

УДК658

А. В. Андрейченко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар 24/26, Одеса, 65044, Україна,
e-mail: avanzando@ukr.net

С. А. Горбаченко,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65044, Україна,
e-mail: stas_gorbachenko@ukr.net

ПОЄДНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА КОМАНДНИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

В статті розглядаються питання поєднання індивідуальних та командних професійних компетенцій у сучасному управлінні. Здійснено структурування основних компетенцій суб'єктів управлінської діяльності, визначено співвідношення індивідуальних та командних аспектів управління. Розроблені пропозиції щодо підвищення індивідуального професійного рівня менеджерів та збільшення ефективності функціонування управлінських команд.

Ключові слова: професіоналізація, компетенція, управлінська діяльність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах динамічних кон'юнктурних змін, високого рівня конкуренції та загальної економічної та політичної нестабільності в Україні, діяльність вітчизняних підприємств потребує постійного вдосконалення системи управління. Це підштовхує керівників проводити організаційні реформи з відповідною зміною стилю керівництва. Більшість організацій наділяють управлінський персонал різноманітних рівнів відповідальністю за більш широке коло завдань, ніж той, з яким вони могли б справитися особисто. Для того щоб вони могли нести цю відповідальність, створюються ті або інші форми колективного управління, які ґрунтуються на перерозподілі відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти процесів підвищення ефективності управлінської діяльності

розглядаються у наукових працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених. Деякі з них бачать резерв безпосередньо у підвищенні рівня управлінського персоналу: його професійних компетенцій, як вважає, Е. А. Кузнецов, психологічного комфорту, на чому наполягає Дж. В. Ньюстром, або лідерських якостей, як зазначається у роботах Дж. С. Максвелла. З іншого боку ціла група авторів, таких як К.С. Калинець, І. В. Шульженко, Т. Ю. Базаров та інші бачать перспективу у побудові управлінських команд. І. Адізес, навіть зазначає, що ідеальних менеджерів не існує взагалі і тільки команда може досягти потрібного ефекту.

Проте відкритими залишаються питання щодо інтеграції індивідуальних професійних компетенцій у дієві командні механізми.

Постановка завдання. Завданням дослідження є структурування основних компетенцій суб'єктів управлінської діяльності, визначення співвідношення індивідуальних та командних аспектів управління, розробка пропозицій щодо підвищення індивідуального професійного рівня окремих менеджерів та збільшення ефективності функціонування управлінських команд.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перехід від індустріального до постіндустріального і, нарешті, інформаційного суспільства спричинив за собою зміну основного ресурсу, яким стала інформація. В умовах постійного вдосконалення механізмів роботи з інформацією орієнтація на знання лише однієї людини значно підвищує ризик господарської діяльності. А висока обізнаність та професійна активність фахівців спонукають їхнє бажання брати участь в управлінні, котра представляє собою практичну діяльність керівників, спеціалістів і повноважних органів, яка спрямовується на раціональне використання ресурсів відповідно до його місії та цілей [1, с. 81]. Але, нажаль, простого бажання управляти – недостатньо, фахівці повинні мати відповідні складові компетенції.

З одного боку, для досягнення високих результатів в управлінні серед складових професійної компетенції управлінських кадрів для менеджера пріоритетне значення належить природному таланту, без чого не може відбутися першокласний керівник, якого вимагає складне конкурентне середовище на ринку праці [2, с. 84].

З іншого боку, відповідно до думки Е. А. Кузнецова, основним ресурсом, який є особливо дефіцитним – це професійна компетенція управлінських кадрів, внаслідок чого спостерігається наступне: «Масове входження в управлінський процес бездарних управлінців є причиною нерозвиненості масової управлінської свідомості, що, власне,

характеризує нерозвиненість, в першу чергу, соціально-економічних відносин у суспільстві» [3, с. 9-10].

Для будь-якої організації, яка прагне до активних змін, необхідно створити інноваційну, управлінську та підприємницьку культуру. Керівники як лідери повинні прагнути до індивідуальних викликів і самовдосконалення. Необхідні лідери, які ставлять перед собою завдання бути у постійному процесі професійного навчання. Відповідно, єдиним шляхом, за яким економічна організація може створювати інноваційне середовище – це переосмислити старі шляхи діяльності і знайти нові можливості для інноваційного розвитку [3, с. 19].

Отже керівники прагнуть об'єднувати людський капітал персоналу підприємств та організацій за рахунок створення тимчасових або постійних команд.

Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в інші сфери у 1960-1970-і рр. минулого століття. З погляду психології робота у команді передбачає формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал згідно стратегічним цілям організації.

У менеджменті основу командного принципу покладено тезис, що оперативні завдання можуть виконувати й окремі працівники, але для активізації роботи організації співробітники об'єднуються в постійні невеликі групи. У цих групах зусилля окремих індивідів доповнюють один одного. В таких випадках, коли зусилля працівників взаємозалежні, вони діють як спеціальна команда, що має вирішити професійні завдання та досягнути високого рівня взаємодії [4].

Відтак у сучасному менеджменті саме формування команд або «team building» займає чільне місце серед управлінських інновацій та вважається одним з ключових чинників досягнення підприємницького успіху. Мова навіть йде про формування окремого напрямку в управлінні – менеджменту команд.

Командою називають невелику кількість людей (найчастіше 5-10), які поділяють певні загальні цілі, цінності та підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички і здатні приймають на себе відповідальність за проміжні та кінцеві результати.

Поняття «команда» і «група» не слід ототожнювати. В межах окремого підприємства можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду. Адже основа концепції «команда» полягає в тому, що всі її члени прагнуть досягнення єдиної стратегічної мети і паралельно з цим несуть колективну відповідальність за її досягнення.

З огляду на це існує певна відмінність мети команди та її місії. Поставлена мета команди дозволяють стежити за її просуванням до успіху, а місія як більш глобальне поняття за своєю сутністю надає меті конкретного сенсу.

З огляду на місію та мету команди можна визначити й тип спільної діяльності: спільно-індивідуальний, спільно-послідовний, спільно-взаємодіючий або спільно-творчий. У свою чергу, тип спільної діяльності визначає формальну структуру команди з її керівництвом, рольовий склад, перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти учасники команди, терміни виконання завдання, ступінь контролю його виконання з боку керівництва тощо [5].

Становлення команди – це динамічний процес. Більшість команд перебувають у стані неперервних змін. Та хоча команди не досягають стабільності майже ніколи, існує загальна схема еволюції більшості команд, яка передбачає наявність таких етапів: формування, потрясіння, нормалізація, виконання завдань і розпуск [6].

Управлінська команда повинна формуватися таким чином, щоб її члени одночасно досягали фінансового добробуту та соціального статусу і водночас якісно виконували свої функції. Ключовим фактором такої ефективної діяльності команди є розподіл рольових функцій. Усі ролі в команді поділяються на цільові і підтримуючі. Члени команди, що виконують цільові ролі, направляють свою енергію на вирішення проблем, що стоять перед командою, а члени команди, що виконують підтримуючі ролі, сприяють підтриманню й активізації діяльності членів команди.

Для членів команди, що реалізують цільові ролі, характерні такі якості: ініціатива, пошук альтернатив, обмін думками, обробка інформації, контроль за виконанням, підбиття підсумків. Член команди, що виконує цільову роль, несе величезне функціональне навантаження, тому виконання однією людиною кількох цільових ролей одночасно не бажане. Для членів команди, що реалізують підтримуючі ролі, характерні такі особливості: вони дружелюбні, чуйні, позитивно оцінюють інших, створюють гармонію, нівелюють конфлікти, знижують напруженість, готові до компромісів.

Згідно іншої класифікації, а саме «коду PAEI», всі функції сучасної організації поділяються наступним чином: досягнення результатів (Producing), адміністрування (Administrating), підприємництво (Entrepreneuring) і інтеграція (Integrating) [7, с. 70].

Перша функція, яку має виконувати управлінська команда – це досягнення поточних результатів, насамперед у вигляді фінансових показ-

ників. Це забезпечує результативність організації в короткостроковому аспекті.

Друга функція – адміністрування, потрібна, щоб стежити за порядком в організаційних процесах: компанія повинна робити правильні речі в правильній послідовності з правильною інтенсивністю. Завдання адміністратора – забезпечити ефективність в короткостроковому аспекті.

Крім того організації необхідна людина, яка визначає напрямок розвитку і здатна на попереджувальні дії в обстановці постійних змін. Це, в свою чергу, гарантує результативність компанії в довгостроковій перспективі. Функція підприємця (Е) поєднує в собі творчий підхід і готовність йти на ризик. Якщо організація успішно справляється з виконанням цієї функції, її товари або послуги будуть користуватися попитом у майбутніх клієнтів.

І нарешті, управлінська команда повинна забезпечити інтеграцію, тобто створити таку атмосферу і систему цінностей, які будуть стимулювати людей діяти спільно і забезпечити життєздатність і ефективність організації в довгостроковій перспективі.

Прибуткова поточна діяльність та успішне адміністрування забезпечують результативність та ефективність діяльності в короткостроковому аспекті, але така компанія або галузь буде рентабельні лише в найближчій перспективі. В свою чергу, якщо займатися тільки підприємництвом та інтеграцією, це дозволить досягти результативності та ефективності в довгостроковій перспективі на шкоду короткострокових результатів. Відтак щоб забезпечити ефективний розвиток в найближчій і довгостроковій перспективі, потрібно успішне виконання всіх чотирьох функцій.

Враховуючи означені функції можна виокремити компетенції, що забезпечують ефективність управлінської команди. Насамперед, команда повинна забезпечити досягнення результативних показників та створення конкурентоспроможного кінцевого продукту. Задля цього кожен член команди повинен мати необхідні індивідуальні професійні компетенції. Їхнє коло було сформульовано вище. Адже якщо основою команди є бездарі вона автоматично перетворюється на бездарну, та навіть гірше, за рахунок ефекту синергії. З іншого боку поточна діяльність в команді професіоналів створює додатковий імпульс для індивідуального розвитку кожного з її членів. Також команді потрібен лідер, який є її ядром.

Досягнення запланованих результатів передбачає й високий рівень мотивації членів команди. Ця мотивація може досягатися внаслідок

ефективного управління колективом при чуйному ставленні керівника до своїх підлеглих, дотримання ним прийнятих соціальних норм, умінні цінувати в кожній людині особистість і почуття його корисності для людей, як би він не відрізнявся рівнем своїх здібностей і займаним становищем [8].

Слід також наголосити, що робота в управлінській команді передбачає, що кожний її член ідентифікує себе як фахівець, який належить до певної соціальної групи, він може виявляти свою компетентність, досягати поваги та визнання, розширювати коло своїх знань і вдосконалювати свою особистість. Саме тому часто працівники болісно розлучаються зі своїм робочим місцем, навіть коли є інша, більш фінансово приваблива пропозиція [9, с. 25].

Висновки та пропозиції. Відтак при формуванні управлінської команди доцільно використовувати положення теорії R-мотивації, згідно з якою поведінка та мотиви людей пояснюються схильністю до ризику. Тобто об'єктивне існування економічного ризику може бути для працівника стимулом або, навпаки, анти стимулом. Це залежить від двох факторів: рівня економічного ризику та схильності самого працівника до ризику. Серед управлінського персоналу виділяють схильних до ризику, нейтральних і несхильних. Робота з кожною з означених груп передбачає використання всього спектру економічних, моральних й соціальних стимулів. Особлива увага приділяється внутрішній мотивації, тобто змістом, наповненням, а також корпоративною та суспільною значимістю завдань.

Також важливим аспектом є визначення оптимальної структури команди. Адже, в ідеальному варіанті, своїми вміннями члени команди повинні доповнювати один одного і виконувати відповідні ролі.

Вірно визначена структура дозволяє в свою чергу, створити максимальні комфортні стосунки в команді. Це є важливим, зокрема, для підтримки творчого потенціалу колективу та високого рівня корпоративної культури. В цьому контексті обов'язковим є й формування командного духу, тобто сукупності психологічних чинників, що характеризують неформальні відносини співробітників в межах підприємства чи організації.

Вплив командного духу або «team spirit» виявляється у довіри між членами команди, посиленні почуття згуртованості, переваги «Ми» над «Я», підвищенню лояльності по відношенню до підприємства чи організації тощо.

Разом з тим використання командного підходу може призводити й до негативних наслідків. По-перше, більше часу витрачається на прийнят-

тя рішень. Тобто в ситуації, яка потребує швидкого рішення, управлінська команда апріорі знаходиться у програшному стані. Особливо це стосується органів державної влади, коли до суто командних проблем додається високий рівень бюрократизації. По-друге, командна форма передбачає значну концентрацію висококваліфікованих фахівців в процесі вирішення окремих проблем, що може виявитися нерентабельним для підприємства. До цього слід додати необхідність витрат професійний розвиток окремих членів команди тренінги з тимблдіingu тощо. По-третє, функціонування команди пов'язане з певними психологічними та емоційними проблемами її членів. Зокрема, вони переживають стрес у ситуаціях, коли відбуваються кадрові зміни всередині команди, тобто коли порушуються стабільні міжособистісні стосунки та професійне життя.

Список використаної літератури

1. Чорний Г. М. Феномен управління та систематизація управлінських знань в АПК / Г. М. Чорний, І. А. Міщенко, Н. Ю. Фішук // Економіка АПК. – 2017. – № 14. – С. 77-82.
2. Чорний Г. М. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту / Г. М. Чорний, Я. С. Ларіна, І. А. Міщенко // Економіка АПК. – 2016. – № 3. – С. 80-85.
3. Кузнецов Е. А. Науково-методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні / Е. А. Кузнецов // Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. – 2017. – Т. 16. – Вип. 1 (35). – С. 9-21.
4. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – Издательство Питер-Юг, 2000. – 448 с.
5. Базаров Т. Ю. Управленческие команды и их формирование. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cpt21.ru/pub/teachers/17/2312031072203368.doc> (дата 20.10.2017). – Название с экрана.
6. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> (дата 20.10.2017). – Назва з екрану.
7. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / І. Адізес. – Наш Формат, 2017. – 288 с.
8. Игебаева Ф. А. К вопросу о повышении эффективности управленческой деятельности на предприятиях АПК. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-o-povyshenii-effektivnosti-upravlencheskoy-deyatelnosti-na-predpriyatiyah-apk> (дата

20.10.2017). – Название с экрана.

9. Шульженко І. В. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах / І. В. Шульженко, О. М. Помаз // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 23-28.

Стаття надійшла 07.11.2017 р.

А. В. Андрейченко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар 24/26, г. Одеса, 65044, Україна
e-mail: avanzando@ukr.net

С. А. Горбаченко,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Французький бульвар 24/26, г. Одеса, 65044, Україна
e-mail: stas_gorbachenko@ukr.net

СОЧЕТАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И КОМАНДНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

В статье рассматриваются вопросы сочетание индивидуальных и командных профессиональных компетенций в современном управлении. Осуществлено структурирование основных компетенций субъектов управленческой деятельности, определено соотношение индивидуальных и командных аспектов управления. Разработаны предложения по повышению индивидуального профессионального уровня менеджеров и эффективности функционирования управленческих команд.

Ключові слова: професіоналізація, компетенція, управленческа діяльність.

A. V. Andreichenko,

PhD in Economics,
Associate Professor of Economics and Management Department
of Odessa I.I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: avanzando@ukr.net

S. A. Gorbachenko,

PhD in Economics,

Associate Professor of Economics and Management Department

of Odessa I.I. Mechnikov National University

24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine

e-mail: stas_gorbachenko@ukr.net

COMBINATION OF INDIVIDUAL AND TEAM PROFESSIONAL COMPETENCIES IN THE MODERN MANAGEMENT

Summary

The article deals with the issues of combining individual and team professional competencies in the modern management. The structuring of the core competencies of the subjects of management activity was carried out, the correlation of individual and command aspects of management, the development of proposals for raising the individual professional level of individual managers and the effectiveness of the management teams functioning was determined.

Key words: professionalization, competence, management activity

References

1. Chorny, H. M, Mishchenko, I. A. & Fischuk, N. Yu. (2017). Fenomen upravlinnia ta systematyzatsiia upravlinskykh znan v APK [The phenomenon of management and systematization of managerial knowledge in the agro-industrial complex]. *Ekonomika APK. – Economy of the agroindustrial complex*, № 14, pp. 77-82 [in Ukrainian].
2. Chorny, H. M, Larina, Ya. S. & Mishchenko, I. A. (2016). Aspekty upravlinskoi diialnosti v teorii aharnoho menedzhmentu [Aspects of management activity in the theory of agrarian management]. *Ekonomika APK. – Economy of the agroindustrial complex*, № 3, pp. 80-85 [in Ukrainian].
3. Kuznietsov, E. A. (2017). Naukovo-metodolohichni problemy rozvytku protsesu profesionalizatsii menedzhmentu v Ukraini [Scientific and methodological problems of the process of professionalisation of management in Ukraine]. *Rynkova ekonomika : suchasna teoriia i praktyka upravlinnia. - Market economy: modern theory and practice of management*, Vol. 16, № 1(35), pp. 9-21 [in Ukrainian].
4. Niustrom, Dzh. V. & Devis, K. (2000). Organizatsionnoe povedenie [Organizational Behavior]. Izdatelstvo Piter-Yug. [in Russian].
5. Bazarov, T. Yu. Upravlencheskie komandy i ikh formirovanie [Management teams and their formation]. Retrieved from <http://www.cpt21.ru/pub/teachers/17/2312031072203368.doc> [in Russian].
6. Kalinets, K. S. Sutnist ta osoblyvosti formuvannia upravlinskoyi komandy [The essence and features of forming a management team]. Retrieved from

- <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> [in Ukrainian].
7. Adizes, I. (2017). *Idealnyi kerivnyk. Chomu nym nemozhlyvo staty* [Ideal leader. Why is it impossible to become]. Nash Format. [in Ukrainian].
 8. Igebaeva, F. A. *K voprosu o povyshenii effektivnosti upravlencheskoi dejatel'nosti na predpriyatiyakh APK* [On the issue of improving the efficiency of management activities at enterprises of the agroindustrial complex]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-o-povyshenii-effektivnosti-upravlencheskoy-deyatelnosti-na-predpriyatiyah-apk> [in Russian].
 9. Shulzhenko, I. V. & Pomaz, O. M. (2016). *Osoblyvosti stvorennia efektyvnoi upravlinskoï komandy v suchasnykh umovakh* [Features of creating an effective management team in the modern conditions]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky. – Scientific herald of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, № 1, pp. 23-28 [in Ukrainian].