

УДК : 334.021

**О. В. Рудінська,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та управління  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,  
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

**В. В. Белякова,**

ТОВ «Консалтинг з довірою»,  
Площа Праці, 3, м. Чорноморськ, Одеська обл., 368001, Україна,  
e-mail: VictoriaBelykova@gmail.com

## **КРИТЕРІЇ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В СУЧАСНОМУ БАГАТОПРОФІЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті розглянуто сутність основних критеріїв оцінки діяльності управлінської команди в сучасному підприємстві. Проаналізовано історичний розвиток даної теми на основі праць вчених у сфері формування ефективної управлінської команди. На основі проведеного дослідження була обґрунтована концепція ефективності команди, яка повинна, бути побудована таким чином, щоб оцінити внесок і стимулювати кожного члена управлінської команди.

**Ключові слова:** управлінська команда, ефективність, підприємство, оцінка, критерії, людські ресурси, система оцінки, концепція ефективності, командна діяльність, методи оцінки.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Останнім часом в науці і практиці управління персоналом значну увагу стали приділяти питанням організації взаємодії працівників один з одним як по горизонталі (відношення співучасті в спільному трудовому процесі), так і по вертикалі (відношення між керівником і підлеглим).

З початку перебудови сталася лавиноподібне руйнування, як колишньої соціально-економічної системи, так і системи управління підприємством. Відбулася радикальна відмова від сімдесятирічного періоду історії. З-за цього негативного стану неможливий конструктивний підхід до свого минулого, теперішнього, а отже й до неможливості культивувати своє майбутнє. В цих умовах позначалися два крайніх варіанти розвитку країни [1, с. 1]:

1) продовжити дореволюційний розвиток, спираючись на цінності традиційної культури;

2) перейняти світовий досвід соціально-економічного розвитку.

У першому варіанті проявляється своєрідний психологічний комплекс – ностальгія за «золотим віком» і бажанням відродити цінність національно-месіанського призначення попередньої культури. Прихильники цієї ідеї, як правило, опиняються в опозиції до здійснення другого варіанта розвитку, стихійне розгортання якого ми зараз і спостерігаємо, в широкому масштабі відбувається присвоєння західних цінностей збагачення і споживання, які вже давно не є стратегічними для розвитку світової економіки [3]. Це ставить нашу країну на шлях регресивного існування: повторення досвіду і помилок розвитку країн.

У підході до управління діють всі ті ж механізми стихійного розвитку і поверхневого наслідування Заходу. При всьому різноманітті теоретичних підходів і практичних методів вирішення завдань у різноманітних умовах, як показує західна практика, найбільший ефект приносить створення команд, націлених на вирішення конкретних проблем організації. Саме команда стає ядром, яка допомагає освоювати виробництво інноваційно нового продукту або вводить в обіг нову послугу, що забезпечує вихід на нові ринки, привертає нові ресурси і поширює нові форми і методи організації виробництва і управління. Саме управлінські команди стають прообразом організації майбутнього, але при цьому необхідно велику увагу приділяти критеріям оцінки діяльності команди [6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні найактуальнішим питанням залишається процес формування ефективної управлінської команди. Однак багато вітчизняних та іноземних авторів почали приділяти все більше уваги на основні критерії й оцінку ефективної діяльності команди на сучасному підприємстві. Формування ефективних управлінських команд у межах організацій сьогодні порушують цілий ряд вітчизняних та зарубіжних вчених, використовуючи різноманітні підходи до розгляду даної проблематики, к таким фахівцям відносять: А. А. Деркач, І. В. Калінін, Ю. В. Синягин, В. М. Колпаков, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Єршомін, Є. Шаміс М. Белбіна, Р. Дафта, О. Зав'ялової, Т. Зінкевич-Євстигнеєвої, Д. Фролова, Т. Грабенко, А. Кібовської та ін.

**Постановка завдання.** Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, в яких розглядається процес формування ефективної управлінської команди, практично відсутні роботи з визначенням основних критеріїв оцінки ефективності діяльності команди на підприємстві. Тому нашим завданням є виявлення та обґрунтування основних критеріїв з метою оцінювання ефективності діяльності управлінської команди в багатопрофільному підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останнім часом організаційне середовище змінюється з надзвичайною швидкістю. Адаптація до мінливих умов дає можливість до використання на практиці ефективної командної роботи. Оцінка ефективної діяльності управлінської команди є предметом пильної уваги як науковців, так практиків-управлінців. Головна причина такого інтересу зрозуміла, адже командна праця дозволяє виробляти високу динамічність технологічних, економічних і соціальних процесів. Але цей процес вимагає радикального перегляду таких понять як управління, організація, що приводить до виникнення нових управлінських концепцій.

Керівники і власники сучасних підприємств усвідомлюють, що економічний успіх залежить не тільки від наявності сировини, доступних інвестицій та ефективних технологій, але й може бути забезпечене за рахунок використання управлінського ресурсу – нових технологій управління. Однією з таких технологій є управління організацією – через створення високоефективних управлінських команд [4].

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, проте є специфічні риси, властиві тільки команді. Насамперед, це націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне й зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Також до основних елементів ефективної роботи команди належать [2, с. 200]:

- задоволення потреб індивідуального членства;
- успішна взаємодія в команді;
- рішення поставленої перед командою завдання.

Ці елементи взаємозалежні. Так, особисте задоволення залежить не тільки від успішного вирішення завдань, але і від якості взаємовідносин у команді, а також від соціальних аспектів командної роботи. Не існує набору правил, дотримання яких обов'язково призведе до створення ефективної команди. Причини успіху команди набагато складніше, і вони не можуть бути зведені тільки до виконання набору приписів.

Першим проаналізував цю проблему Елтон Мейо, він вважав, що головним завданням менеджменту є створення умов, які б способували ефективної роботи команди [3]. Крім нього цю проблему вивчали і інші вчені, такі наприклад як:

1. Американський психолог Р. Лайкерт. Він вважав, що ефективна команда повинна мати такі характеристики:

- члени команди повинні володіти навичками виконання всіх ролей і функцій необхідних для взаємодії;
- відносини членів групи та керівників повинні мати високу ступінь конфіденційності, оскільки вони довіряють один одному;
- керівник кожної робочої команди повинен мати великий вплив на формування атмосфери в групі у відповідності з його принципами та практикою. Оскільки в високоефективних групах керівник твердо дотримується прийнятих принципів керівництва і прагне створити атмосферу підтримки і співпраці;
- керівник і члени команди повинні бути впевнені, що кожен може досягти «неможливого». Ці очікування максимально мобілізують зусилля і збільшують особистісне зростання. При необхідності група знижує рівень очікування з тим, щоб людина не відчувала почуття невдачі;
- при необхідності члени команди повинні надавати допомогу один одному для успішного досягнення особистісних цілей. Адже взаємодопомога це характеристика високоефективних команд [7].

2. Англійський психолог Реймонд Мередіт Белбін, вважав, що на ефективність команди впливає рольовий склад команди. Оскільки група, в якій є виконавці ролей, будуть ефективно працювати над виконанням будь-якого завдання. Белбін запропонував п'ять принципів для освіти та формування ефективної управлінської команди:

- 1) Кожен її член може внести свій внесок у роботу команди, виконуючи дві принципово відмінні ролі: свою професійну роль (продаж, виробництво тощо) і роль в команді.
- 2) Ефективність команди буде залежати від того, наскільки правильно її члени усвідомлюють відносний розподіл сил і пристосовуються до нього, як у професійних ролях, так і в командних.
- 3) Кожній команді необхідний певний баланс групових ролей; оптимальний баланс може бути визначений виходячи з цілей і завдань групи.
- 4) Особисті характеристики членів команди дозволяють їм добре пристосуватися до виконання одних ролей і обмежують їх можливості по успішному виконанню інших.
- 5) Тільки коли в команді є баланс групових ролей, виконуваних придатними для цих ролей людьми, вона може найкращим чином використовувати свої технічні ресурси [4].

Також він проаналізував залежність ефективності групи від профілю команди – від балансу ролей. Склад групи повинен відповідати вимогам завдання, для виконання якого вона створена. Однак слід пам'ятати, що людина в команді – це щось більше, ніж просто представник того чи іншого типу, що виконує якусь задачу. В цілях досягнення стійкої ефективності Белбін рекомендує забезпечувати взаємозамінність членів команди в числі рольового складу, що підвищить ефективність досягнення поставленої мети в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища команди.

3. Американський економіст Дж. Хэкман, він розробив тривимірну концепцію ефективності групи, засновану на трьох критеріях (рис. 1).



**Рис. 1. Тривимірна концепція ефективності групи з Хэкману**

Коли мова йде про стандарти оцінки результатів діяльності команди, необхідно ґрунтуватися на вимоги, пропоновані як внутрішніми контролерами результатів, так і клієнтами, розташованими за межами організації [2, с. 200].

Другим критерієм є внутрішньогрупова підтримка, яка також забезпечує кращу результативність, оскільки ефективні комунікації і довірчі відносини дозволяють знизити витрати взаємодії і забезпечувати рішення поставлених команді завдань.

Останнім важливим критерієм є облік і задоволення потреб членів команди, яка дозволяє підвищувати мотивацію, орієнтуючу на максимальну результативність та зниження витрат на управління [5, с. 98].

Щоб бути ефективною, група повинна відповідати всім трьом взаємопов'язаним критеріям .

Згідно даної моделі на групову ефективність також впливають три основні чинники:

- груповий процес;
- групова структура;
- організаційне середовище.

У свою чергу, кожен фактор включає певну кількість елементів.

До елементів організаційної середовища відносяться: ясна місія і прийняте всіма бачення; підтримуюча культура; система мотивації, навчання та консультації; технологічні та матеріальні ресурси.

До груповій структурі відносяться: ясні цілі, мотиваційні завдання, чітко визначені ролі, достатній час, ефективна групова культура, групові норми.

До групових процесів належать: вирішення проблем, прийняття рішень, управління конфліктами, комунікації.

Аналізуючи роботу вчених ми прийшли до висновку, що ефективність команди, по-перше, залежить від керівника, від його управління командою, по-друге, від подальших дій, які мають управлінський вплив на членів колективу. Якщо буде здійснюватися правильний вплив на об'єкт управління, то і дії членів команди будуть приносити як команді, так і організації економічну та соціальну ефективність.

Виходячи з цього, ми можемо виділити ряд критеріїв, яким повинна відповідати ефективна управлінська команда, у свою чергу, ці критерії є управлінськими завданнями, від рішення яких буде залежати ефективна робота окремих членів команд. Виділимо п'ять основних критеріїв команди як управлінської групи, яка займається спільною діяльністю [4].

*Перший критерій команди* – це єдність цілей, методів, характеру діяльності.

Хотілося б звернути увагу на те, що команді для вирішення завдань, необхідно поєднувати два підходи: перший спрямований безпосередньо на досягнення поставленої мети, другий, на згуртування та ефективне спілкування між членами команди, що в свою чергу також сприяє досягненню мети. Одне з найбільш важливих відмінностей команди є те, що мета не завжди задається зверху, а найчастіше ставиться самою командою. Кожен учасник команди вносить свій внесок у формування мети організації та подальшого її розвитку, стратегії і тактики організації. Важливо підкреслити, що, створюючи команду для вирішення певних цілей організації її учасники повинні вирішувати спільну задачу всієї команди, що прямо могло і не входити в їх особисті інтереси, але без досягнення чого не можна задовольнити свої особисті потреби. Для команди необхідним є усвідомлення кожним її учасником своїх завдань

та розуміння загальної мети, виконання своїх функцій, які впливають з поставлених завдань [6].

Необхідно відзначити, що робота в команді для людини буде можливою лише в тому випадку, якщо вона відповідає його особистим інтересам і задовольняє його потреби, а також допомагає досягненню його цілей. Тобто у учасника команди простежується дві цільові установки. Перша – орієнтована на задоволення особистісних інтересів, пов'язаних з його безпосередньою діяльністю у складі команди; друга – досягнення мети поза команди і організації, але безпосередньо пов'язані з їх функціонуванням. Розуміння учасниками команди мети сприяє більш чіткому визначенню головних її складових: для чого існує команда; яка роль і обов'язки її членів; досяжна поставлена мета, і які кошти необхідні для її досягнення; час досягнення мети.

*Другий критерій – наявність конкретного результату її діяльності.*

У команді все підпорядковано досягненню загального результату, пов'язано із загальним баченням і цінностями, і як наслідок цього в них панує дух співробітництва, підтримки і творчості. Команда діє як команда, коли у неї є місія і цінності, вони усвідомлені і функціонують як робочий інструмент. Звичайну групу можна порівнювати з сумою – люди разом, але і в той же час вони окремі складові. А команда – це система, де всі елементи взаємопов'язані.

В даний час керівників підприємств хвилює питання про те, як працювати в новому економічному середовищі, як домогтися результатів, в умовах, коли все менш ефективні старі і звичні методи управління. Тому одним із способів підвищення ефективності ведення справ стає збільшення особистої результативності праці кожного з членів команди та підвищення ефективності їх взаємодії. Тобто вдосконалення вмінь роботи над собою, досягнення оптимальної самомотивації і максимального використання власних можливостей і ресурсів призведе до досягнення тієї мети, яку перед собою поставила команда. Для організацій значимість роботи команди визначається кінцевими результатами її діяльності.

Команда створюється для того, щоб отримати від взаємодії складових її особистостей нові якості. Такими якостями самі учасники команди називають, наприклад, можливість приймати більш ефективні рішення, добиватися зниження ризику, створювати нові технології управління, що не під силу одному спеціалісту навіть талановитому [3].

*Третій критерій – характер процесу вироблення рішення.*

Командна діяльність передбачає насамперед командне вироблення рішень. Дії команди засновані на гнучкому взаємозв'язку між всі-



ма її учасниками. Можна сказати, що команда виступає як об'єкт, так і суб'єкт управління, яка сама виробляє управлінські рішення і сама ж їх реалізує. Так як, в команді накопичується і трансформується інформація, що акумулює досвід і приймаються рішення, то можна сказати, що джерело розвитку команди знаходиться всередині неї.

Більшість дослідників прийшли до єдиної думки, що найбільш ефективним методом прийняття рішень є діалог, що дозволяє задіяти всіх членів команди, що в свою чергу сприятливо позначається на формуванні її згуртованості. При розробці рішення командою розглядається думка всіх учасників, включених у цей процес, а також розвиток взаємодії між людьми в процесі прийняття рішення. Так як команда – це сукупність її учасників, які взаємодіють між собою, в команді поетапно проходить колективний аналіз і синтез, збір і обробка інформації, постановка проблем і їх рішення. Таким чином, команда керує сама собою і організацією (підприємством) у власних інтересах.

*Четвертий критерій – певний характер взаємовідносин всередині команди.*

Як показали дослідження, команда включає в процес своєї побудови і подальшого розвитку формальні і неформальні відносини [5, с. 92].

У групі з формальними відносинами у кожного її учасника є своя жорстко визначена функція. Порядок її виконання, як правило, визначений посадовою інструкцією, в якій чітко прописані права, відповідальність, критерії оцінки діяльності, вказані функціональні зв'язки. Все разом учасники формальної групи формують функціонально-нормативну структуру. В такій структурі кожен з учасників розташовується на чітко встановленої щаблі ієрархічної драбини. Формальна група – це група людей, що становлять частину загальної структури організації і мають внаслідок поділу праці власні функціональні обов'язки. Учасники формальних груп взаємодіють між собою, в результаті чого виникають соціальні відносини, в ході яких виявляються почуття, думки, переживання людей, що ведуть до народження неформальних відносин і неформальних груп.

Неформальні групи виникають в результаті неформальних контактів між людьми, що мають спільні цілі та інтереси. Вони сприяють задоволенню інтересів і потреб відповідних людей, але не є частиною ієрархії організації і не завжди можуть бути спрямовані на досягнення цілей організації.

Як правило, і формальні і неформальні стосунки в групах накладаються один на одного, і кожен по своєму впливають на загальні результа-



ти діяльності. Формальна група створюється керівником для вирішення спеціальних завдань, які сприяють досягненню мети організації. У неї входить керівник і його заступники або найближче оточення. Неформальні контакти між членами команди у багатьох випадках стають домінуючою формою спілкування при прийнятті управлінських рішень.

Ефективне взаємовідношення членів команди прямим чином залежить від уміння спілкуватися. Без цього важливі справи можуть залишитися невиконаними, а члени команди будуть дублювати роботу інших. Необхідно встановити чіткі і формальні лінії спілкування. Але ще більш важливо створити атмосферу позитивного спілкування і щодня підтримувати її. Команда повинна бути впевнена, що всі можуть спокійно висловлювати пропозиції і критику, вільно обмінюватися інформацією в дусі співробітництва та обговорювати ідеї, не будучи при цьому розкритикованим. Відкритість спілкування між членами команди збільшує продуктивність.

*П'ятий критерій – висока ступінь відповідальності.*

Відповідальність означає мати право і обов'язок діяти і повністю розуміти і приймати всі природні і логічні наслідки, які послідуватимуть за цими діями [4].

В організаціях, заснованих на командному принципі, відповідальність фокусується на командному, а не на індивідуальному рівні. Це означає, що всі члени команди відчують взаємну відповідальність один перед одним, а також вся команда несе відповідальність за результати дій, а не тільки кожен член команди окремо.

Відповідальність є одним з трьох основних складових ефективного надання повноважень. Слід розглядати наділення повноваженнями як «тіло», що стоїть на трьох ногах. Три ноги цього «тіла» – це: відповідальність, влада і підзвітність. Кожне нове завдання, яке доручається команді, повинна враховувати баланс цих трьох компонентів [3].

Баланс досягається, коли команда має чітке розуміння своєї відповідальності, владу, необхідну для виконання цієї відповідальності, та відповідальність за наслідки своєї діяльності.

Багато робітників, як правило, працюють у робочих групах, намагаються зробити все, щоб уникнути її, оскільки вона довгий час використовувалася як механізм покарання. Але правда полягає в тому, що відповідальності не уникнути. У традиційних організаціях робочі підзвітні своїм шановним начальникам. В організаціях з високою якістю продуктивності всі члени команди підзвітні один одному і відповідальні перед своїми клієнтами.

Але дослідження вказують на те, що відповідальність за результати своєї діяльності скоріше має позитивний вплив, ніж негативне: більш висока якість виконання своєї роботи, більш чітке дотримання своїх обов'язків, швидке рішення проблем, швидке і чітке прийняття рішень, більш тісне співробітництво з колегами і вище командне задоволення.

Ефективності діяльності управлінської команди, повинна здійснюватися на основі розробленої стратегії, структури й кадрової політики організації. Так, при виборі конкретних показників оцінки персоналу важливо враховувати загальну орієнтацію організації на досягнення конкретних показників роботи. В одних випадках, акцент може бути зроблений на досягнення кількісних показників, наприклад, збільшення обсягу продукції, що випускається, а в інших – на оцінку і стимулювання якісних показників [4].

Оцінка ефективної діяльності управлінської команди складається з чотирьох блоків:

- 1) моніторинг ефективності діяльності лідера команди;
- 2) моніторинг ефективності роботи кожного члена команди;
- 3) моніторинг ефективності роботи команди в цілому;
- 4) обробка результатів аналізу показників ефективності діяльності управлінської команди.

Для організації і постановки моніторингу ефективності діяльності управлінської команди необхідно встановити найбільш інформативний склад показників. Ефективність можна описати п'ятьма групами показників, використовуваних при оцінці діяльності організації:

- соціально-економічні;
- інформаційно-технологічні;
- організаційні;
- фінансово-економічні;
- соціально-психологічні.

Найбільш часто використовуваними методами в практиці оцінки персоналу є: оцінка критичних ситуацій; бальна оцінка; оцінка за цілями (МВО); метод порівнянь; письмові характеристики; комбіновані методи. При цьому жоден з перерахованих вище методів не є бездоганним. Найбільш об'єктивна оцінка досягається при поєднанні та одночасному використанні декількох методів. Однак на практиці все ж доводиться вибирати, якому з варіантів оцінки віддати перевагу.

Розглянемо основні характеристики методів [7].

*Метод оцінки за критичних ситуацій.* Основна увага приділяється опису основних якостей, які зумовлюють ефективну або неефективну

діяльність. Це дає досить повну інформацію для того, щоб виявити які якості працівника потребують вдосконалення.

*Бальна система (шкала)* – один з найбільш старих і популярних методів. При цьому методи оцінюються такі характеристики працівника як: кількість і якість його роботи, рівень знань, взаємодія, лояльність, чесність, ініціативність.

*Метод порівнянь.* Суть його полягає в тому, що кожен працівник управлінської команди порівнюється з іншими членами команди і виявляється у чому один слабкіше або сильніше іншого. Парні порівняння доповнюються іншими методами, наприклад письмовими характеристиками [4].

*Оцінка за цілями (МВО).* За кордоном цей метод оцінки є одним з найбільш популярних. Понад 50 % обстежених великих компаній використовували цей метод у практиці своєї роботи. Він заснований на чотирьох принципових моментах: постановка чітких і ясних цілей; спільна участь в обґрунтуванні і прийнятті цих цілей керівником і членами управлінської команди; визначення часових меж поставлених цілей; зворотний зв'язок за результатами оцінки.

Особливе місце у здійсненні даного методу належить постановки чітких цілей, які ставляться перед командою. При цьому необхідно, щоб, по-перше – цілі і завдання були максимально конкретними і реально здійсненними; по-друге повинно бути заздалегідь відомо на основі яких показників і критеріїв вони будуть вимірюватися; по-третє – цілі, поставлені перед кожним членом команди повинні бути ув'язані з цілями організації, в-четвертих – при постановки цілей, виконання повинно бути обмежене конкретними діями. При цьому кожний член управлінської команди повинен розуміти, до яких наслідків для організації можуть привести його успіхи чи невдачі в роботі [2, с. 210].

Описана вище система оцінки персоналу забезпечує безпосередню ув'язку роботи кожного члена групи з досягненням кінцевих результатів команди й організації в цілому, максимальну залученість і їх зацікавленість у виконанні завдань.

Поряд з якісною і кількісною оцінкою для всіх груп оціночних цілей, і в особливості для третьої, необхідно і можливо застосування вартісних оцінок. У методологічному плані в самому загальному вигляді повинно бути визначено для чого і що слід оцінювати у вартісному вираженні. Більш всього це необхідно при визначенні витрат на реструктуризацію управлінської команди.

По самому обмеженому переліку необхідно визначити вартість:

- на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації команди;

- на маркетинг ринку праці з метою пошуку, залучення і найма працівників потрібної професії, спеціальності та кваліфікації;
- на вивільнення зайвого персоналу (вихідна допомога, підвищення кваліфікації або перепідготовку для подальшого працевлаштування, заходи щодо соціального захисту).

Вартісне вираження усіх зазначених витрат, зрозуміло, залежить не тільки від кількісних і якісних оцінок управлінської команди цієї організації, але і від кон'юнктури, що складається на ринку праці, ринку освітніх послуг, соціальної інфраструктури в місці розташування організації, а також можливостей самої організації [7].

Отже, для підвищення точності вартісних оцінок необхідно не тільки проводити оціночні дослідження управлінської команди на підприємстві, але і здійснювати моніторинг навколишнього середовища.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, проаналізувавши дану тему, ми можемо стверджувати, що, не кожна група є командою, так і не кожна команда є ефективною. Ефективність команди можна оцінювати з точки зору отриманих результатів. Результат може бути кількісним, вираженим у числовій формі, і якісним.

На сьогоднішній день як дослідницька, так і методична література більш прихильно ставиться до самоврядним командам. Більш того, в результаті поглибленого аналізу було зроблено висновок, що самокеровані команди позитивно впливають на продуктивність і на міжособистісні стосунки всередині групи, а не на загальне ставлення до роботи, пропуски роботи без поважних причин і стан справ в організації в цілому [6].

Управління командами буде ефективним лише в тому випадку, якщо будуть дотримуватися всі правила і принципи успішного управління командами, які поширюються на кожного окремого її члена і супроводжуються вкладенням коштів у їх розвиток. Ефективна діяльність команди – багатогранне поняття. Щоб домогтися успіху в спільній діяльності треба переконатися, що робота в команді задовольняє всіх її членів. Якщо задоволеність від спільної діяльності відсутня, то в перспективі не варто розраховувати на тривалу продуктивну роботу команди.

### Список використаної літератури

1. Боровикова Н. У. Управленческая команда : статус, закономерности развития / Н. У. Боровикова, В. А. Петрова. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 289 с.

2. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, менеджмент, маркетинг : [Учебник] / А. Я. Кибанова. – Москва : Инфра-М, 2007. – 420 с.
3. Міщенко А. П. Формування управлінської команди / А. П. Міщенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/glavy/41158-83-formuvannya-upravlnsko-komandi.html> (дата 05.05.2012). – Назва з екрану.
4. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку / Р. А. Муха. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата 16.08.2015). – Назва з екрану.
5. Скопилатов И. А. Управление персоналом : [учебник] / И. А. Скопилатов, О. Ю. Ефремов. – Санкт-Петербург : Издательство Смольного университета, 2009. – 120 с.
6. Эффективность командной деятельности. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : [https://studwood.ru/589453/menedzhment/effektivnost\\_komandnoy\\_deyatelnosti](https://studwood.ru/589453/menedzhment/effektivnost_komandnoy_deyatelnosti) (дата 25.08.2015). – Название с экрана.
7. Оценка эффективности деятельности команды. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://studref.com/305747/menedzhment/upravlenie\\_sformirovannoy\\_komandoy](https://studref.com/305747/menedzhment/upravlenie_sformirovannoy_komandoy) (дата 06.09.2013). – Название с экрана.
8. Чередникова Л. Е. Критерии эффективно работающей команды / Л. Е. Чередникова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru/upravlencheskaya-komanda-deyatelnost-proekt-cel-lider-upravlenie-funkcionalnye-obyazannosti-razvitie-model-ehffektivnost/> (дата 17.08.2014). – Название с экрана.

Стаття надійшла 11. 10.2016 р.

**Е. В. Рудинская,**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и управления  
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова  
Французский бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина,  
e-mail: [elena.rudinskaya@gmail.com](mailto:elena.rudinskaya@gmail.com)

**В. В. Белякова,**

ТОВ «Консалтинг з довірою»,  
Площадь Труда, 3, г. Черноморск, Одесская обл., 368001, Украина  
e-mail: [VictoriaBelykova@gmail.com](mailto:VictoriaBelykova@gmail.com)

## **КРИТЕРИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В СОВРЕМЕННОМ МНОГОПРОФИЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье рассмотрены сущность основных критериев оценки деятельности управленческой команды в современном предприятии. Проанализировано историческое развитие данной темы на основе трудов ученых в области формирования эффективной управленческой команды. На основе проведенного исследования была обоснована концепция эффективности команды, которая должна, быть построена таким образом, чтобы оценить вклад и стимулировать каждого члена управленческой команды.

**Ключевые слова:** управленческая команда, эффективность, предприятие, оценка, критерии, человеческие ресурсы, система оценки, концепция эффективности, командная деятельность, методы оценки.

**O. V. Rudinska,**

PhD, associate professor  
of Economics and Management Department  
of Odessa I. I. Mechnikov National University  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine,  
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

**V. V. Belyakova,**

«Consulting with trust» Ltd.,  
Ploshcha Pratsi, 3, Chernomorsk, Odessa region, 368001, Ukraine  
e-mail: VictoriaBelykova@gmail.com

## **CRITERIA AND ASSESSMENT OF EFFECTIVE ACTIVITY OF THE MANAGEMENT TEAM IN THE MODERN DIVERSIFIED ENTERPRISE**

In the article the essence of the main criteria for the evaluation of the administrative team in the modern enterprise is analyzed. The historical development of the topic based on the writings of scholars in the field of formation of effective management teams is viewed. On the basis of the study it was proved the concept of team effectiveness, which should be designed to evaluate the contribution of and encourage each member of the management team.

**Keywords:** management team effectiveness, enterprise, evaluation, criteria, human resources, evaluation system, concept of efficiency, team activities, assessment methods.

## References

1. Borovikova, N. I. & Petrov, V. A. (2005). Upravlencheskaia komanda : status, zakonomernosti razvitiia [Management team : the status, patterns of development]. Sankt-Peterburg : Piter. [in Russian].
2. Kibanov, A. YA. (2007). Upravlenie personalom organizatsii : strategiia, menedzhment, marketing. Uchebnik [Personnel management of organization : strategy, management, marketing. Textbook]. Moskva : Infra-M. [in Russian].
3. Mischenko, A. P. (2012). Formuvannia upravlinskoi komandy [Formation of management teams]. Retrieved from : <http://westudents.com.ua/glavy/41158-83-formuvannya-upravlnsko-komandi.html>. [in Ukrainian].
4. Mukha, R. A. (2015). Komanda, ii sutnist ta osoblyvosti rozvytku [Team, its essence and development peculiarities]. Retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua>. [in Ukrainian].
5. Skopilatov, I. A. & Efremov, O. YU. (2009). Upravlenie personalom : uchebnik [Personnel Management : textbook]. Sankt-Peterburg : Izdatelstvo Smolnogo Universiteta. [in Russian].
6. Effektivnost komandnoi deiatelnosti (2015). [The effectiveness of team activity]. Retrieved from : [https://studwood.ru/589453/menedzhment/effektivnost\\_komandnoy\\_deyatelnosti](https://studwood.ru/589453/menedzhment/effektivnost_komandnoy_deyatelnosti). [in Russian].
7. Otsenka effektivnosti deiatelnosti komandy (2013). [Evaluation of the team effectiveness]. Retrieved from : [https://studref.com/305747/menedzhment/upravlenie\\_sformirovannoy\\_komandoy](https://studref.com/305747/menedzhment/upravlenie_sformirovannoy_komandoy). [in Russian].
8. Cherednikov, L. E. (2014). Kriterii effektivno rabotayushchei komandy [Criteria of effective team]. Retrieved from : <http://www.elitarium.ru/upravlencheskaya-komanda-deyatelnost-proekt-cel-lider-upravlenie-funkcionalnye-obyazannosti-razvitie-model-ehffektivnost>. [in Russian].