

Сборник трудов:
VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.

- XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»

Маленков Юрий Алексеевич,
Санкт-Петербургский государственный университет, РФ
y.malenkov@spbu.ru

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ КОМАНДАМИ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ ВЫЗОВОВ: ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

Аннотация. Рассмотрены недостаточно исследованные проблемы формирования эффективных российских команд в управлении в условиях новых вызовов окружающей среды. Определены типичные ошибки формирования команд и управления ими. На основе анализа формирования и результатов команд предложено развитие нового подхода на основе системы критериев, позволяющих количественно оценивать возможности команд по достижению ими поставленных целей. Приведены цифровые характеристики, которые могут быть использованы в управлении командами

Ключевые слова: команда, управление, организация, внешние вызовы, критичные ошибки, критерии, эффективность

Yury A. Malenkov
SPbU, Russian Federation
y.malenkov@spbu.ru

DEVELOPMENT OF THE THEORY OF RUSSIAN TEAMS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EXTERNAL CHALLENGES: TYPICAL COMMAND FORMATION ERRORS AND WAYS TO ELIMINATE THEM

Abstract. The insufficiently researched problems of forming effective Russian management teams in the face of new environmental challenges are considered. Typical errors of command formation and management have been identified. Based on the analysis of the formation and results of teams, it is proposed to develop a new approach based on a system of criteria that allows digital quantifying the capabilities of teams to achieve their goals. The digital characteristics that can be used in team management are given

Сборник трудов:
**VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

Keywords: team, management, organization, external challenges, critical errors, criteriaefficiency

Введение

Команды в управлении являются одним из наиболее важных стратегических ресурсов компаний, поэтому методология управления ими должна занимать центральное место в системах управления современными организациями. Однако анализ работы команд в различных организациях и их эффективности показывает, что использование этого ресурса часто неэффективно, малопродуктивно, так как осуществляется без применения научных методов или на основе упрощенных рекомендаций.

Общая теория управления организациями не дает ответ на вопрос, как обеспечить эффективное управление созданием команд и достижение ими максимальных результатов и эффективности.

Современные российские системы управления сегодня стоят перед необходимостью ответа на новые вызовы внешней среды, к которым в первую очередь относятся:

- быстрый рост конкуренции на внешних рынках и применение западными странами к российским компаниям «силовых» вне рыночных рычагов, в том числе более 19000 запрещающих санкций, альянсы противодействий, монополизм, разрывы договоров, блокирование каналов сбыта и др., ставящих целью ослабить экономику РФ и вызвать обвальный кризис, что, однако, до сих пор сделать не удалось;

Сборник трудов:
**VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

- растущая сложность современных производств и возникновение разрывов по ряду направлений развития экономики, включая роботизацию, автоматизацию, новые методы управления. Так, по оценкам ведущих специалистов: «Россия значительно отстает от Японии, где на 10 тыс. работников имеется 850 роботов. Вице-президент Торгово-промышленной палаты РФ Е. Н. Дыбова отметила, что в России на то же количество сотрудников предприятий приходится всего 6 (!) роботов. А должно быть, как минимум 134» [Дайджест «Промышленные страницы», 2024];

- теория и методология российского управления, по многим направлениям повторяет концепции, идеи и модели западных школ бизнеса, большая часть которых механически транслирована в российские системы управления и образования и нередко содержит глубокие внутренние дефекты. В том числе, принципы и методы управления инвестициями, управление человеческими ресурсами, командами, модели стратегического анализа [Маленков Ю.А., 2023].

Разработка научных методов и теории формирования и управления командами в организациях заслуживает особого внимания, так как именно команды обеспечивают решение наиболее сложных проблем, прорывы в развитии, преодоление внешних вызовов, создание эффективных стартапов, компаний, проектов.

Методы и материалы

Для изучения проблем создания и управления командами использовались методы причинно - следственного, компаративного анализа и системного анализа, стратегического управления,

Сборник трудов:
**VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

материалы оценок эффективности команд организаций и деловых учений по менеджменту и стратегическому менеджменту.

Результаты

Изучение применения команд в различных организациях и на деловых учениях по стратегическому менеджменту выявило ряд типичных ошибок в формировании и управлении командами:

- **смещение теоретических понятий и подходов к управлению рабочими группами, командами и проектами**, представляющих собой различные управленческие структуры. Рабочая группа назначается администрацией организаций и действует в формате внутренних административных регламентов. В противоположность ей, команды в управлении создаются добровольно, инициативно и работники в них обладают большой самостоятельностью и свободой, включая возможность входа и выхода из команды в любой момент времени. Команды создаются по инициативе самих работников, а не назначением их руководителей. Часто по проектам ошибочно называют командами рабочие группы, устанавливая им большие ограничения прав, свободы выбора действий и обсуждения, изменения состава что полностью противоречит сущности команды управления. Также ошибочно называть командой группу единомышленников или топ-менеджеров, перед которыми не поставлены конкретные задачи с определенными целями и сроками;

- другим полюсом ошибочных подходов является **предоставление в организациях командам полной самостоятельности, граничащей с анархией, без малейшей**

Сборник трудов:
**VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

возможности влияния на них руководства организации, скрывая за общими терминами «самоуправление», «свобода деятельности», «самоорганизация», «автономность», «командный дух» и аналогичными хаотический, несистемный характер, отсутствие научной методологии, что приводит к формированию команд по субъективным оценкам их лидеров и других участников, без учета возможностей достичь нужных результатов;

- современная теория управления **не содержит важный раздел «управление командами»**, а лишь отдельные фрагменты управления, которые чрезмерно упрощены, чаще всего сводятся к психологическим аспектам;

-**стратегия создания команд и процессы управления ими не изучены, типичные ошибки этих процессов не выявлены**, научные методы их устранения и предотвращения отсутствуют;

- **отсутствуют управленческие критерии формирования команд и оценки эффективности их структур**, предотвращающие критичные ошибки создания команд. В результате создается множество команд, которые заведомо неспособны добиться успеха.

Таким образом, типичная современная команда может быть охарактеризована как «Ding an sich selbst» (вещь в себе) И. Канта, по словам которого «Нам даны вещи как вне нас находящиеся предметы наших чувств, но о том, каковы они сами по себе, мы ничего не знаем, а знаем только их явления, т.е. представления, которые они в нас производят» [Кант И., 1965]. Это, по существу, означает, что данный объект не познан.

**Сборник трудов:
VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

Определение причин низкой эффективности команд, провалов проектов развития особенно важно в условиях новых вызовов, роста сложности проблем организаций и несоответствия команд их уровню.

Управление командой необходимо рассматривать как сложный системный процесс, который нужно описывать управленческими критериями. Превращение команд в механических исполнителей административных решений или, наоборот, в предоставленные самим себе структуры является критической ошибкой формирования команд, которая неизбежно ведет к их неспособности решить поставленные задачи и потерям ресурсов.

За рубежом типичным подходом для формирования команд является акцент на анализе общих ролевых характеристиках членов команд. Так, например, предлагается в состав команды включить сотрудников, обеспечивающих четыре командные роли: лидеры, исполнители, генераторы идей, сиделки (люди, спланивающие коллектив), что обеспечит создание «великолепной команды» и учитывать отношение к общему делу и вкладываемую сотрудниками энергию [Д. Миллер, 2011]. Аналогичные многочисленные подходы предлагаются в публикациях последних лет, например, для формирования эффективных команд рекомендуется использовать методы коллективного решения пазлов из 500 частей, различные ситуационные игры [А. Maguire, 2023]. В ряде подходов делается акцент на психологические аспекты или содержатся только общие описания процессов, например, [S.W Kozlowski, 2018].

Сборник трудов:
**VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

Такие подходы не позволяют оценить реальный потенциал команд и их шансы на успех, так как не учитывают важнейшие системные характеристики создаваемых команд, специфику решаемых ими проблем, неконкретны и ничего не гарантируют.

Для предотвращения этих ошибок и выявления ключевых критериев был проведен анализ результатов работы команд с выявлением ряда наиболее важных характеристик, определяющих их эффективность и успешность решения поставленных задач. Для этого были выделены три вида команд: 1) эффективные команды - все цели были достигнуты полностью с высокой отдачей ресурсов 2) неэффективные команды - цели не достигнуты 3) типичные средние команды с широким диапазоном частичного достижения целей и недостаточно эффективным использованием ресурсов.

На основе анализа результатов команд и системных взаимосвязей между ними, был выявлен ряд наиболее важных приоритетных характеристик и предложена структурная модель, которая позволяет определить параметры эффективных команд, причины отсутствия эффективности и минимальные уровни требований, создающих условия для решения ими поставленных задач.

Нет смысла создавать в организации команду, которая заведомо не сможет решить поставленные задачи, но это происходит сплошь и рядом приводя к замедлению развития организаций и потерям дефицитных ресурсов, в первую очередь ресурсов времени.

Сборник трудов:
**VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

На основе анализа результатов команд их руководителями, членами команд, экспертами был выявлен ряд наиболее важных системных параметров, которые могут быть оценены количественно на базе оценки достижения ими конечных результатов, в том числе:

- **наличие сильного лидера, владеющего основными компетенциями** в области решения поставленных задач (влияние более чем на 80% коллектива – сильный лидер, от 50- 79% - средний, ниже 50% низкий уровень лидерства);

- **профессиональная подготовка и компетенции членов команд в области решаемых командами задач**, степень использования ими эффективных методов управления (использование их более 80% участников высокий уровень, 50- 79% - средний, ниже 50% низкий);

- **мотивация участников на максимальную отдачу в решении задач команды**, оценивалась их членами (более 80% членов команды положительных ответов означали хорошую мотивацию, от 50- 79% - среднюю, ниже 50% низкую мотивацию);

- **сбалансированный состав команд** (более 80% участников могут выполнять работу других участников, от 50- 79% - средний, ниже 50% - низкий).

Оценка команд и полученных ими результатов показала следующее (таблица 1):

Таблица 1. Критерии эффективности формирования команд и оценки минимальных уровней требований к ним

Уровень команды	Наличие сильного лидера	Профессиональная подготовка	Мотивация участник	Сбалансированность
-----------------	-------------------------	-----------------------------	--------------------	--------------------

Сборник трудов:
**VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

	владеюще го основным и компетен циями	и компетенц ии членов команд в области решаемых задач	ов на максима льную отдачу в решении задач команд	состава команд
Эффективные команды	97%	95	90%	95%
Неэффективные команды	60%	45	20%	30%
Типичные команды	80%	60%	45%	60%
Минимальные показатели для решения командами поставленных задач	90- 95%	80-85%	50-60%	70-80%

Дискуссия

Сложные проблемы возникают при включении внутренних компенсаторных механизмов, когда команды пытаются компенсировать недостаточные уровни одних критериев за счет других. Эти область практически не изучена и нашла свое отражение в задании интервалов минимальных уровней критериев

Чем выше уровень технологий, тем выше должны быть критерии профессиональных компетенций. Определение границ этого уровня проблема для дискуссий.

Заключение

При создании команд слишком часто допускаются типичные ошибки, которые делают невозможным решение ими поставленных, так как их уровни не соответствуют требованиям.

Для эффективного применения команд в необходим разработка и применение научных методов, что требует создания новой теории управления командами. На основе изучения результатов команд и их внутренних структур целесообразно

**Сборник трудов:
VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИМПОЗИУМ,
ПОСВЯЩЕННЫЙ 300-ЛЕТИЮ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
г. Санкт-Петербург, 11-13 апреля 2024 г.**

- **XXX Международная научно-практическая конференция «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

применение предложенной системы комплексных критериев нового типа, позволяющих устранить критические ошибки формирования команд и обеспечить условия достижения ими успехов.

Список литературы

1. Дайджест «Промышленные страницы», 2024. Российская робототехника в 2023: как государство поддерживает отрасль? Available from: <https://indpages.ru/auto/rosseeyiskaya-robototyhneeka-v-2023-godu/>
2. Ю. А. Маленков. Развитие российских методов стратегического анализа и целесообразность замены SWOT-модели // Экономическое возрождение России. 2023. № 1(75). 24-34. DOI: 10.37930/1990-9780-2023-1-75-24-34 (статья в журнале на русском языке).
3. Кант И. Прологомены ко всякой будущей метафизике, могущей появиться как наука // Соч. в 6 т., 1965 М., 1965. т. 4, ч. 1. 105-106
4. Миллер Д. Великолепная команда: что нужно знать, делать и говорить для создания великолепной команды. СПб. ИГ «Весь». 2011. 160. 53.
5. A. Maguire. 22 Best Team-Building Activities and Games to Try in 2024. Available from: <https://www.themuse.com/advice/team-building-activities-games-for-work-office>
6. S. W. Kozlowski, Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection // Perspectives in Psychological Science. Vol. 13 Issue 2. March 2018. 205-212. Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/174569161769707>