

СИНЕРГІЗМ ЯК ЗАПОРУКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

SINERGY AS A KEY TO FORM THE EFFICIENT MANAGERIAL TEAM

УДК 005.95/96

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-22>**Борщ В.І.**

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та інновацій
Одеський національний університет
імені І.І. Мечникова

Гончар Г.С.

студентка
Одеський національний університет
імені І.І. Мечникова

Borshch Viktoriia

Odessa National I.I. Mechnikov University

Gonchar Hanna

Odessa National I.I. Mechnikov University

У статті розглядається проблема забезпечення синергетичного ефекту у процесі формування управлінської команди. Узагальнюються наявний досвід щодо оцінювання ефективності функціонування управлінської команди. Визначено чинники, що впливають на продуктивність управлінської команди. Проаналізовано процес створення синергетичного ефекту під час формування ефективної управлінської команди. Зазначено принципи високого рівня синергізму команди. Визначено перешкоди для формування синергізму управлінської команди. Проаналізована система орієнтирів (межі відповідальності) для команди. Авторами зазначається, що реалізація синергетичного управління як організаційно-управлінського новаторства формується задля збільшення управлінської ефективності вже утвореними виробничими та економічними системами. Акцентовано увагу на колективній праці, яка не виділяє діяльність окремих осіб, але враховує індивідуальні особливості кожного під час командної роботи для формування ефективної команди.

Ключові слова: управлінська команда, синергізм, синергетичний ефект, ефективність; продуктивність команди.

В статье рассматривается проблема обеспечения синергетического эффекта в

процессе формирования управленческой команды. Обобщается существующий опыт оценки эффективности функционирования управленческой команды. Определены факторы, влияющие на производительность управленческой команды. Проанализирован процесс создания синергетического эффекта при формировании эффективной управленческой команды. Указаны принципы высокого уровня синергизма команды. Определены препятствия для формирования синергизма управленческой команды. Проанализирована система ориентиров (границы ответственности) для команды. Авторами отмечается, что реализация синергетического управления как организационно-управленческого новаторства формируется ради увеличения управленческой эффективности уже созданными производственными и экономическими системами. Акцентировано внимание на коллективном труде, при этом не выделяется деятельность отдельных лиц, но учитываются индивидуальные особенности каждого во время командной работы для формирования эффективной команды.

Ключевые слова: управленческая команда, синергизм, синергетический эффект, эффективность; производительность команды.

The main aim of this paper is to analyze the concept of synergy as a key to form the efficient managerial team. In this study such methods as summarization, formal logic and analytical one, were used. The informational database is the scientific works of the national scientists in this management sphere. The authors highlight that team management is a key factor in achieving organizational success through the use of certain tools to motivate and stimulate employees, which are characterized by flexibility and the ability to do everything to achieve the success for the organization. In this regard, the task of studying the features of creating an effective management team in a modern enterprise, based on the principles of synergy, is urgent. This paper considers the problem of ensuring a synergistic effect in the process of forming a management team. The existing experience in evaluating the effectiveness of the management team is summarized. The factors influencing the management team's productivity are determined. According to the authors, team performance is determined by three factors: potential performance, synergies and threats. The process of creating a synergetic effect during the formation of an effective management team is considered. It is determined, that the synergistic effect is a result of positive interaction between team members based on common aspirations and values, as well as complementary skills, resulting in the total efforts of the team far exceeding the sum of the efforts of its individual members. The principles of a high level of team synergy are indicated. Obstacles to the formation of the management team's synergy are identified. The system of landmarks (limits of responsibility) for the team is analyzed. The authors note that the implementation of synergetic management as an organizational and managerial innovation is to improve the management of existing industrial and economic systems. Emphasis is placed on teamwork, which does not highlight the activities of individuals, but takes into account the individual characteristics during teamwork, to form an effective team.

Key words: management team, synergy, synergetic effect, efficiency; team performance.

Постановка проблеми. Сучасний світ диктує підприємствам нові вимоги до здійснення діяльності. Однією з таких вимог є професіоналізм співробітників організації. Отже, людський ресурс є одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності сучасного підприємства. Водночас динамічні умови зовнішнього середовища формують потребу в командному підході до управління: від того, наскільки успішно менеджер підбере членів команди, враховуючи всі можливі нюанси, залежить ефективність кінцевого результату діяльності підприємства.

Командне управління є ключовим чинником досягнення організаційного успіху за рахунок використання певних інструментів мотивації та стимулювання працівників, характерними

особливостями яких є гнучкість і здатність робити все необхідне для досягнення успіху організації. У зв'язку з цим актуальним стає завдання дослідження принципів формування ефективності управлінської команди в межах сучасного підприємства, спираючись на синергізм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Практичні та теоретичні питання підвищення ефективності управлінської діяльності вивчаються у роботах вітчизняних та іноземних дослідників, таких як Е.А. Кузнєцов, Дж.В. Ньюстр, Дж.С. Максвелл, К.С. Калинець, І.В. Шульженко. У своїх роботах вони досліджували різні напрями управління командою, опираючись на психологічні особливості, лідерські якості, професійну компетентність. Зокрема, слід виокремити ідеї

І. Адізеса, який зазначає, що ідеальних менеджерів не існує, а лише команда може досягти потрібного ефекту [1].

Питання «синергізм» з'явилося досить давно. Цю категорію було запропоновано професором Штутгартського університету Германо Хакеном. Слід зазначити, що вперше синергізм як система самоорганізації досліджувалася фізиками, математиками та іноді філософами, а вже пізніше синергізм став об'єктом обговорення та дискусій управлінської науки.

О. Гошовська у монографії «Синергізм у стратегічному управлінні» [3] дослідила принципи синергізму в стратегічному управлінні; Л.С. Лісовська та Н.Т. Гринів [6] дослідили та класифікували джерела генерування синергізму; у роботі А. Полянської й С. Афонькіної [7] розглянута методика, в якій висвітлено ефект синергізму через призму прийняття управлінських рішень; у статті [9] О.М. Помаза й І.В. Шульженка виявлено низку особливостей створення ефективної управлінської команди в організації; у статті [10] О.В. Чернецької застосовано порівняльний прийом, завдяки якому було досліджено різницю між поняттями «синергія», «синергетика», «синергізм» та встановлено їхню сутність, особливості та функціонування; у роботі [11] О.В. Хитрої виконано порівняльний аналіз проявів організації і самоорганізації у процесі створення й розвитку команди; стаття [12] Г.З. Шевцової присвячена питанням реорганізації систем управління підприємствами на основі концепції організованої синергії.

З огляду на той факт, що синергізм почав застосовуватися в управлінні зовсім недавно, постає проблематика в недостатньому вивченні синергізму в цьому аспекті, що супроводжується низьким рівнем використання синергетичних складників у процесі формування управлінської команди.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз процесу формування управлінської команди з використанням принципів синергізму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Команда і командна робота стають культовими явищами в сучасній системі менеджменту. Це пояснюється тим, що, по-перше, командна робота демонструє високу якість та ефективність у вирішенні багатьох організаційних питань, по-друге, приналежність до команди мобілізує людину загалом та підвищує її задоволеність умовами життєдіяльності зокрема [10, с. 672].

Як показує практика, труднощі виникають у переважній кількості підприємств саме на етапі формування команди. Базисом є цілі та завдання корпорації. Постає велика необхідність у забезпеченні командної підтримки в процесі визначення таких напрямів, як місце розташування, маркетингове поширення, цільовий ринок, планований

прибуток у стабільному стані та відсоток прибутковості, тип пропозиції, бренд тощо. Визначивши ці параметри та будучи готовими до їх змін у міру отримання нової інформації, команда може гарантовано розраховувати на зосередження саме на оптимальних видах діяльності [9, с. 23].

Насамперед необхідно визначити поняття «команда». Єдиного уніфікованого тлумачення терміна «управлінська команда» не існує.

А.Ю. Дроздова визначає команду як сукупність окремих осіб і груп, залучених до виконання проекту і відповідальних перед керівником або менеджером проекту за їх виконання. Якщо розуміти під командою групу людей, які спільно працюють для досягнення спільної мети, то буде загублено головне, що робить команду найбільш ланцюговим ресурсом проекту, – взаємозв'язок. Адже на те вона «спільна» мета, щоб досягати її спільними зусиллями, прикладеними всіма членами команди. Команда має формуватися так, щоб кожен її член був індивідуальною «жилкою» в проекті, робив свій внесок у робочий процес, доповнював інших [5, с. 150].

О.В. Чернецькою було визначено, що командою є група керівного складу різної кваліфікації, які неформально пов'язані єдністю розуміння перспективи організації і методики її досягнення, які проводять у своїх колективах єдину злагоджену політику з досягнення поставлених цілей [11, с. 119].

Найбільш оптимальною позицією є той факт, що управлінська команда складається з фахівців із різних сфер організаційної діяльності, які працюють над досягненням спільної мети. Сутність команди полягає у спільному для всіх її членів зобов'язанні, яке потребує наявності певного призначення, в яке вірять усі члени команди, тобто її місії [2, с. 5].

З огляду на той факт, що управлінська команда має відповідати високій динаміці, у пріоритеті учасників повинне бути не тільки емоційне об'єднання і виконання результату в межах отриманих управлінських завдань, але й навички швидкої реакції на зміни, які відбуваються в організації. Оцінювання функціонування управлінської команди часто здійснюють за формулою Штейнера [3, с. 82]:

$$ФП = ПП + С - З, \quad (1)$$

де ФП – фактична продуктивність; ПП – потенційна продуктивність; С – синергізм; З – загрози діяльності.

Із формули 1 видно, що фактично продуктивність команди зумовлюється трьома факторами: потенційною продуктивністю, синергізмом та загрозами.

Синергізм відображає покращення за рахунок командної роботи порівняно з індивідуальною. Поява ефекту синергізму відбувається у процесі позитивного взаємозв'язку між працівниками в команді на принципах загальної мети та ціннісних

орієнтирів, а також взаємодоповнюючих умінь, приводячи до того, що сумарні зусилля команди набагато перевищують суму зусиль окремих її членів. Як і у спорті, командна робота надзвичайно важлива для конкурування на сучасних світових ринках, де індивідуальні уміння не настільки важливі, як високий рівень колективної роботи [7, с. 84].



Рис. 1. Принципи високого рівня синергізму команди

Джерело: [3]

Існує певний комплекс передумов, які спонукають до запровадження синергетичного ефекту під час формування управлінської команди.

До організаційних передумов синергетичного ефекту варто віднести [11, с. 121]:

- 1) правильну кількість учасників команди;
- 2) цілісність як соціально-психологічний зв'язок учасників команди;
- 3) традиційність сталих принципів командної роботи, норм, правил, цінностей;
- 4) підкреслення ролі кожного учасника команди з виділенням для нього певної низки індивідуальних завдань.

Ми вважаємо, що пріоритетним завданням організації мають бути попередньо сформульовані мотиваційні принципи для роботи в команді. У разі відсутності останніх окремі індивіди можуть не усвідомлювати потреби в налагодженні когерентних взаємодій з іншими учасниками, і це досить помітно зменшить вплив синергетичного ефекту [5, с. 152].

Психологічними передумовами синергізму є [3, с. 63]:

- 1) загальна мета команди, що є засобом інтеграційної діяльності членів команди в цілісну систему;
- 2) суб'єкт-суб'єктні (партнерські) взаємодії членів команди у процесі реалізації загальнокомандної мети, що стимулюють розвиток індивідуальної, творчої компетентності;
- 3) відчуття відповідальності за роботою кожного учасника команди, що сприяє виникненню взаємної відповідальності;

4) спорідненість ціннісних орієнтирів учасників команди, що утворюють субкультуру команди.

Багато вчених вважають, що економічне спрямування синергетичного ефекту пов'язане з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій є доцільнішим, ніж ізольоване впровадження якоїсь однієї, і на практиці менеджерів більше цікавить результат дії синергії в результаті поєднання складників у ціле. Це поняття називають ефектом « $2 + 2 = 5$ », тобто ефект від суми складених потенціалів більший, ніж сума самих потенціалів, внаслідок цього виникає додаткова одиниця ефекту ($1 = 5 - 4$), яку визначають як синергетичний ефект [10, с. 673].

Під час розгляду питання про правильне співвідношення організації та самоорганізації у командній праці необхідно акцентувати увагу на системі орієнтирів (командній карті) – межах відповідальності, або рамках свободи. Система орієнтирів для команди повинна мати в собі компоненти як нормативного, так і ціннісно-цільового характеру: команда повинна добре уявляти, як її цілі співвідносяться із загальноорганізаційними цілями, наскільки її рішення співвідносяться з базовими цінностями організації. А отже, для високого рівня ефективного менеджменту команди важливе значення має вивчення впливу ціннісного аспекту взаємного існування членів управлінських команд на продуктивність організації.

Незважаючи на наявність потенційного синергізму в командах, яким притаманні ознаки самоорганізації й самоуправління, перешкодою для його втілення у синергізм можуть стати такі моменти [11, с. 121]:

- 1) особливості структурного змінювання класифікаційних робочих моментів та управлінського рівня можуть спонукати до опору з боку працівників, які мають звичку до більш традиційного підходу організації праці;
- 2) формування ефективної команди забирає багато часу та енергії, при цьому досить таки часто базується на міжособистісних конфліктах, що в подальшому призводить до значних втрат;
- 3) самоорганізовані команди характеризуються величезним ризиком вибору.

Попередньо було зазначено, що принцип синергізму полягає в переважанні колективної праці над індивідуальною. Але саме індивідуальні відмінності є джерелом потенційних переваг у спільних рішеннях. Зокрема, на думку Ю.О. Версти, розмаїття командних ролей дає змогу ефективніше розв'язувати спільні завдання та досягати синергетичного ефекту; при цьому модель ефективної командної праці передбачає рольову доповнюваність та гнучкість (ротацію ролей залежно від ситуації) [8, с. 187].

Синергетичний ефект в управлінській команді можливий у разі узгодження цілей фірми та її

підрозділів, оптимізації організаційної структури, засвоєння нових методів планування та застосування новітніх методик управління. Як зазначає В.Г. Воронкова, підсилення синергетичного ефекту відбувається у результаті виникнення у системі (зокрема, в системі управління) нових елементів (наприклад, наукових досягнень, інформації), їх комплексної взаємодії; виникнення якісно та істотно нових типів і форм власності, їх взаємодії з наявними формами; розвитку удосконалених форм господарського механізму, технічних та економічних відносин; правильного поєднання перелічених основних відносин у цілісну економічну систему за наявності покращеної системи правових, соціальних, політичних, культурних, духовних, ідеологічних відносин тощо [10, с. 674].

Зазначимо, що реалізація синергетичного управління як організаційно-управлінської новації відбувається для підвищення ефективності управління вже наявними виробничо-економічними системами. Отже, потрібно виходити з того, що модель організованої синергії будується не з «чистого аркуша», а шляхом трансформації вже діючих систем управління, які мають свою структуру, особливості й історії розвитку [6, с. 5].

Необхідно підкреслити, що багаторівнева система синергетичного управління має можливість застосовувати різноманітні принципи його імплементації залежно від загального рівня розвитку систем управління на підприємстві, поставлених стратегічних завдань, наявних резервів ресурсів і часу, рівня компетентності менеджерів і персоналу та інших суб'єктивних чинників [4, с. 712].

Таким чином, механізм, який запропонований вище, слід розглядати як базовий компонент, що має опиратися на конкретне наповнення у реальних принципах її реалізації. Складник механізму організаційного спрямування включає в себе суб'єктів (менеджерів різних рівнів), об'єкти (елементи і підсистеми структурно-функціональної моделі синергетичного менеджменту, передумови виникнення й активізації процесів позитивної самоорганізації та їх (процесів) синергетичні ефекти), мету (формування системи управління на засадах організованої синергії), організаційні форми та структури, методичний інструментарій та етапи процесу організації синергетичного управління [12, с. 151].

Висновки з проведеного дослідження. Формування управлінської команди – досить складна справа, яка потребує оптимальних інструментів для майбутньої ефективної діяльності. Синергізм надає команді всі необхідні інструменти вирішення управлінських питань. Його принципи побудовані на колективній праці, яка не виділяє діяльність окремих осіб, але враховує індивідуальні особливості кожного під час командної роботи.

Синергізм використовують для покращення життєдіяльності підприємства. Але слід зазначити, що, застосовуючи синергізм, варто дбати про допоміжні складники, які базуються на стимулюванні команди, мотивації кожного учасника, злагодженій роботі, повазі, підтримці та взаєморозумінні. Якщо ж раціональні підсистеми зразкових зв'язків відсутні, то економічний синергетичний ефект значно послаблює свої позиції. Таким чином, варто зазначити, що, застосовуючи інноваційні інструменти та якісне інформаційне забезпечення в управлінні, можна сформувати перспективи оптимального застосування синергетичного ефекту керівниками підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорації / пер. Папій Н. Харків : Видавництво : Книжний клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2018. 496 с.
2. Борщ В.І., Бевзюк Д.В. Сучасні технології формування управлінської команди. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Вип. 17 (38). С. 72–83. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/135312> (дата звернення: 12.04.2020).
3. Гошовська О., Ліманський А. Синергізм у стратегічному управлінні : монографія. Львів : ТзОВ «Манускрипт». 2011. 284 с.
4. Дроздова А. Ю., Вульчин С. Б. Робота з командою як чинник ефективного управління підприємством. *Вісник Львівського політехнічного університету*. 2016. С. 711–713.
5. Калініченко Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 169–179.
6. Лісовська Л.С., Гринів Н.Т. Забезпечення синергізму інноваційних процесів на підприємстві. *Вісник Львівського політехнічного університету*. 2016. С. 7.
7. Полянська А., Афонькін С. Визначення ефекту синергії в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий журнал «Схід»*. 2013. № 5. С. 84–89.
8. Полянська А.С. Синергія: приховані можливості конкурентного розвитку підприємства. *Вісник Івано-Франківського технічного університету нафти і газу*. 2013. С. 187–188.
9. Помаз О.М. Шульженко І.В. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: економіка і управління підприємством*. 2016. № 1 (73). С. 23–29.
10. Чернецька О.В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 762–765.
11. Хитра О.В. Синергетичні аспекти створення та функціонування управлінської команди. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. С. 118–127.
12. Шевцова Г.З. Особливості впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2015. № 11 (26). С. 150–155.

REFERENCES:

1. Adizes I.K. (2018). Upravlinnia zhyttievym tsyklom korporatsii [Corporate life cycle management]. Kharkiv : Vydavnytstvo : Knyzhnyi klub «Klub simeinoho dozvilia». (in Ukrainian).
2. Borshch V.I., Bevziuk D.V. (2018). Suchasni tekhnologii formuvannia upravlinskoï komandy [Modern technologies of team building]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 17 (38), pp. 72–83. Retrieved from: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/135312> (accessed 12 April 2020) (in Ukrainian).
3. Hoshovska O., Limanskyi A. (2011). Synerhizm u stratehichnomu upravlinni : monohrafiia [Synergism in strategic management: monograph]. Lviv : TzOV «Manuskrypt». (in Ukrainian).
4. Drozdova A.Yu., Vulchyn S.B. (2016). Robota z komandoiu yak chynnyk efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Working with a team as a factor of effective enterprise management]. *Visnyk Lvivskoho politekhnichnoho universytetu*, pp. 711–713. (in Ukrainian).
5. Kalinichenko L.L. (2016). Formuvannia ta otsiniuvannia efektyvnosti proektnoho menedzhmentu [Formation and evaluation of project management effectiveness]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 4, pp. 169–179. (in Ukrainian).
6. Lisovska L.S., Hryniv N.T. (2016). Zabezpechennia synerhizmu innovatsiinykh protsesiv na pidpriemstvi [Ensuring synergy of innovation processes at the enterprise]. *Visnyk Lvivskoho politekhnichnoho universytetu*, 7. (in Ukrainian).
7. Polianska A., Afonkin S. (2013). Vyznachennia efektu synerhii v protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen [Determining the effect of synergy in the management decision-making process]. *Naukovyi zhurnal «Skhid»*, 5, pp. 84–89. (in Ukrainian).
8. Polianska A.S. (2013). Synerhiia: prykhovani mozhyvosti konkurentnoho rozvytku pidpriemstva [Synergy: hidden opportunities for competitive development of the enterprise]. *Visnyk Ivano-Frankivskoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu*, pp. 187–188. (in Ukrainian).
9. Pomaz O.M., Shulzhenko I.V. (2016). Osoblyvosti stvorennia efektyvnoï upravlinskoï komandy v suchasnykh umovakh [Features of creating an effective management team in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli: ekonomika i upravlinnia pidpriemstvom*, 1 (73), pp. 23–29. (in Ukrainian).
10. Chernetska O.V. (2014). Sutnist ta znachennia synerhetychnoho efektu v systemi upravlinnia na pidpriemstvi [The essence and significance of the synergetic effect in the management system at the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 2, pp. 762–765. (in Ukrainian).
11. Khytra O.V. (2016). Synerhetychni aspekty stvorennia ta funktsionuvannia upravlinskoï komandy [Synergetic aspects of the creation and functioning of the management team]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, pp. 118–127. (in Ukrainian).
12. Shevtsova H.Z. (2015). Osoblyvosti vprovadzennia kontseptsii orhanizovanoi synerhii v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of introduction of the concept of organized synergy in the enterprise management system]. *Naukovyi zhurnal «Molodyi vchenyi»*, 11 (26), pp. 150–155. (in Ukrainian).