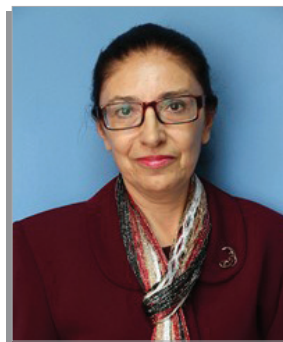


**Л. С. ШЕВЧЕНКО**

докторка економічних наук, професорка,  
завідувачка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: shevchenko\_ls@ukr.net  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>  
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



## **КОМАНДА ЯК БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА HR-КОНСАЛТИНГУ<sup>1</sup>**

Узагальнено наукові підходи до обґрунтування змісту командоутворення. Сформульовано основні критерії та охарактеризовано основні типи команд. Проаналізовано ефективність командної роботи, її управлінський та економічний аспекти. Особливу увагу приділено розвитку командоутворення як бізнес-моделі та практичним проблемам, які стоять перед менеджерами і HR-консультантами.

**Ключові слова:** команда, командоутворення, економіка спільної праці, бізнес-модель, менеджмент, HR-консалтинг.

**JEL Classification:** J01, L21, M12, M50.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови ведення бізнесу потребують урахування не тільки економічних, а й соціальних чинників його розвитку – корпоративної культури, згуртованості персоналу, ефективності внутрішніх комунікацій, характеру взаємовідносин між працівниками тощо. Дедалі більшої актуальності набуває формування нового уявлення про сутність та особливості роботи в командах. При цьому бізнес-консультанти звертають увагу на появу нових типів команд, зокрема віртуальних – як наслідок глобалізації економіки, використання інноваційних комунікаційних та цифрових техно-

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

логій. Команди і командоутворення (тімбілдинг) розглядаються як ефективна бізнес-модель в умовах економіки спільної праці (Collaborative Economy). Нові завдання у зв'язку з цим стоять перед менеджерами і HR-консультантами.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Дослідження проблем командоутворення ведуть в основному представники закордонних, насамперед американських, шкіл менеджменту, соціальної та організаційної психології, організаційної поведінки. Розробки стосуються сутності, призначення та типологізації команд, відмінностей команд від робочих груп, принципів їх утворення, соціалізації тощо.

С. В. Дж. Козловський (S. W. J. Kozlowski) та Б. С. Белл (B. S. Bell) дають визначення команди та командної праці, обґрунтовують її оптимальний розмір, враховуючи особливість ситуації та середовища організації, характер завдань команди та вимоги до них, доступність до ресурсів часу, грошей, мотиваційної складової тощо [1].

Р. Рейтер-Палмон (R. Reiter-Palmon), Т. Сінга (T. Sinha), Дж. Геверс (J. Gevers), Ж.-М. Одобес (J.-M. Odobez) та Г. Вольпе (G. Volpe) аналізують теоретичні моделі й підходи, якими користуються соціологи, а також представники комп'ютерних наук для вивчення команд і групових явищ [2].

Е. Салас (E. Salas) у своїх численних публікаціях (одноособових та у співавторстві) розкриває різноманітні аспекти створення, функціонування та ефективності команд. Зокрема, пропонує використовувати евристичний підхід щодо визначення сутності та перспектив розвитку командоутворення в сучасних організаціях, формулює критичні точки щодо роботи в команді [3–5].

Е. Салас (E. Salas), К. С. Стагл (K. C. Stagl), С. С. Берк (C. S. Burke) та Г. Ф. Гудвін (G. F. Goodwin) розробили теорію Великої п'ятірки, яка має п'ять компонентів і три механізми координації дій членів команди, які, по суті, і визначають зміст командної роботи. Це *адаптивність* – здатність коригувати стратегії на основі інформації, зібраної з навколишнього середовища за допомогою використання резервної поведінки та перерозподілу ресурсів усередині команди; *резервна поведінка* – здатність передбачати потреби інших членів команди за допомогою точних знань про їх обов'язки; *зв'язок із замкненим циклом* – обмін інформацією між відправником та одержувачем незалежно від середовища; *взаємний моніторинг ефективності* – здатність формувати спільне розуміння команди навколишнього середовища та застосовувати відповідні стратегії завдань для точного моніторингу командних дій; *взаємна довіра* і *спільні ментальні моделі* членів команди; *керівництво командою* – здатність керувати, координувати та оцінювати діяльність інших членів команди, розвивати командні знання, вміння та навички, мотивувати команду; *орієнтація на команду* – схильність до врахування поведінки інших людей [4].

Е. Салас (E. Salas), М. Р. Шуфлер (M. R. Shuffler), А. Л. Тайер (A. L. Thayer), В. Л. Бедвелл (W. L. Bedwell) та Е. Х. Лазара (E. H. Lazzara) окреслили низку «критичних міркувань» щодо ефективної командної роботи. Серед них: *співпраця*, яка необхідна для ефективної роботи в команді; *управління конфліктами в командах* у процесі їхнього життєвого циклу; *координація* як механізм упорядкування послідовності та часу взаємозалежних дій на рівні команди для вирівнювання знань та дій для досягнення загальних цілей; *спілкування* як транзакційний процес та організація потоку інформації серед членів команди; *коучинг*, який може задати необхідний напрям та підтримку, щоб допомогти членам команди подолати цей потенціал за втрату процесу; *когнітивне пізнання*, або спільні знання команди, як основа ефективної команди (включає знання ролей та обов'язків; місії та цілей команди; ситуацій, в межах яких працює команда). Крім того, на ефективність команди впливають її склад, культура та контекст, тобто ситуативні характеристики чи події, що визначають виникнення та значення поведінки, а також спосіб і ступінь дії різних факторів [6].

Дослідження Дж. Каценбаха (John Katzenbach), А. Влака (August Vlak), А. Віріота (Aurelie Viriot), фахівців Booz & Company довели, що для успішної команди є п'ять передумов: чіткі цілі; спілкування; зрозумілі критерії членства; ролі та відповідальність членів (очікування ефективності для членів команди та групи в цілому повинні бути чітко окреслені, включаючи точні описи обов'язків окремих осіб); лідерський підхід: яке лідерство потрібне – індивідуальне, багаторазове чи лідерство, яке відповідає конкретній бізнес-моделі й конкретним завданням команди залежно від ситуації [7].

К. Петковський (K. Petkovski) та Ф. Йошевська (F. Joshevska) вважають, що успішне управління командою потребує нової якості та нових моделей лідерства. Автори аналізують роль і завдання менеджера як лідера команди [8]. Ф. П. Моргесон (F. P. Morgeson), Д. Скотт Дерю (D. Scott DeRue), Е. П. Карам (E. P. Karam) дослідили джерела лідерства в команді, а також описали 15 функцій, що допомагають командам задовольняти свої критичні потреби та регулювати поведінку в процесі досягнення мети [9].

Н. Сарасват (N. Saraswat) та С. Хандельваль (S. Khandelwal) аналізують командоутворення й роботу в командах як важливу конкурентну перевагу фірми. Їхня дослідницька робота спрямовується на те, аби виявити реальний результат, який організація може отримати від командоутворення, та визначити ефективність роботи команд [10].

На жаль, економічні аспекти командоутворення (а їх чимало) залишаються осторонь наукових досліджень. Хоча напрям досліджень «економіка спільної праці» є доволі цікавим і перспективним. Практично нерозробленою є проблематика бізнес-команд.

**Цілі статті.** Виходячи з актуальності проблеми, вважаю за доцільне з'ясувати природу командної праці, охарактеризувати команду як суб'єкта соціально-трудових відносин й одночасно як форму організації та використання найманої праці.

**Виклад основного матеріалу.** У цій статті будуть дані відповіді на кілька теоретичних і прикладних питань.

### 1. Що таке команда? Які типи команд існують?

С. В. Дж. Козловський (S. W. J. Kozlowski) та Б. С. Белл (B. S. Bell) визначають команди як такі групи працівників, які мають у своєму складі «двох або більше осіб, існують для виконання організаційно важливих завдань, мають одну або більше спільних цілей, соціально взаємодіють, виконують взаємозалежні завдання, виявляють взаємну підтримку та вбудовані в організаційний контекст, який обмежує команду та впливає на взаємодії з іншими підрозділами в більш широкому плані» [1].

Команди мають такі особливості:

1) команда є формою малої групи з оптимальною кількістю членів команди – 5–10 чоловік. Безпосередність контактів і пряме спілкування працівників виявляє їхні індивідуальні особливості, потреби, інтереси, цінності, погляди та трудові здібності. Відбувається швидка адаптація до колективу нових співробітників, наслідування способів діяльності інших людей;

2) у команді відсутня адміністративна підлеглість одних людей іншим, наділення когось владними повноваженнями. Але лідер у команди обов'язково є: ним стає той, хто в даній ситуації може краще керувати командою;

3) учасників команди об'єднують спільна мета і єдине групове розуміння справедливості та довіри, безконфліктність відносин. Як тільки хоча б в одного члена команди виникає відчуття порушення справедливості, команда припиняє своє існування. Весь цей комплекс командних знань і уявлень психологи називають загальною ментальною моделлю команди. Команди, що володіють єдиною ментальною моделлю, виявляються набагато більш згуртованими і працюють значно ефективніше;

4) координуючи зусилля своїх членів із метою реалізації місії та цілей фірми, команда максимально реалізує *ефект (закон) синергії*, коли спільні дії декількох факторів завжди або майже завжди відрізняються від суми розділних ефектів. Ще одна важлива характеристика команди – *емерджентність*, тобто поява нових якостей (структур, властивостей, функцій, моделей поведінки тощо), які не притаманні жодному з елементів, що утворюють систему. Стосовно команди це означає, що як тільки щось змінюється в зовнішньому чи внутрішньому середовищі компанії, командний ефект може зникнути [11];

5) командоутворення спирається на розуміння персоналу як компетентних працівників, які прагнуть високих досягнень, заохочує розвиток кожного

співробітника, відповідно створює можливість управляти продуктивністю спільної праці;

б) члени команди повинні виконувати певні, унікальні ролі в спільній праці. Одне з найбільш відомих досліджень у даній області було проведено під керівництвом британського дослідника, консультанта з питань управління та роботи в управлінських командах Реймонда Мередіта Белбіна (Raymond Meredith Belbin). У 1981 р. була опублікована його книга «Management Teams», яка узагальнила результати досліджень. Учений виділив дев'ять командних ролей, тобто схожих типів поведінки членів команд. Найкращих показників досягають команди, в яких є: вдалий «координатор»; потужний «генератор» як джерело творчих ідей; «організатор», який стимулює генератора ідей; «математик» – співробітник, здатний своєчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій. Команда ж, утворена з виконавців усіх дев'яти ролей, готова до здійснення будь-якого завдання, є достатньо гнучким типом організації праці.

Утім, наскільки реально сформувати команду з настільки різноманітних «акторів»? І чи потрібно це робити? У 1980-х рр., наприклад, виникла концепція *T-подібної людини*, а в 1990-х рр. вона вже здобула практичне застосування. Зараз вона використовується переважно організаціями, бізнес-процеси яких засновуються на підходах Agile і Scrum. Автори концепції розрізняють І-працівників і Т-працівників. Перші мають експертні знання в якійсь одній області, а символ «І» означає глибоку «вертикальну» орієнтацію знань та умінь такого працівника. Другі працюють за багатьма напрямками, виконують найрізноманітніші функції і є, по суті, генералістами. Їх позначають символом (горизонтальною рисою) «-», який означає широту, але відсутність глибини. Суміщення експертного знання з різноманітністю його застосування і широтою професійного кругозору і дає символ «Т». Т-подібні працівники можуть не просто тимчасово взаємозаміняти один одного, а й розв'язувати комплексні проблеми, оскільки мають знання в багатьох сферах; мають кращу комунікацію і взаємопорозуміння в команді, краще здійснюють обмін інформацією [12].

Крім того, важливою характеристикою команди є час. Команда створюється, розвивається і «дозріває» з часом. Відповідно до «Forming Storming Norming Performing Adjourning model» Б. Такмана (B. Tuckman), логіка розвитку команди є такою: 1) формування – добровільний або адміністративний відбір членів команди за якимись критеріями; 2) «збентеження» – виникнення конфліктів поміж членами команди внаслідок появи розбіжностей в інтересах, цінностях і нормах поведінки, які не виявлялися на стадії формування. Деякі команди на цьому етапі перестають існувати, інші або пристосовуються до розбіжностей, або спільно долають суперечності; 3) нормування – розроблення набору загальноприйнятих норм очікуваної поведінки стосовно

взаємодії в спільній діяльності; 4) виконання роботи командою; 5) розформування команди, яка виконала своє завдання [13].

Основні підходи до класифікації команд представлено в табл. 1.

Таблиця 1

## Класифікація команд

Критерій класифікації команд	Види команд
1	2
За характером лідерства	<p><i>Дискусійна група</i> – має на меті обмін інформацією; ґрунтується на досвіді учасників і розподіленому лідерстві; критерієм членства є відмінні знання.</p> <p><i>Однолідерна команда</i> – створюється з метою швидкого й ефективного ухвалення та реалізації рішень; члени команди виконують чіткі, стабільні ролі; має місце однократне лідерство. У багатьох випадках, залежно від завдання, достатньо однолідерних підрозділів з одноосібним підходом і навіть простих дискусійних груп.</p> <p><i>Справжня команда</i> – створюється з метою проривної ефективності; комунікації відбуваються між усіма членами групи; мають місце взаємна підзвітність та багаторазове лідерство зі зміною керівника. «Справжня команда» є необхідною, якщо пріоритетним є колективне розуміння проблеми [14]</p>
За сферами діяльності	<p><i>Виробнича команда</i> включає основних працівників, які виробляють матеріальні (відчутні) продукти, а їх склад залежить від завдань керівника.</p> <p><i>Сервісна команда</i> бере участь у транзакціях із клієнтами у сферах маркетингу, збуту, логістики, надання консультаційних послуг із сервісного обслуговування тощо.</p> <p><i>Управлінська команда</i> створюється з менеджерів найважливіших бізнес-підрозділів, які несуть основну відповідальність за керівництво та координацію бізнес-процесів на рівні свого підрозділу.</p> <p>Якщо перед менеджерами середньої та низової ланок ставиться завдання впровадження управлінського рішення, прийнятого топ-менеджментом, такі команди набувають ознак <i>виконавських</i>.</p> <p><i>Ініціативна група (команда дій)</i> – це вузькоспеціалізовані й скоординовані команди, дії яких концентруються на створенні певного продукту або наданні послуги.</p> <p><i>Консультативна група</i> – учасники напрацьовують пропозиції щодо продукту чи послуги, способів поліпшення їх якості, безпеки використання тощо</p>



## Продовження табл. 1

1	2
За місцем у формальній структурі організації (рівнем ієрархії)	<p><i>Вертикальна (функціональна) команда</i> включає в себе керівника та його формально підлеглих, які знаходяться на кількох рівнях ієрархії.</p> <p><i>Горизонтальна (спеціальна, міжфункціональна) команда</i> складається із працівників приблизно одного рівня, але з різних підрозділів фірми. Після виконання поставленого завдання члени команди повертаються до виконання своїх постійних обов'язків на основних робочих місцях.</p> <p><i>Багатофункціональні команди</i> – такі, що складаються з працівників приблизно одного ієрархічного рівня, але з різних сфер праці, які збираються разом для досягнення конкретного завдання.</p> <p><i>Спеціалізована команда</i> діє поза формальною структурою організації, реалізуючи особливо важливі проекти. По завершенні роботи багато з таких команд стають підрозділами фірми.</p> <p><i>Віртуальні команди</i> – групи людей, які працюють незалежно один від одного, географічно розкидані (можуть перебувати як в одній країні, так і по всьому світу), але мають спільні цілі в просторі, часі та організаційних кордонах, використовують інформаційні та комунікаційні технології для спілкування і виконання одного чи кількох організаційних завдань</p>
За часом функціонування (регулярністю створення)	<p><i>Проектна команда</i> – тимчасова організація, яка покликана виконувати конкретні спеціалізовані завдання (проект) і обмежена часом. По завершенні проекту команда розпускається.</p> <p><i>Цільова група</i> – головний вплив справляють «чотири Т»: час (time) існування, завдання (tasks), команда (team) – людські ресурси для виконання завдань, перехід (transformation) до нового стану після завершення терміну дії.</p> <p><i>Паралельна команда</i> – включає працівників із різних підрозділів для виконання завдань і функцій, які регулярна організація виконати не може, наприклад, команди з безпеки бізнесу</p>
Залежно від складності та комплексності виконуваних завдань	<p><i>Комплексна команда</i> характеризується наявністю: загальних цілей і складних завдань, які можуть змінюватися протягом робочого циклу; певних ролей у команді, які потрібні для виконання завдань, та координації їх виконання, здатності адаптуватися до зміни цілей та непередбачуваних ситуацій, постійно вдосконалюватися з часом.</p> <p><i>Проста команда</i> характеризується наявністю: загальних цілей, які не пред'являють конкретних індивідуальних вимог до членів команди; завдань, які є статичними та неструктурованими; ролей, які невизначені та недиференційовані, є такими, які можуть виконуватися всіма членами команди з рівнозначними знаннями та вміннями; зосередженістю на соціальній взаємодії, нормативній поведінці та упередженні конфліктів; мінімальними вимогами до продуктивності праці</p>

Закінчення табл. 1

1	2
За ступенем самостійності й відповідальності членів команди	<p><i>Традиційні робочі колективи:</i> працівники виконують основні виробничі дії, але не несуть відповідальності й не контролюють результати.</p> <p><i>Гуртки якості:</i> добровільне об'єднання членів, без фінансових винагород, які несуть відповідальність за напрацювання пропозицій, частково підвищення якості та зменшення собівартості продукції, але не мають повноважень на прийняття рішень щодо їх реалізації.</p> <p><i>Напіваавтоматичні робочі групи:</i> працівники керують та здійснюють основні виробничі дії.</p> <p><i>Самоврядні команди (автономні робочі групи):</i> учасники контролюють виконання цілого набору завдань – від придбання сировини до реалізації та доставки продукції, включаючи контроль темпів робіт, якості та обслуговування [15]; здійснюють функції колективного планування робіт, прийняття оперативних рішень тощо. Повністю самокеровані робочі групи навіть вибирають власних членів і мають можливість оцінювати ефективність один одного.</p> <p><i>Команди, які саморозвиваються,</i> самі визначають цілі й способи їх досягнення, способи мотивації, мають значний інноваційний потенціал.</p> <p><i>Взаємозалежні й незалежні команди.</i> Перші потребують допомоги і співробітництва кожного з членів, які спеціалізуються на різних завданнях. Успіх окремої людини пов'язаний з успіхом усієї команди. Незалежні команди утворюються з працівників, які виконують одні й ті ж функції (завдання). Успіх кожного залежить від його власних зусиль</p>

## 2. Ефективність командної роботи: управлінський аспект проблеми

Проблеми визначення ефективності командної організації праці вивчаються закордонними і вітчизняними дослідниками тривалий час. Представники управлінської науки, як правило, акцентують увагу на можливостях розкриття потенціалу та знань кожного працівника, елементах творчості, інноваційності та гнучкості в командній роботі. Основними елементами ефективної спільної роботи в більшості випадків називаються: задоволення особистих інтересів членів команди; успішна взаємодія в команді та розв'язання поставлених перед командою завдань.

У зарубіжному менеджменті напрацьовано різні моделі ефективності командної роботи [16]:

1) *модель GRPI* Рубіна, Пловника і Фрая (*Rubin, Plovnick & Fry Model*) (1977), яка включає чотири компоненти: Goals (цілі), Roles (ролі), Processes (проце-



си) та Interpersonal relationships (міжособистісні відносини). Саме в такій послідовності відбувається формування команди: ставляться цілі, визначаються ролі й процеси, формуються міжособистісні відносини в команді;

2) *модель ефективної командної роботи Джона Катценбаха (John Katzenbach) і Дугласа Смита (Douglas Smith)*, яка визначає взаємозв'язок основних результатів командної діяльності: продуктивності колективної праці, показників ефективності та особистісного зростання. У досягненні цих результатів важливу роль відіграють прихильність учасників команди загальним цілям і єдиному підходу до справи; взаємодоповнюючі навички, взаємна відповідальність учасників команди один перед одним, а також особиста відповідальність за свою частину роботи.

Дж. Катценбах і Д. Сміт проаналізували діяльність команди відповідно до так званої кривої результатів і виокремили такі етапи:

*робоча група* – індивіди, які працюють переважно самостійно, але обмінюються інформацією та досвідом. Формування єдиних цілей і завдань не відбувається, а взаємодія членів груп носить випадковий характер і не підкріплюється спільною відповідальністю за результати;

*псевдокоманда* – складається з працівників, які мають можливість підвищення ефективності спільної праці, однак не виявляють зацікавленості ні в розробці спільної мети, ні в розвитку необхідних навичок та вмінь;

*потенційна команда* – індивіди, які вже усвідомлюють, що могли б працювати більш ефективно, і намагаються це робити;

*справжня команда* – індивіди, які володіють взаємодоповнюючими навичками та вміннями, мають спільні цілі, завдання та методи роботи;

*високоєфективна команда*, яка відповідає всім характеристикам і критеріям команди, сприяє індивідуальному розвитку її учасників.

Створення високоєфективної команди триває, поки вона не пройде всі стадії свого розвитку. Хоча в умовах високої галузевої (міжгалузевої) конкуренції або надзвичайних ситуацій для вирішення невідкладних поточних завдань припускається організація тимчасових крос-команд. Головне, щоб у членів команди було спільне бачення командної мети та заінтересованість (вигода) у тимчасовій співпраці. Така команда повинна встигнути виконати свою функцію раніше, ніж виникнуть конфлікти («збентеження») між її членами;

3) *модель 7Т Майкла Ломбардо (Michael M. Lombardo) і Роберта Ейчінгера (Robert W. Eichinger) (1995)*. Модель охоплює п'ять внутрішніх і два зовнішніх фактори, причому в англійській мові кожен з цих факторів починається з літери Т. Внутрішні чинники: фокусування на суті (Thrust); довіра (Trust); таланти, професійні навички і вміння (Talent); навички командної роботи

(Teaming skills); здатність виконувати робочі завдання (Task skills). Зовнішні чинники: сумісність команди з лідером (Team leader fit); підтримка команди з боку організації (Team support from the organization). Щоб команда могла діяти з високою ефективністю, потрібні всі внутрішні фактори. Але за відсутності лідера й організаційної підтримки ефективність залишиться невисокою;

4) *модель «П'ять динамічних характеристик співробітництва та командної роботи» Френка Лафасто (Frank LaFasto) і Карла Ларсона (Carl Larson) (2001)*, яка складається з п'яти рівнів або компонентів, кожен з яких підвищує ймовірність зростання ефективності: учасники команди, їх навички і поведінка; відносини в команді; розв'язання проблем у команді; керівництво командою; організаційна структура. Оптимальні процеси і корпоративна культура сприяють відповідальному ставленню учасників команди;

5) *модель Дж. Річарда Хекмана (J. Richard Heckman) (2002)* описує п'ять умов, необхідних для підвищення ефективності командної роботи: команда повинна бути реальною, а не номінальною; наявність заданого напрямку і чітких цілей, які б мотивували учасників до спільної діяльності; організаційна структура, яка сприяє командній роботі; наявність у команди необхідних ресурсів, інформації та підтримки; можливість високоякісного навчання і наставництва для учасників команди. У бізнесі ефективними стають ті команди, у яких є наставник або тренер, який допомагає у вирішенні проблем;

6) *модель ефективності Патріка Ленсіоні (Patrick Lencioni) (2005)*. Автор фактично перерахував проблеми (дисфункції), яких не повинно бути в команді, аби вона була ефективною. Серед них: відсутність довіри учасників команди один до одного; боязнь конфліктів; недостатня відданість справі; ухилення від відповідальності; неуважність до загальних результатів.

### **3. Ефективність командної роботи: економічний аспект проблеми. Команда як бізнес-модель**

Зараз багато команд спеціально створюються роботодавцем для реалізації конкретних виробничих програм, проведення науково-дослідних робіт, розробки нового продукту, з метою узгодження дій вищих менеджерів організації. Бізнес-консультанти рекомендують наймати «правильних» працівників, які хочуть працювати в компанії, реалізувати свій потенціал і мають для цього відповідні компетентності. Поради стосуються форм і методів набору й відбору персоналу, поведінки роботодавців на внутрішньому та зовнішньому ринках праці. Фактично йдеться про використання переваг «економіки спільної праці», якими є: економія часу на виконання завдань та зростання продуктивності праці членів команд, краща якість роботи, ефективна зайнятість працівників, зростання рентабельності бізнесу. Одне з цікавих досліджень цієї проблеми представлено компанією Deloitte [17].

Водночас команда і командування розглядаються як організаційна *бізнес-модель*, яка відображає економічну логіку діяльності компанії та пояснює спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів і отримує прибуток. Розрізняють два типи бізнес-моделей. Перший – бізнес-моделі, орієнтовані на процеси всередині організації [18]. Бізнес-модель включає елементи системи управління, які сприяють реалізації обраної фірмою стратегії: структура організації; внутрішні процеси; інформаційні технології; винагорода та мотивації; персонал і корпоративна культура. Якщо стратегія компанії життєздатна, то її успішність залежить саме від якості бізнес-моделі. У такому контексті найвідомішими бізнес-моделями є модель 5 STAR R. J. Galbraith та модель 7S McKinsey. Другий тип – бізнес-моделі, орієнтовані на цінність (клієнта), одним із варіантів якої є Business Model Canvas A. Остервальдера.

Розглянемо процес найму працівника. В умовах командної організації праці він має певні особливості: при відборі працівників обов'язково враховуються їхні можливості працювати в команді (для цього використовуються різного роду тестування, співбесіди з психологами тощо). Інакше кажучи, контракт із роботодавцем підписує потенційний працівник як *індивід*, а виконувати контракт він буде вже як *член команди*. Однак при укладенні контракту ні найманий працівник, ні роботодавець не можуть передбачити і відбити в контракті всі можливі події, які будуть мати відношення до організації командної праці в майбутньому, сказати впевнено, що вони сформуєть команду, а також, хто і які ролі (функції) в ній буде відігравати. Такий контракт за своєю природою тому є неповним і виражає обмежену раціональність економічних агентів у процесі їхньої взаємодії.

Ураховуючи дану обставину, менеджери фірм у більшості вдаються до таких заходів:

перший – здійснення відразу після найму працівників т. зв. *специфічних інвестицій* у команду, спрямованих на формування необхідних навичок у працівників, професійну орієнтацію, адаптацію до нових умов роботи та інших членів команди, підвищення кваліфікації тощо. Причому інвестування відбувається після укладення контракту, але раніше, ніж з'ясується, чи має сенс здійснювати витрати на командування. Якісні зміни у структурі команди внаслідок інвестицій, поява нових вигод від трудового процесу та необхідність їх розподілу ставлять питання про перегляд початкових умов контракту і проведення повторних переговорів найманого працівника і роботодавця. Тривалість формування команди і необхідність окупності витрачених коштів актуалізують також спеціальні заходи із згуртування працівників – використання потенціалу ефективної мотивації, самоврядування, соціально-трудоого партнерства між найманим працівником і роботодавцем, повноти інформа-

ційного забезпечення команд, розвитку відповідної організаційної культури тощо;

другий захід – *контроль трансакційних витрат*, пов'язаних із командоутворенням, які є доволі відчутними. Ідеться про витрати пошуку інформації – затрати часу та ресурсів для збору інформації про стан і динаміку ринку праці та ринків готової продукції, а також витрати, пов'язані з неповнотою та недосконалістю одержаної інформації; витрати ведення переговорів із найманими працівниками та їхніми об'єднаннями, підписання з ними договорів (контрактів) та подальшого контролю за виконанням цих договорів; витрати специфікації та захисту прав власності. Ці операції не пов'язані прямо ні з виробництвом продукції, ні з її комерційною реалізацією, проте їх здійснення неминуче. Причому динаміка трансакційних витрат знаходиться в оберненій залежності до кривої командних результатів. Тобто на початку формування команди трансакційні витрати компанії зростають, але надалі завдяки створенню «справжньої» та особливо «високоєфективної» команди вони мінімізуються.

Зверну увагу на те, що командна організація праці дозволяє суттєво економити на витратах опортуністичної поведінки, коли працівник відхиляється від умов трудового контракту. Витрати цього типу виникають перш за все внаслідок недостатності або асиметричності інформації щодо функціонування ринку праці й пов'язані із труднощами точної оцінки поведінки іншого учасника трансакції після підписання контракту. Причиною опортуністичної поведінки та відповідних витрат є також відсутність необхідної довіри між власниками фірм, вищими менеджерами та найманими працівниками. Кожний з цих суб'єктів вважає, що всі останні реалізують перш за все особисті економічні інтереси. Через це власники намагаються періодично «перетасовувати» команду топ-менеджерів, не допускаючи зростання їхньої влади та авторитету в організації. Вищий менеджмент зі свого боку, будучи хоча б один раз втягнутим у «тіньові» операції фірми, сумнівається в діловій порядності свого роботодавця і законності бізнесу в цілому. Конкурентні дії з боку найманих працівників, відчужених від власності й управління фірмою, активізуються в міру зростання конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці, утворення профспілкових організацій та об'єднань працівників. Основними проявами їхньої опортуністичної поведінки можуть бути: пасивність при вирішенні питань розвитку організації та формуванні її стратегії; намагання максимізувати свою вигоду, працюючи з меншою віддачею, ніж це передбачено договором; шантаж звільненням. За умов командної організації праці такі питання виникати не повинні;

третій захід – укладення з працівниками *довгострокових трудових контрактів*, а саме на період, не менший за термін окупності витрат на освітні та

інші аналогічні програми командоутворення. У результаті виникають гарантії зайнятості працівників у фірмі, їхнього захисту від зовнішньої конкуренції на ринку праці, просування по службових сходинках. Відбувається стабілізація складу працівників фірми, а команди, по суті, стають тим «ядром», яке утворює первинний сектор внутрішнього ринку праці. До зовнішнього ринку праці звертаються лише за відносно некваліфікованою робочою силою або коли немає відповідних претендентів на вакантні місця в самій фірмі;

четвертий захід – використання потенціалу *ефективної заробітної плати*, рівень якої перевищує середнє, рівноважне значення зарплати працівників конкретної професії (спеціальності) в галузі. Для працівників додаткові доходи забезпечують можливість задовольняти різні потреби, створюють умови повноцінного життя і цим стимулюють продуктивну працю на даному підприємстві. Для роботодавця підвищення зарплати зменшує плинність кадрів, скорочує витрати на пошук і підготовку працівників, а при необхідності дає можливість залучити до фірми найбільш кваліфіковану робочу силу. Унаслідок цього збільшення витрат роботодавця на оплату праці обов'язково компенсується зростанням обсягів виробництва й економією названих витрат.

До сучасних заходів командоутворення з орієнтацією на економічні результати слід віднести також формування команд із різноманітним складом персоналу – расовим, статевим, національним тощо. Дослідження консалтингової фірми McKinsey 2015 р. з охопленням 366 бізнес-організацій продемонструвало, що організації з максимальним етнічним і расовим різноманіттям у менеджменті виявилися ефективніше за інші. Для таких фірм імовірність одержати прибуток, вищий за середній у галузі, була на 35% вище, ніж для фірм із більш однорідним менеджментом. Аналогічний показник для фірм з більш різноманітним менеджментом стосовно статі склав 15%. Глобальне дослідження швейцарської міжнародної фінансової групи Credit Suisse з охопленням 2400 фірм продемонструвало, що бізнес-організації хоча б з однією жінкою в раді директорів мають вищі показники прибутку на акцію та зростання чистого прибутку порівняно з тими, де в раді директорів одні чоловіки. Вивчення 4277 іспанських компаній 2015–2016 рр. із використанням статистичних моделей показало, що команди з різноманітним статевим складом мають більшу здатність пропонувати радикально нові ідеї [19]. Учені Девід Рок (David Rock) і Хайді Грант (Heidi Grant) у своїй статті в Harvard Business Review роблять висновок про те, що різноманітні команди більшою мірою схильні перевіряти факти і залишатися об'єктивними. У таких командах дія кожного з її учасників піддається більш ретельному аналізу. Команди зберігають розумову концентрацію і не втрачають пильності, допускають менше помилок у процесі прийняття рішень [20].

Економічними причинами найчастіше продиктоване й створення управлінських команд. У міжнародному дослідженні консалтингової фірми Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом – 2018» стверджується, що вимога діяти командою зараз досягла рівня топ-менеджменту. «Подібно до великого симфонічного оркестру, симфонічний борд забезпечує гармонійне поєднання різноманітних складових: музичного ритму або стратегії, різних типів інструментів або бізнес-функцій; перших скрипок – функціональних лідерів, і, звісно ж, диригента – генерального директора» [21]. Відповідно до такої моделі топ-менеджмент не лише керуватиме власним бізнес-напрямом, а й співпрацюватиме з іншими функціональними керівниками в командах, які формують стратегічний напрям діяльності фірми. Є кілька варіантів «симфонічного топ-менеджменту»: 1) команда «G3» – складається з генерального директора, директора з управління людським капіталом та фінансового директора (досвід General Electric); 2) «золотий трикутник» – фінансовий директор, директор з маркетингу та ІТ-директор; 3) «керівна діада» – команда з двох керівників, які відповідають за розв’язання конфліктів. Наприклад, альянс між директором із маркетингу та ІТ-директором або фінансового директора та ІТ-директора. Утім 54% респондентів дослідження Deloitte відповіли, що їхні бізнес-організації ще не готові або лише частково готові до впровадження такого рівня співпраці команди керівників фірми.

Командні бізнес-моделі активно впроваджуються у сфері послуг. У закордонній практиці, наприклад, існує особливий термін для позначення команди, яка успішно реалізує юридичні проекти – «юридична команда мрії», або *legal dream team*. Якщо юрист не вміє працювати в команді, багато фірм відмовляться від його послуг. На початку ХХІ ст. у США під тиском економічної кризи з’явився такий напрям в управлінні юридичними фірмами, який дістав назву «команди під клієнтів», або *client teams*. Спочатку такі команди були створені у великих юридичних фірмах, потім ця новація поширилася навіть на дрібні адвокатські контори та юридичні фірми. Зараз це окрема послуга, яку клієнти юридичних і консалтингових фірм у сфері фінансів, нерухомості й аудиту за окрему плату можуть купити. «Команда під клієнта» означає відокремлений структурний підрозділ юридичної фірми, який надає юридичні послуги і юридичну допомогу тільки одному єдиному клієнту й нікому більше. На відміну від звичайної роботи юристів та адвокатів, які працюють відособлено у своїх кабінетах над підготовкою юридичних документів, у команді під клієнта всі мають ділитися інформацією, працювати над довірчими відносинами з клієнтом, розуміти специфіку сфери діяльності клієнта, його цілі і завдання. Час на зустрічі з клієнтом та з’ясування його потреб, цілей і зав-



дань, розглядається не як затрата часу, а як довгострокові інвестиції. Результатом буде зростання доходу юридичної фірми [22].

#### **4. Чи всі проблеми в бізнес-організації розв'язує командоутворення? Нові виклики для менеджменту та HR-консалтингу**

Командоутворення (у тому числі з топ-менеджерів) розв'язує далеко не всі проблеми сучасного бізнесу. Воно не виключає можливості виникнення «ефекту безбілетника», коли член команди користується всіма перевагами роботи в команді, але його внесок у спільні результати занадто низький, не відповідає середньому рівню для даної команди; домінування в команді деяких її членів; формування «одностайного» образу мислення, яке не сприяє реалістичній оцінці альтернативних дій та способів економічної поведінки. Крім того, спеціалізація працівників на виконанні властивих саме їм ролей (функцій) приводить і до того, що командна праця, по суті, стає антиподом внутрішній конкуренції. Останню вважають корисною лише за умови, що перед кожним працівником стоять індивідуальні робочі цілі, які не можуть навіть випадково увійти в конфлікт із загальною метою компанії. Але ж саме конкуренція є визнаним двигуном творчої думки, інновацій, зростання продуктивності праці.

Необхідно враховувати й те, що команда не є чисто механічним об'єднанням працівників. Спільна праця людей може генерувати не тільки позитивну енергію колективу, а й негативну, породжуючи суто особистісні конфлікти між працівниками. Тому треба бути готовими й до звільнення і заміни окремих членів команди. Це нормальне явище для кожної організації.

Ще одним викликом менеджменту є мобільність сучасного персоналу, свобода зміни місця роботи та сфери зайнятості в пошуках вищого заробітку або цікавішої роботи, які приводять до того, що термін роботи на певній посаді в конкретній фірмі стає дуже розпливчастим. Та й середня тривалість «життя» сучасної фірми, за даними закордонних дослідників, не перевищує 15 років. За таких умов кадрові бізнес-консультанти замість інвестування в залученість до команди та різні мотиваційні тренінги зростання починають радити коротке навчання за конкретним проектом, різноманіття завдань на проєктах і цим давати вибір можливості заробітку. Пропонується також формувати не «команди», а «основний» склад і «резервний» – на кшталт театрального кастингу, не збільшуючи штат. При цьому вести облік виконавської дисципліни і виробничої ефективності [23].

**Висновки.** Створення команд є сучасним трендом ведення бізнесу. У західному менеджменті командоутворення, як правило, досліджується з точки зору управлінських ефектів. Утім слід брати до уваги й низку суто економічних наслідків командоутворення, як позитивних, так і негативних, які коман-

доутворення не може ні контролювати, ні розв'язувати на рівні бізнес-організації. Їх знання є важливим для менеджерів бізнес-організацій та HR-консультантів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kozlowski S. W. J., Bell B. F. Work groups and teams in organizations. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/> (дата звернення: 20.12.2019).
2. Reiter-Palmon R., Sinha T., Gevers J., Odobez J.-M., Volpe G. Theories and Models of Teams and Groups. URL: [https://publications.idiap.ch/downloads/papers/2017/Reiter-Palmon\\_SGR\\_2017.pdf](https://publications.idiap.ch/downloads/papers/2017/Reiter-Palmon_SGR_2017.pdf) (дата звернення: 20.12.2019).
3. Salas E., Cooke N. J., Rosen M. A. On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Development. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*. 2008. № 50 (540). Pp. 540–547. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1518/001872008x288457> (дата звернення: 20.12.2019).
4. Salas E., Sims D. E., Burke C. S. Is There a «Big Five» in Teamwork? *Small Group Research*. 2005. Value 36. Issue 5. Pp. 555–599. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496405277134> (дата звернення: 20.12.2019).
5. Salas E., Stagl K. C., Burke C. S., Goodwin G. F. Fostering Team Effectiveness in Organizations: Towards and Integrative Theoretical Framework. In: *Modeling Complex Systems: Nebraska Symposium on Motivation, Volume 52* / B. Shuart, W. Spaulding, J. Poland (eds.). Nebraska: University of Nebraska Press, 2007. Pp. 185–244. (дата звернення: 20.12.2019).
6. Salas E., Shuffler M. R., Thayer A. L., Bedwell W., and Lazzara E. H. Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide. URL: [https://orpc.org/APCM/Salas\\_et\\_al-2014-Human\\_Resource\\_Management%201%203.pdf](https://orpc.org/APCM/Salas_et_al-2014-Human_Resource_Management%201%203.pdf) (дата звернення: 20.12.2019).
7. Unleashing the power: from theory to execution. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/reports/strategyand-unleashing-power-of-teams.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).
8. Petkovski K., Joshevska F. Analysis of a model of teamwork by hill. *UTMS Journal of Economics*. 2014. № 5 (1). Pp. 103–112. URL: <http://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%205%20No.%201/1–9-Petkovski-Joshevska.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).
9. Morgeson F. P., Scott DeRue D., Karam E. P. Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36. No. 1. Pp. 5–39. URL: [https://msu.edu/~morgeson/morgeson\\_derue\\_karam\\_2010.pdf](https://msu.edu/~morgeson/morgeson_derue_karam_2010.pdf) (дата звернення: 20.12.2019).
10. Saraswat N., Khandelwal S. Impact of team building exercises on team effectiveness. *Jaipur International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*. 2015. Volume 6. Issue 3. Pp. 89–97. URL: [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJMHRM\\_06\\_03\\_010/IJMHRM\\_06\\_03\\_010.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJMHRM_06_03_010/IJMHRM_06_03_010.pdf) (дата звернення: 20.12.2019).
11. Лоянич Я. Команда vs колектив. Що краще для вашого бізнесу? Розділ: Управління персоналом. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm324.html> (дата звернення: 20.12.2019).

12. Т-образные работники: почему они необходимы компаниям. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/11/why-companies-need-t-shaped-employees/> (дата звернення: 20.12.2019).
13. Tuckman: Forming Storming Norming Performing model. URL: <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/> (дата звернення: 20.12.2019).
14. Unleashing the power: from theory to execution. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/reports/strategyand-unleashing-power-of-teams.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).
15. Bishop J. W., Scott D., Maynard-Patrick S., Wang L. Teams, Team Process, and Team Building. URL: [https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=business\\_facpubs](https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=business_facpubs) (дата звернення: 20.12.2019).
16. Шесть различных моделей эффективности командной работы. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/shest-razlichnyh-modelej-effektivnosti-komandnoj-raboty/> : (дата звернення: 20.12.2019).
17. The Collaborative Economy. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-collaborative-economy-google-170614.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).
18. Бізнес-модель підприємства, її ключові елементи і завдання. URL: [https://studopedia.su/12\\_21454\\_biznes-model-pidpriemstva-ii-klyuchovi-elementi-i-zavdannya.html](https://studopedia.su/12_21454_biznes-model-pidpriemstva-ii-klyuchovi-elementi-i-zavdannya.html) (дата звернення: 20.12.2019).
19. Как сплотить команду. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/10/scientific-secrets-to-great-team-chemistry/> (дата звернення: 20.12.2019).
20. Rock D., Grant H. Why Diverse Teams Are Smarter. URL: <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter> (дата звернення: 20.12.2019).
21. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html?fbclid=IwAR2Y8B63wQOMUFbtVcFH4qA7Qf3H-ax8NctZoS\\_RRsZa3W8eIZBOi6TTMo](https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html?fbclid=IwAR2Y8B63wQOMUFbtVcFH4qA7Qf3H-ax8NctZoS_RRsZa3W8eIZBOi6TTMo) (дата звернення: 20.12.2019).
22. Галятин М. Ю. Команда под клиента. URL: <http://www.yurclub.ru/docs/other/article124.html> (дата звернення: 20.12.2019).
23. Вишнякова М. Гостевой брак. Почему не стоит вкладывать в развитие сотрудников. URL: [https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/372585-gostevoy-brak-pochemu-ne-stoit-vkladyvat-v-razvitie-sotrudnikov?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=otnosheniya-rabotnik--rabotodatel&fbclid=IwAR3X3zmye4XazgMoO\\_YmKGYl4vGeAasQdyj085ZYBaGCLpwlpfGDmmCIznc](https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/372585-gostevoy-brak-pochemu-ne-stoit-vkladyvat-v-razvitie-sotrudnikov?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=otnosheniya-rabotnik--rabotodatel&fbclid=IwAR3X3zmye4XazgMoO_YmKGYl4vGeAasQdyj085ZYBaGCLpwlpfGDmmCIznc) (дата звернення: 20.12.2019).

## REFERENCES

1. Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. F. (2001). *Work groups and teams in organizations*. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>
2. Reiter-Palmon, R., Sinha, T., Gevers, J., Odobez, J.-M., & Volpe, G. (2017). *Theories and Models of Teams and Groups*. Retrieved from [https://publications.idiap.ch/downloads/papers/2017/Reiter-Palmon\\_SGR\\_2017.pdf](https://publications.idiap.ch/downloads/papers/2017/Reiter-Palmon_SGR_2017.pdf)

3. Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50 (540), 540–547. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1518/001872008x288457>
4. Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is There a «Big Five» in Teamwork? *Small Group Research*, 36 (5), 555–599. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
5. Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering Team Effectiveness in Organizations: Towards and Integrative Theoretical Framework. In B. Shuart, W. Spaulding, & J. Poland (Eds.), *Modeling Complex Systems: Volume 52 of the Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 185–244). Nebraska: University of Nebraska Press.
6. Salas, E., Shuffler, M. R., Thayer, A. L., Bedwell, W., & Lazzara, E. H. (2014). *Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide*. Retrieved from [https://orpc.org/APCM/Salas\\_et\\_al-2014-Human\\_Resource\\_Management%201%203.pdf](https://orpc.org/APCM/Salas_et_al-2014-Human_Resource_Management%201%203.pdf)
7. *Unleashing the power: from theory to execution*. (2011). Retrieved from <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/reports/strategyand-unleashing-power-of-teams.pdf>
8. Petkovski, K., & Joshevska, F. (2014). Analysis of a model of teamwork by hill. *UTMS Journal of Economics*, 5 (1), 103–112. Retrieved from <http://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%205%20No.%201/1–9-Petkovski-Joshevska.pdf>
9. Morgeson, F. P., Scott, DeRue D., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36 (1), 5–39. Retrieved from [https://msu.edu/~morgeson/morgeson\\_derue\\_karam\\_2010.pdf](https://msu.edu/~morgeson/morgeson_derue_karam_2010.pdf)
10. Saraswat, N., & Khandelwal, S. (2015). Impact of team building exercises on team effectiveness. *Jaipur International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*, 6 (3), 89–97. Retrieved from [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJMHRM\\_06\\_03\\_010/IJMHRM\\_06\\_03\\_010.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJMHRM_06_03_010/IJMHRM_06_03_010.pdf)
11. Loianych, Ya. *Komanda vs kolektyv. Shcho krashche dlia vashoho biznesu? [Team vs collective. What is best for your business?]*. (n.d.). Retrieved December 20, 2019, from <http://www.management.com.ua/hrm/hrm324.html> [in Ukrainian].
12. *T-obraznyye rabotniki: pochemu oni neobkhodimy kompaniyam [T-shaped workers: why companies need them]*. (2019). Retrieved from <https://businessrevisor.ru/2019/11/why-companies-need-t-shaped-employees/> [in Russian].
13. *Tuckman: Forming Storming Norming Performing model*. (n.d.). Retrieved December 20, 2019, from <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/>
14. *Unleashing the power: from theory to execution*. (2011). Retrieved from <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/reports/strategyand-unleashing-power-of-teams.pdf>
15. Bishop, J. W., Scott, D., Maynard-Patrick, S., & Wang, L. (2014). *Teams, Team Process, and Team Building*. Retrieved from [https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=business\\_facpubs](https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=business_facpubs)
16. *Shest razlichnykh modeley effektivnosti komandnoy raboty [Six different models of teamwork]*. (n.d.). Retrieved December 20, 2019, from <https://www.wrike.com/ru/blog/shest-razlichnyh-modelej-effektivnosti-komandnoj-raboty/> [in Russian].

17. *The Collaborative Economy*. (n.d.). Retrieved December 20, 2019, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-collaborative-economy-google-170614.pdf>
18. *Biznes-model pidpriemstva, yii kliuchovi elementy i zavdannia [Business model of the enterprise, its key elements and tasks]*. (n.d.). Retrieved December 20, 2019, from [https://studopedia.su/12\\_21454\\_biznes-model-pidpriemstva-ii-klyuchovi-elementi-i-zavdannia.html](https://studopedia.su/12_21454_biznes-model-pidpriemstva-ii-klyuchovi-elementi-i-zavdannia.html) [in Ukrainian].
19. *Kak splotit komandu [How to rally a team]*. (2019). Retrieved from <https://businessrevisor.ru/2019/10/scientific-secrets-to-great-team-chemistry/> [in Russian].
20. Rock, D., & Grant, H. (2016). *Why Diverse Teams Are Smarter*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>
21. *Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018. Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte [Trends in Personnel Management – 2018. Deloitte International Survey]*. (2018). Retrieved from [https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html?fbclid=IwAR2Y8B63wQOMUFBttVcFH4qA7Qf3H-ax8NctZoS\\_RRsZa3W8eIZBOi6TTMo](https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html?fbclid=IwAR2Y8B63wQOMUFBttVcFH4qA7Qf3H-ax8NctZoS_RRsZa3W8eIZBOi6TTMo) [in Ukrainian].
22. Galyatin, M. Yu. *Komanda pod kliyenta [Team for the client]*. (n.d.). Retrieved December 20, 2019, from <http://www.yurclub.ru/docs/other/article124.html> [in Russian].
23. Vishnyakova, M. *Gostevoy brak. Pochemu ne stoit vkladyvat v razvitiye sotrudnikov [Guest marriage. Why not invest in employee development]*. (n.d.). Retrieved December 20, 2019, from [https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/372585-gostevoy-brak-pochemu-ne-stoit-vkladyvat-v-razvitie-sotrudnikov?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=otnosheniya-rabotnik--rabotodatei-pret&fbclid=IwAR3X3zmye4XazgMoO\\_YmKGYl4vGeAasQdyj085ZYBaGCLpwlpfGDmmCIznc](https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/372585-gostevoy-brak-pochemu-ne-stoit-vkladyvat-v-razvitie-sotrudnikov?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=otnosheniya-rabotnik--rabotodatei-pret&fbclid=IwAR3X3zmye4XazgMoO_YmKGYl4vGeAasQdyj085ZYBaGCLpwlpfGDmmCIznc) [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 06.03.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 24.04.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 27.05.2020 р.

### Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

## КОМАНДА КАК БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ МЕНЕДЖМЕНТУ И HR-КОНСАЛТИНГУ

Обобщены научные подходы зарубежных ученых к обоснованию содержания командообразования. Сформулированы основные критерии и типы команд. Проанализирована эффективность командной работы, ее управленческий и экономический аспекты. Особое внимание уделено развитию командообразования как бизнес-модели и практическим проблемам, которые стоят перед менеджерами и HR-консультантами.



**Ключевые слова:** команда, командообразование, экономика совместной работы, бизнес-модель, менеджмент, HR-консалтинг.

**L. S. SHEVCHENKO**

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **A TEAM AS A BUSINESS MODEL: NEW CHALLENGES FOR THE MANAGEMENT AND HR CONSULTING**

**Problem setting:** contemporary conditions for doing business requires taking into account economic, as well as social factors. Forming the new perception of the essence and peculiarities of teamwork is of particular importance. The latter is an effective business model under the Collaborative Economy. Hence, managers and HR consultants face new goals.

**Recent research and publication analysis:** researches on issues of team building, social and organizational psychology, and organizational behaviour are mainly conducted by representatives of foreign, primarily American, schools of management. Their developments are concerned with the essence and purpose of teams, typologization of teams, distinctions between teams and working groups, principles of creating teams, socialization, etc. Having analysed articles of authors such as S. W. J. Kozlowski & B. S. Bell, R. Reiter-Palmon, T. Sinha, J. Gevers, J.-M. Odobez, & G. Volpe, E. Salas, K. C. Stagl, C. S. Burke, & G. F. Goodwin, M. R. Shuffler, A. L. Thayer, W. L. Bedwell, & E. H. Lazzara, John Katzenbach, August Vlak, & Aurelie Viriot, K. Petkovski & F. Joshevska, F. P. Morgeson, D. Scott DeRue, & E. P. Karam, N. Saraswat & S. Khandelwal, the author may conclude that, unfortunately, economic aspects of team building have not been thoroughly examined in the scientific literature. Nevertheless, a field of research called the Collaborative Economy is enough interesting and prospective.

**Paper objective:** the article objective is to ascertain the nature of teamwork and to study a team as form of organizing and using hired labour.

**Paper main body:** in this article, the author considers the following theoretical and applied issues:

1. What is a team? What types of teams do exist?
2. What indicators do evaluate efficiency of teamwork? Representatives of the managerial science point out opportunities of achieving the potential and knowledge of each employee, elements of creativity, innovativeness, and flexibility in the process of teamwork. In a majority of cases, the main elements of efficient teamwork encompass: meeting the personal interests of team members; the successful interaction in team and accomplishing established goals. The author has analysed different management models for effective teamwork.

An economic aspect of the issue implies that many teams are specially created by an employer for undertaking production programs, carrying out research activities, developing



new products, etc. Team building should be considered as a business model disclosing the economic logics of the company's activity and explaining a method a company applies to create values for customers and earn profit. In the article, the author examines peculiarities of hiring employees under team forms of the work organization concerned with the necessity for making so-called specific investments in a team, using the potential of effective salary, concluding long-term labour agreements with employees, and controlling transaction costs. Creating managerial teams is usually encouraged by economic reasons.

Nowadays, team business models are actively implemented in the sphere of services. For instance, the foreign practice shows that teams are created for successful undertaking juridical projects – *legal dream team*. At the beginning of the 21<sup>st</sup> century, law firms have begun to create *client teams*.

3. Does team building solve all problems at a business organization? In my opinion, it does not. Team building does not exclude the possibility of emergence of the free rider problem and forming unanimous understanding, which do not facilitate the realistic evaluation of actions and ways of economic behaviour. Joint efforts of people may generate positive energy of a team, as well as negative one, inducing interpersonal conflicts between employees and the dismissal of particular team members. High mobility of contemporary staff is also a challenge to managers and HR consultants. It results in a vague work period at the particular position at a certain firm. Under such conditions, HR consultants begin to advise short-term studying in the context of a certain project and to form the “first team” and “reserve team” rather than “squads” without increasing the number of employees. At the same time, managers should account the discipline and production efficiency.

**Conclusion of the research:** creating teams is a contemporary trend of doing business. In the western management theory, team building is usually researched from the standpoint of managerial effects. However, managers should take into consideration a set of purely economic positive and negative consequences of team building. Awareness of these consequences is important for managers of business organizations and HR consultants.

#### Short Abstract for an article

**Abstract.** The article has generalized scientific approaches to substantiating the essence of team building. The author has formulated the main criteria and characterized types of teams. The author has analysed efficiency of teamwork alongside its managerial and economic aspects. The author pays especial attention to the development of team building as a business model and applied problems managers and HR consultants face.

**Keywords:** team, team building, Collaborative Economy, business model, management, HR consulting.

Article details:

Received: 06 March 2020

Revised: 24 April 2020

Accepted: 27 May 2020

**Рекомендоване цитування:** Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: нові виклики менеджменту та HR-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2 (41). С. 69–90. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-41-2-69.

**Suggested Citation:** Shevchenko, L. S. (2020). Komanda yak biznes-model: novi vyklyky menedzhmentu ta HR-konsal'tynhu [A team as a business model: new challenges for the management and HR consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (41), 69–90. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-41-2-69.