накопичують ці знання в інформаційній базі, доступ до якої мають відповідні члени організації. З точки зору командного менеджменту, кожний працівник є не лише працівником, що виконує певний перелік поставлених задач, а і є генератором нових знань безпосередньо як на робочому місці, так і організації загалом. Таким чином, підвищується кваліфікація кожного, що є безумовною конкурентною перевагою команди та відповідно організації в цілому. Поряд з цим, важливими рисами сучасного командного менеджменту є розвиненість емпатії в колективі, (здатність відчувати емоції один одного, таким чином не лише професійно допомагати, а і бути підтримкою психологічно), а також емоційного інтелекту (керувати своїми емоціями та допомагати впоратися з емоціями своїм колегам чи то негативними, чи позитивними) [8]. Крім цього, необхідно впроваджувати програми корпоративної міжособистісної взаємодії для посилення особистого спілкування працівників. Це можливо за допомогою створення інноваційного центру для обміну ідеями, взаємодії між різними відділами та командами. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом та розвитку підприємства в цілому.

Інноваційні підходи управління персоналом суттєво відрізняються від традиційної практики тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей тощо [6].

В умовах світової глобалізації, а в Україні і за умов воєнного часу, набуває неабиякої актуальності поняття тимчасових команд для виконання певних проєктів. Члени такої команди можуть бути відібрані за певними професійними критеріями, попередньо не бути знайомими та знаходитись на різних кінцях світу, проте їх вміння, навички командної роботи для якісного виконання проєкту дозволяють нівелювати всі попередньо зазначені не стандартні умови для успішного виконання поставленої задачі перед командою. Таким чином, варто розрізняти постійно діючі та тимчасові команди, останні в свою чергу мають низку своїх переваг, проте вимагають високої кваліфікації фахівців.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнення досвіду провідних компаній світу й України дозволило виявити, що пріоритетними напрямками розвитку сучасної моделі командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами є:

- 1) забезпечення компанії професійними кадрами;
- 2) оцінка результативності з подальшим навчанням персоналу;
- 3) мотивування і стимулювання персоналу (застосування системи винагород та управління кар'єрою);
- 4) наявність професійних знань, вмінь та навичок, зокрема, в сфері ІТ-технологій, що дозволить працювати автономно та дистанційно;
- 5) навчання персоналу та наявність психологічних навичок для роботи в команді;
- 6) наявність навичок самоменеджменту;
- 7) вміння працювати враховуючі жорсткі дедлайни, взаємодопомогу та взаємопідтримку у разі виникнення форс-мажорних ситуацій, таким чином постійно бути на зв'язку з командою.

Такий командний менеджмент впливає на створення певного організаційного середовища проєкту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проєктом. У свою чергу, забезпечення реалізації стратегічних цілей команд за сучасних умов, є те, що їх доводиться реалізовувати у екстремально-мінливому середовищі.

Тобто, ефективне командування надає безліч переваг: спільне вирішення загальних завдань, коли кожен вкладає свої таланти і уміння, виявляється ефективнішим, ніж просте підпорядкування лідерів. Зростає креативність рішень, оскільки на проблему існує стільки поглядів, скільки членів команди з нею знайомі. Збільшується працездатність і дисципліна. Зменшується ризик виникнення критичних помилок, оскільки кожен член команди відчуває відповідальність за кінцевий результат, а не тільки за свою ділянку роботи. Більш раціонально розподіляються кошти та зусилля, оскільки в команді розвинена взаємодопомога. Спостерігається мінімізація конфліктних ситуацій, інтриг в колективі, які негативно позначаються на результаті, оскільки кожен прагне в досягти своїх цілей за рахунок більшого використання спільних ресурсів. Зростає лояльність співробітників, підвищується мотивація, причому без додаткової оплати.

Таким чином, впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на основі розвинутого командного менеджменту забезпечує, високу ефективність стратегічного управління, що в цілому забезпечує досягнення високих конкурентних позицій організації в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Перспективами подальших досліджень в сфері стратегічного управління людськими ресурсами на основі командного менеджменту є розробка методичних рекомендацій для підвищення ефективності управління командами в сучасних умовах

Список літератури

1. Білецький О.В., Дороніна О.А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209-215. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/171648> (дата звернення: 02.05.2022)
2. Горпинченко О.В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913>
3. Грیشнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць*. 2014. №1(7). С. 34-42
4. Левченко О.М., Левченко А.О., Немченко Т.А. Захист комерційної таємниці в контексті стратегічного управління економічною безпекою організації в умовах цифровізації економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр.*, 2021. Вип. 7 (40). С. 20-30 [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39))
5. Морушко О. О., Висоцький А. Л. (2016) Основні управлінські культури: соціонічний аналіз. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 1 (13), т. 1. 55–61.
6. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: collective monograph / ed. V. Khudolei, T.Ponomarenko. 2019. Prague 8-21
7. Levchenko O.M., Levchenko A.O., Horpynchenko O.V., Tsarenko I.O. The impact of lifelong learning on the country's development in dimension of innovative oriented economy: comparative analysis. *Journal of Applied Economic Sciences*. Craiova, 2018. Volume XIII, Winter, Issue 7(61). P. 2076 – 2083
8. Shaulska, L., Karpenko, A., & Doronina, O. (2021). Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 178-186.

References

1. Biletskyi, O.V., & Doronina, O.A. (2020). Transformatsiia pidkhodiv do formuvannia kadrovoi polityky yak skladovoi efektyvnoho oboronnoho menezhmentu [Transformation of approaches to personnel policy formation as a component of effective defense management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbass*, 2 (60), 209-215. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/171648> [in Ukrainian].

2. Horpynchenko, O.V. (2019). SWOT-analiz protsesu transformatsii profesiinoho rozvytku pratsivnykiv v Ukraini [SWOT analysis of the process of transformation of professional development of employees in Ukraine]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913> [in Ukrainian].
3. Hrishnova, O.A. (2014). Liudskiy, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozv'iazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, relationship, assessment, directions of development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: Zb. nauk. prats – Social and labor relations: theory and practice: coll. of science works*, 1(7), 34-42 [in Ukrainian].
4. Levchenko, O.M., Levchenko, A.O., & Nemchenko, T.A. (2021). Zakhyst komertsii noi taieimnytsi v konteksti stratehichnogo upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu orhanizatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Protection of commercial secrets in the context of strategic management of the economic security of the organization in the conditions of digitalization of the economy]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky : zb. nauk. pr. – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences: coll. of sci., Issue 7 (40)*, 20-30. Retrieved from [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39)) [in Ukrainian].
5. Morushko, O.O., & Vysotskyi, A.L. (2016). Osnovni upravlinski kultury: sotsionichniy analiz [Basic managerial cultures: sociological analysis]. *Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property, Issue 1 (13), Vol. 1*, 55–61 [in Ukrainian].
6. Levchenko, O., Tkachuk, O., & Tsarenko, I. (2019). Strategic priorities of innovative development of Ukraine in the context of the global world tendencies. *Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine*. V. Khudolei, T.Ponomarenko (Ed.). Prague 8-21 [in English].
7. Levchenko, O.M., Levchenko, A.O., Horpynchenko, O.V., & Tsarenko, I.O. (2018). The impact of lifelong learning on the country's development in dimension of innovative oriented economy: comparative analysis. *Journal of Applied Economic Science, Vol. XIII, Issue 7(61)*, 2076–2083 [in English].
8. Shaulska, L., Karpenko, A., & Doronina, O. (2021). Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 178-186 [in English].

Anna Levchenko, Phd in Economics, Associate Professor (Candidate of Economic Science)

Olha Horpynchenko, Phd in Economics, Senior Lecturer (Candidate of Economic Science)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Modern Model of Team Management in the System of Strategic Management of Human Resources

The article substantiates the need to create a team management model in the system of strategic human resources management. Under the conditions of a changing environment and military operations in Ukraine, the coordinated work of teams is the key to the successful implementation of the project.

An important role in team management is played by the personal qualities of each team member and professional competence, as it helps to be mobile and reduce the adaptation process in a new temporary team. It is proposed to highlight three main areas of influence of team management in the system of strategic management of human resources: formation of the mission, vision, strategic goals of the organization (strategic planning); strategy implementation (development of tactical and operational plans, their implementation); reduction of resistance to changes by the organization's collective. A corresponding structural and logical scheme has been developed. The experience of the leading companies of the world and Ukraine is summarized and the priority areas of development of the modern model of team management in the system of strategic management of human resources are determined.

The research defines the role of team management, which is constantly growing as a result of the development of information technologies. The authors focused attention on the change from individual to collective learning. This is realized due to innovative teaching methods. Ensuring the implementation of the strategic goals of the teams under modern conditions is that they have to be implemented in an extremely changing environment. Implementation of the system of strategic management of human resources on the basis of developed team management ensures high efficiency of strategic management, which generally ensures the achievement of high competitive positions of the organization in the short and long term.

team management, human resources, information technologies, innovative training methods, business

Одержано (Received) 18.05.2022

Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2022

Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022