

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ КОМАНДИ: ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ТА ВПЛИВУ

Сьогодні успішність будь-якого бізнесу визначається, насамперед, його людськими ресурсами, а саме – ефективною командою. Сьогодні зростає роль менеджера-лідера, який здатний створити і розвивати такі команди, де кожен із учасників отримуватиме задоволення від роботи та можливості для розвитку. Складність управління командами полягає в тому, що команда – це пазл з різноманітних особистостей, наділених величезною кількістю різних бажань і мотивів, різними наборами внутрішніх цінностей, вірувань, переконань і страхів, звичок, здібностей. У статті розглянута концепція «життєвого циклу команди», який традиційно містить певний перелік етапів з їх особливостями. Автором проаналізовані особливості кожного з етапів та запропоновані максимально релевантні управлінські інструменти, які ефективні для кожного етапу. Використання таких інструментів дозволить злагоджено і без особливих конфліктів пройти всі стадії життєвого циклу. Виходячи з цього сучасний менеджер повинен володіти також ефективним інструментарієм мотиваційного менеджменту, вміло застосовуючи його залежно від цілей етапу життєвого циклу і створюючи комплексну мотиваційну систему, потрапляючи в яку члени команди стають єдиними цілим.

Ключові слова: команда; життєвий цикл; управлінські інструменти; мотивація; мотиваційний менеджмент.

Постановка проблеми. Основа успішного бізнесу – залучена, зацікавлена і мотивована команда. Іншими словами, команда, яку можна назвати «здоровою».

Команда – це група людей, які спільно працюють, вирішують спільні завдання, використовуючи власні компетенції та спеціалізацію. Поняття «команда» не є синонімом терміну «колектив», адже в команді є чітка спільна мета і зрозумілі шляхи руху до неї.

Практика показує, що самотійно колектив співробітників не стане командою, отже, сьогодні зростає роль менеджера-лідера, який здатний створити і розвивати такі команди, де кожен із учасників отримуватиме задоволення від роботи та можливості для розвитку.

А це – завдання не з простих, адже людина – особистість дуже складна, наділена величезною кількістю різних бажань і мотивів, які часто суперечать один одному. Також спільній роботі в команді можуть завадити набір внутрішніх цінностей, вірувань, переконань і страхів, звички і навіть здібності. Помножене на кількість учасників команди, це стає викликом навіть для досвідченого менеджера.

При цьому використання суто формальної влади буде неефективним, оскільки не забезпечує внутрішню мотивацію та залучення працівників.

Попри унікальність кожної окремо взятої команди, є об'єктивні закономірності в процесах, етапах її розвитку. Така концепція має назву «життєвий цикл команди», який традиційно містить певний перелік етапів з їх особливостями. Компетентний керівник, володіючи даним інструментарієм, здатний вміло підібрати відповідний стиль управління для кожного етапу розвитку команди, щоб згладити складності та швидше довести колектив до високоефективної фази.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Найпоширенішою на практиці моделлю життєвого циклу команди є модель Брюса Такмена, яка описує основні стадії створення та розвитку типової команди. Згідно з цією схемою, команда проходить шлях від незнайомих один одному людей до зрілого колективу, де всі працюють злагоджено. Розвинена команда зі здоровою внутрішньою атмосферою успішніше справляється з робочими завданнями, що дозволяє розвантажити керівника та перейти до більш прогресивного та сучасного стилю управління, використовуючи коучинг та делегування повноважень.

Проте, для того, щоб на практиці використовувати дану модель, необхідно чітко розуміти, які управлінські дії та інструменти повинні супроводжувати кожен етап для того, щоб успішно перейти на наступний рівень. Дане питання, на нашу думку, недостатньо опрацьоване та систематизоване у теорії та практиці лідерства, кадрового менеджменту та управління сучасними командами.

Цілі дослідження. Отже, кожна команда завжди проходить через типові фази, щоб вийти на максимум продуктивності. Завдання менеджера – підібрати релевантні управлінські методи та

інструменти впливу на кожній фазі, щоб прискорити рух від фази до фази і досягнення рівня злагодженості та ефективності.

Основні результати дослідження. Модель життєвого циклу команди передбачає 5 стадій розвитку (рис. 1). Чотири з них відбуваються в межах операційного процесу, а в п'ятий етап колектив переходить під час розпуску. Кожен етап впливає з природної поведінки людини, яка потрапила в нове середовище і потроху адаптується до неї.

Модель базується на певних принципах:

- стадії руху команди не можна пропустити, але можна згладити;
- перехід з одного етапу до іншого можна прискорити або сповільнити;
- деякі зміни можуть бути непомітними з першого погляду;
- чим більш розвинена команда, тим краще вона справляється із завданнями без постійного зовнішнього контролю.

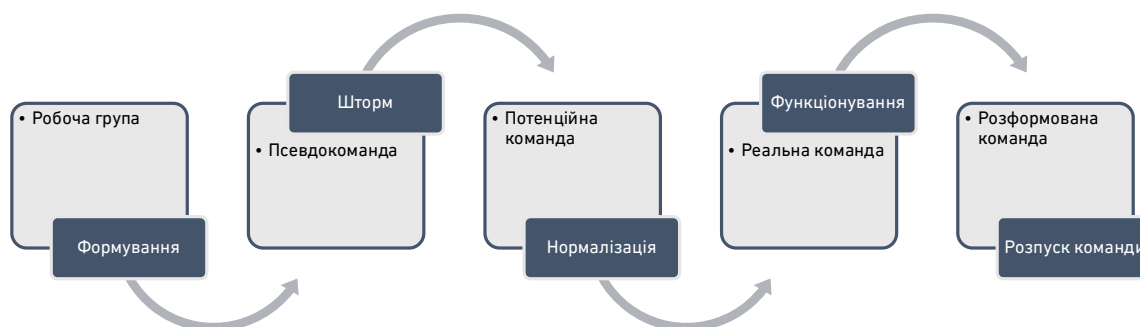


Рис. 1. Відповідність якості команди етапам її життєвого циклу

Як вже було зазначено вище, для продуктивного проходження кожної фази необхідний певний набір управлінських інструментів та методів, які дозволять зробити цей процес найбільш ефективним. Розглянемо кожну фазу та релевантний їй інструментарій.

Формування команди. На даному етапі співробітники потрапляють у нові для себе умови, які приймають насторожено. Для етапу формування характерні поверхневі обговорення; ввічливість та відстороненість; обережність у судженнях; відсутність зв'язків з іншими; фокус на собі та своїх завданнях. Учасники команди знайомляться, складають враження про колег, часто можуть

відчувати збентеження і тривогу, не згуртувалися навколо спільної мети.

Основна мета керівника, менеджера на даному етапі – забезпечити сприятливі умови для знайомства, комунікацій, розподілу ролей в команді, адаптації і розуміння працівниками своїх функціональних обов'язків.

Продуктивність команди на першому етапі середня, проте зазвичай присутній ентузіазм і бажання спрацюватись.

Виходячи з особливостей початкового етапу надважливими, крім регламентації та адміністрування робочих процесів, є дієві інструменти, що допоможуть сформувати культуру, правила та традиції, розпочати процес формування команди. Пропонуємо наступні управлінські інструменти, які забезпечать органічне та безболісне формування команди (рис. 2).

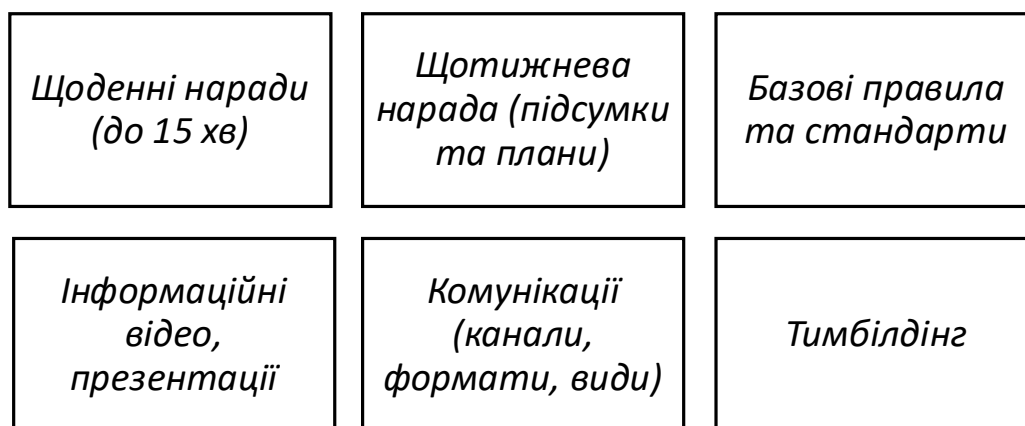


Рис. 2. Управлінські інструменти етапу формування команди

Щоденні наради (Daily meeting) – короткі зустрічі, зазвичай на початку або в кінці робочого дня, метою яких є чіткий розподіл завдань, формування загальних цілей та об'єднання команди. Зазвичай такі зустрічі тривають не більше 15 хвилин. Таким чином усі учасники команди будуть усвідомлювати очікування, зони відповідальності, заплановані результати.

Щотижнева нарада (weekly meeting) – це зустріч раз на тиждень, традиційно на початку чи в кінці тижня, яка триває 15–30 хвилин. На таких зустрічах доцільно підбити підсумки тижня та запланувати наступні етапи і завдання. Під час цієї зустрічі керівнику необхідно надати учасникам команди зворотний зв'язок за результатами

виконаних завдань і досягнутих результатів, оцінити прогрес і результативність та донести інформацію про найближчі плани підрозділу чи компанії загалом.

Базові правила та стандарти. Встановлення таких правил і стандартів торкається як культури спілкування, каналів, форматів і правил ведення внутрішніх комунікацій, документів та CRM-систем, так і посадових інструкцій, положень, реалізації бізнес-процесів. Також важливо сформувати регламент роботи офісу та стандарти корпоративної культури. Якщо команда або її частина працює у віддаленому форматі, необхідно розробити таку систему адміністративних правил, до якої є доступ і якою зручно користуватися усім членам команди.

Інформаційні відео та презентації. Для швидкої адаптації нових членів команди до її внутрішньої культури та забезпечення новим членам команди комфортного – це саме той інструмент, який вкрай корисний.

Комунікації. Налагодження системи внутрішніх комунікацій відіграє першочергову роль у формуванні команди. Планування командних комунікацій передбачає визначення каналів, форматів, видів, частоти комунікацій в залежності від особливостей робочих процесів та інформації.

Тімбілдинг. Це про тренінги, навчання, ділові ігри, кейси, підготовку презентацій за темою, сумісний відпочинок, конкурси, вікторини тощо. В сучасному менеджменті це є одним з найважливіших інструментів для формування команди, оскільки створює міцні зв'язки в команді не тільки за функціональними обов'язками, а й за особистими симпатіями.

Після етапу формування відбувається етап розвитку команди, який прийнято називати *шторм (штормінг)*, який неминучий під час тісної взаємодії. Під час цього етапу спостерігаються міжособистісні конфлікти через протиріччя, різні типи мислення, звички, цінності, характер, підходи до планування та реалізації робочих процесів. У великих групах можуть виокремитись мікрогрупи за інтересами, виникати конфронтації, суперечки за ролі, супротив організаційним нормам і правилам.

Етап шторму є найскладнішим етапом формування команди. Адже працівники зосереджені на тому, щоб проявити себе, відстояти свою позицію і авторитет, можуть приділяти роботі менше часу, ніж раніше, або частіше відволікатися. На даному етапі працівники

можуть йти з команди, якщо розуміють, що не спрацювалися або втомились від конфліктів

Для оптимізації робочих процесів під час етапу штормінгу важливі інструменти міжособистих комунікацій між керівником, менеджером та членами команди. Найбільш ефективними є неформальні комунікації, які дають можливість знайти глибинні причини конфліктів та зрозуміти ролі в них кожного працівника. На цьому етапі керівник виступає «психологом», який діагностує атмосферу в колективі, виявляє причини та пояснює членам команди ті процеси, які в ній відбуваються. Його завдання – перевести конфлікти в керовану площину і управляти ними.

На стадії шторму такий інструмент, як тімбілдинг, може зашкодити. Більш ефективними стають, як вже було зазначено вище, особисті зустрічі, програми менторства, коучинг, психологія управління, інструменти управління стресами та конфліктами, чіткий розподіл відповідальності і повноважень (рис. 3).

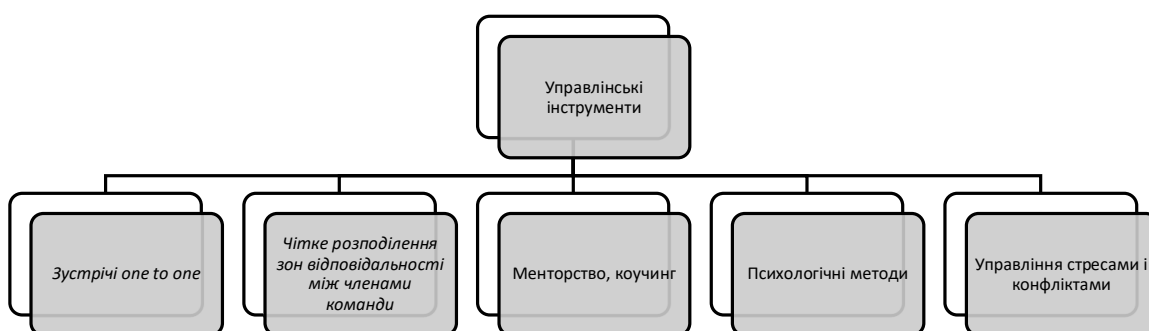


Рис. 3. Управлінські інструменти етапу шторму

Одним із найдієвіших інструментів на етапі штормінгу для менеджера є зустрічі віч-на-віч (one to one), а також чітке розподілення зон відповідальності між членами команди.

Зустрічі one to one на етапі шторму відіграють особливу роль. Сьогодні – це один з найпопулярніших та найефективніших інструментів для налагодження комунікацій між членами команди. Це можливість для обох сторін ефективніше і зручніше вирішити те чи те питання, обговорити неприємні або особисті теми. Бувають випадки, коли працівникові важко інтегруватись у колектив або виконувати завдання. Саме особисті зустрічі керівника з членами команди допомагають запобігти помилковим рішенням, підтримати працівника, підвищити його мотивацію.

З часом члени команди вчаться взаємодії, простіше приймають чужі точки зору, знаходять спільну мову. З цього починається *етап нормалізації*.

Цей етап характеризується нормуванням, тобто створенням і дотриманням спільних правил, стандартів, традицій, формуванням комунікацій, вибором каналів і форматів, консолідацією навколо спільних цілей. На етапі нормалізації після вирішення попередніх конфліктів відбувається вироблення правил і норм, що визначають подальшу спільну роботу. Розбіжності згладжуються, виникає консенсус щодо робочих завдань, а різниця в особистих думках не впливає на роботу настільки сильно, як на стадії шторму. На стадії нормалізації здійснюється розподіл відповідальності, кооперація, розуміння сильних і слабких сторін членів команди та використання їх для досягнення спільної мети.

Головним завданням керівника, менеджера на такому етапі є моніторинг і контроль процесів цілепокладання, аби встановлені командою цілі відповідали цілям компанії. Тому його роль полягає в нагадуванні про цінності та критерії оцінки; допомозі у встановленні нових правил; комунікаціях, згладжуванні залишкових конфліктів.

На цьому етапі, коли найгостріші конфлікти та притирання лишаються позаду, менеджеру потрібно переходити від чіткого контролю та управління діями до делегування, коучингу, фасилітації та індивідуальних траєкторій розвитку членів команди (рис. 4).

Делегування повноважень або зони відповідальності – один з дієвих інструментів, який допоможе членам команди не тільки розвивати власні компетенції, а й вирощувати майбутніх менеджерів та керівників. Також застосування цього інструменту дає змогу команді вчитися вирішувати конфлікти екологічно, відкрито й корисно для справи.

Коучинг – сучасний і вже популярний інструмент управління командою. Адже централізований стиль управління з часом зупиняє розвиток команди та виснажує керівника.



Рис. 4. Управлінські інструменти етапу нормалізації команди

Індивідуальні траєкторії розвитку – інструмент, який допомагає визначити вектор розвитку співробітника на конкретний період у межах компанії, побудувати його кар'єру. Для ефективного використання цього інструменту необхідне залучення менеджера з персоналу, оцінювання працівника, виявлення його сильних та слабких сторін, можливостей і перспектив.

Успішно пройшовши всі попередні стадії, команда переходить на стадію злагодженості (виконання, функціонування), спрацьованості, високої ефективності.

Етап *функціонування* характеризується тим, що всі члени команди вже адаптувались до своїх та чужих ролей, знайшли консенсуси, навчилися вирішувати питання в процесі співпраці. Тож інструментарій менеджера доповнюється наступними елементами: навчання команди вмінню давати відвертий та екологічний зворотній зв'язок, поважаючи професійну точку зору та особистість кожного (рис. 5). Часто на цьому етапі залучають психологів, тренерів, професійних коучів.

На цьому етапі відносини між колегами характеризуються підтримкою і довірою, особистими відносинами, гнучкістю, комфортним середовищем, що сприяє як досягненню спільних цілей, так і ефективному професійному розвитку кожного учасника.

Ефективна команда вже може функціонувати і без серйозних зовнішніх втручань. Тоді керівник виконує функції моніторингу, координації, коригування, надання зворотного зв'язку, мотивації, підтримки продуктивності та згуртованості. Співробітники мотивовані

та працюють у синергії один з одним, тому ефективність команди на етапі функціонування максимальна.

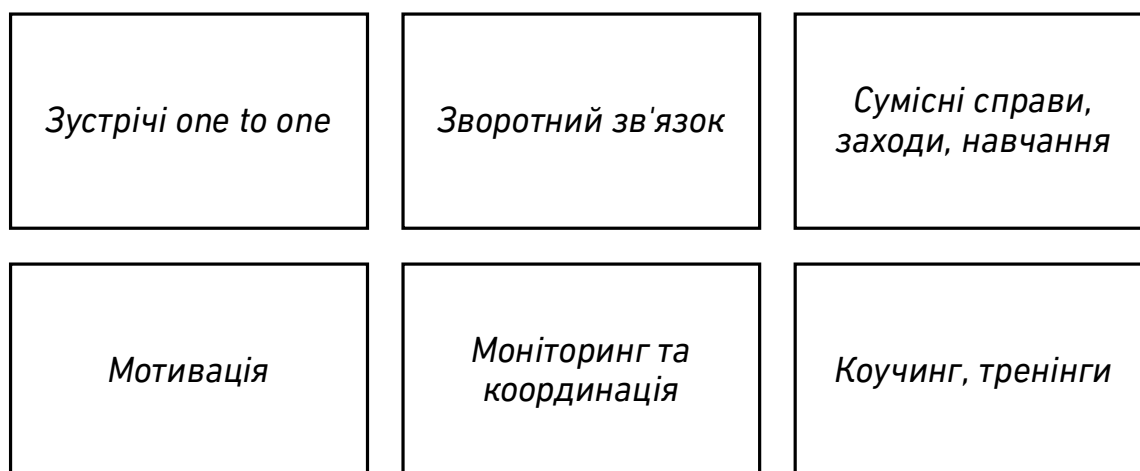


Рис. 5. Управлінські інструменти етапу функціонування

Розформування чи переформування (adjourning/reforming) команди відбувається у зв'язку з завершенням проєкту, якщо команда була тимчасова, або у зв'язку з виробничою необхідністю чи певними причинами відбувається зміна кола учасників.

Якщо на основі команди сформована нова, запускається процес переформування, коли люди знову адаптуються до нового середовища та знайомляться з колегами. Цей етап можна назвати пом'якшеною версією стадії формування, оскільки завдяки наявним зв'язкам процес має відбуватись швидше.

Модель Брюса Такмана є базовою для розуміння процесів, через які проходять будь-які команди. Окремі дослідники виділяють додаткові етапи. Вони не вважаються повноцінною частиною моделі, але допомагають зрозуміти, чого ще можна очікувати при розвитку колективу.

Наприклад, Тімоті Біггс запропонував додати до моделі ще одну стадію – «нормування», а третю стадію Такмана перейменувати в «ре-нормування». За Біггсом «перше» нормування відбувається після формування і перед штормом. У цей період у команди досить висока продуктивність, вона вже адаптувалась, але ще не почала конфліктувати.

Переважання (outperforming). Цю стадію виділили дослідники, які вивчали процес розвитку команди у медичній сфері. Етап настає після стадії функціонування, якщо команда досить гнучка та має

великий потенціал для розвитку. На цьому етапі члени команди беруть на себе більше ініціативи та відповідальності, починають займатися наставництвом та самостійно пропонують ідеї. Роль лідера на цьому етапі – скоріше підтримуюча та спрямовуюча.

Роїння (swarming). Етап, описаний у методології Agile – стратегії гнучкого виконання завдань. Її часто використовують у IT-компаніях та діджитал-процесах. У складній ситуації високопродуктивна команда перетворюється на своєрідний «рій»: учасники поєднують зусилля так, що ніби стають єдиним цілим. Це допомагає команді впоратися із непростим завданням. У режимі «рою» команда проводить не весь час, а лише складні періоди.

Отже, модель Такмана – це природний процес розвитку взаємин у колективі, і грамотно створена група поступово пройде всі його етапи. Але може виникнути ситуація, коли колектив не розвивається і на дуже довгий термін залишається на одному з етапів. Іноді це може тривати роками та негативно позначатися на продуктивності всієї компанії.

Ось що відбувається, якщо колектив застрягає на різних етапах (таблиця).

Таблиця

Особливості управління в умовах «застрягання» на різних етапах життєвого циклу команди

Етап	Характеристика	Інструменти впливу
Формування	Відносини між співробітниками залишаються холодними та відстороненими, а зв'язки не розвиваються. Ефект новизни поступово зникає, тому загальна продуктивність повільно знижується. Конфліктів немає, але немає і взаємодопомоги чи спільної мети, представники команди практично не спілкуються один з одним	В таких умовах рекомендується активніше використати тимбілдинг, інструменти формування корпоративної культури, спільне корпоративне навчання, командні виклики та проєкти
Шторминг	Відносини в команді стають токсичними: плітки, відкриті конфлікти, пасивно-агресивна поведінка, мобінг. Таке частіше відбувається, якщо в компанії прийнято авторитарний стиль управління з жорсткою вертикаллю і до проблем серед співробітників не прислухаються	За таких умов керівнику необхідне формування відповідного стилю управління, використання інструментів медіації та інших комунікативних технологій. У складних випадках можлива необхідність переформувати команду

продовження таблиці

Нормування	Робота команди стабілізується, настає штиль, вона стабільно працює та видає результат. Але, в більшості випадків, з часом приходить стагнація колективу. Команда стає надто консервативною, починає побоюватися змін та перестає розвиватися.	Щоб команда перейшла на стадію продуктивності, потрібно стимулювати зміцнення зв'язків та створити ефективну систему мотивації в команді.
------------	---	---

Слід звернути увагу на те, що на всіх без винятку етапах життєвого циклу команди є доцільним мотивація членів команди, яка дозволяє:

- стимулювати працювати більш ефективно і підвищувати продуктивність праці;
- створювати позитивну атмосферу всередині команди;
- мінімізувати кадрову плинність, утримувати цінних співробітників;
- збільшувати загальну лояльність співробітників до організації;
- створювати особливу корпоративну культуру.

Залучені та мотивовані члени команди з більшою ймовірністю позитивно сприйматимуть зміни, впроваджуватимуть інновації та просуватимуть організацію вперед. Вони також краще адаптуються до вивчення нових навичок і технологій, необхідних для навігації в бізнес-середовищі.

Виходячи з цього сучасний менеджер повинен володіти ефективним інструментарієм мотиваційного менеджменту, вміло застосовуючи його залежно від цілей етапу життєвого циклу і створюючи комплексну мотиваційну систему, потрапляючи в яку члени команди стають єдиним цілим.

Саме мотиваційний менеджмент допомагає розвивати необхідні команді якості, узгоджуючи індивідуальні цілі з метою організації, тим самим сприяючи розвитку організаційної культури. Крім того, мотиваційний менеджмент відіграє ключову роль у утриманні та залученні співробітників, оскільки більш вмотивовані співробітники з меншою ймовірністю шукатимуть можливості в іншому місці. Визнаючи та винагороджуючи їхні зусилля, а також надаючи чіткий шлях для кар'єрного зростання, мотиваційний менеджмент гарантує,

що співробітники почуваються цінними та бачать майбутнє всередині компанії.

Висновки. Таким чином, управління командами в умовах висококонкурентного і нестабільного середовища – це складний процес, який повинен враховувати стадію життєвого циклу команди, особливості відносин та процесів на кожній стадії та ефективність використання різноманітних управлінських інструментів.

Крім того, важливим є побудова комплексної та наскрізної системи мотиваційного менеджменту, який сьогодні розглядається як стратегічний підхід, який фокусується на використанні різних мотиваційних факторів для підвищення залученості, продуктивності та задоволеності працівників на робочому місці.

1. Бутенко Д. Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20> (дата звернення: 20.08.2025). 2. Грисюк Ю. С. Моделювання життєвого циклу команди проекту. *Project management, systems analysis and logistics*. NTU. 2013. № 11. С. 12–21. 3. Доценко Н. В. Методологія проектно-орієнтованого управління ресурсами формування адаптивних команд в мультипроектному середовищі : автореф. дис. ... д-ра. техн. наук : 05.13.22. Харків, 2021. 51 с. 4. Етапи формування команди. Роль проектного менеджера на кожному етапі. *Платформа PMTips*. URL: <https://pmtips.com.ua/post/rol-pm-mu-u-formuvanni-komandi> (дата звернення: 20.08.2025). 5. Коламбет К. Стадії формування команд за Брюсом Такменом. *Netpeak*. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/stadii-formuvannya-komand-za-bryusom-takmenom/> (дата звернення: 20.08.2025).

REFERENCES:

1. Butenko D. Motyvatsiinyi menedzhment v pidpriemnytskii diialnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2019. Vyp. 20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20> (data zvernennia: 20.08.2025). 2. Hrysiuk Yu. S. Modeliuvannia zhyttievoho tsyклу komandy proektu. *Project management, systems analysis and logistics*. NTU. 2013. № 11. S. 12–21. 3. Dotsenko N. V. Metodolohiia proektno-oriientovanoho upravlinnia resursamy formuvannia adaptivnykh komand v multyproektnomu seredovyshchi : avtoref. dys. ... d-ra. tekhn. nauk : 05.13.22. Kharkiv, 2021. 51 s. 4. Etapy formuvannia komandy. Rol proektnoho menedzhera na kozhnomu etapi. *Platforma PMTips*. URL: <https://pmtips.com.ua/post/rol-pm-mu-u-formuvanni-komandi> (data zvernennia: 20.08.2025). 5. Kolambet K. Stadii formuvannia komand za Briusom Takmenom. *Netpeak*. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/stadii-formuvannya-komand-za-bryusom-takmenom/> (data zvernennia: 20.08.2025).

Frolenkova N. A. [1; ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

TEAM LIFE CYCLE MANAGEMENT: BASIC MOTIVATION AND IMPACT TOOLS

Today, the success of any business is determined, first of all, by its human resources, namely an effective team. The concept of «team» is not synonymous with the term «team» today, because the team has a clear common goal and defined, clear ways of moving to it. Today, the role of a leader-leader who is able to create and develop such teams is growing, where each participant will enjoy work and development opportunities. The complexity of team management is that the team is a puzzle of various personalities, endowed with a huge number of different desires and motives, different sets of internal values, beliefs, beliefs and fears, habits, abilities. The article deals with the concept of «team life cycle», which traditionally contains a certain list of stages with their features. However, in order to use this model in practice, it is necessary to clearly understand what management actions and tools should accompany each stage in order to successfully move to the next level. The author analyzes the features of each of the stages and proposed the most relevant management tools that are effective for each stage. The use of such tools will allow and without any conflicts to go through all stages of the life cycle. After all, a developed team with a healthy internal atmosphere is more successful with work tasks that allows you to unload the manager and move to a more progressive and modern style of management, using coaching and delegation of powers. The Takman model is a natural process of developing relationships in the team, and a well – created group will gradually pass all its stages. The team members involved and motivated will be more likely to perceive the changes, will be innovated and promoted the organization. They are also better adapted to the study of new skills and technologies necessary for navigation in the business environment. Based on this, the modern manager should also have an effective motivational management tool, skillfully using it depending on the goals of the life cycle stage and creating a complex motivational system, getting into which team members become one. It is the motivational management that helps to develop the quality teams necessary, in agreement with individual goals for the purpose of organization, thereby contributing to the development of

organizational culture. In addition, motivational management plays a key role in maintaining and attracting employees.

Keywords: team; life cycle; management tools; motivation; motivational management.

Отримано: 03 вересня 2025 року
Прорецензовано: 08 вересня 2025 року
Прийнято до друку: 26 вересня 2025 року