

УДК 332.025.12

*Н. Е. Терешкина*

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»,  
Новосибирск, e-mail: phd\_76@mail.ru

*Е. В. Васич*

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»,  
Новосибирск, e-mail: lizochka2809@mail.ru

## **ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ**

**Ключевые слова:** управленческая команда, социально-экономическое развитие, стратегия, регион, эффективность.

В статье рассматривается сущность управленческой команды в сфере стратегического государственного управления регионом и выделяются основные особенности ее построения с учетом современных требований стейкхолдеров. Сформировано авторское понимание региональной управленческой команды. Выявлены отрицательные тенденции, которые характерны для сложившейся системы государственного аппарата и препятствующие эффективной реализации стратегий. Определены объективные и субъективные факторы, оказывающие влияние на формирование и осуществление практической деятельности в команде. Предложены рекомендации по формированию и повышению результативности командной работы государственных служащих за счет соответствующего обучения, приобретения практического опыта, совершенствования функций стратегического и проектного менеджмента, построения соответствующих систем коммуникаций и контроля с целью разработки и успешного внедрения региональных стратегий социально-экономического развития.

*N. E. Tereshkina*

Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: phd\_76@mail.ru

*E. V. Vasich*

Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk,  
e-mail: lizochka2809@mail.ru

## **FORMATION OF A MANAGEMENT TEAM TO IMPLEMENT THE REGIONAL STRATEGY**

**Keywords:** management team, socio-economic development, strategy, region, efficiency.

The article examines the essence of the management team in the field of strategic public management of the region and highlights the main features of its construction, taking into account the modern requirements of stakeholders. The author's understanding of the regional management team has been formed. Negative trends have been identified that are characteristic of the existing system of the state apparatus and that impede the effective implementation of strategies. Objective and subjective factors influencing the formation and implementation of practical activities in a team are identified. Recommendations are proposed for the formation and improvement of the effectiveness of teamwork of civil servants through appropriate training, acquisition of practical experience, improvement of the functions of strategic and project management, construction of appropriate communication and control systems in order to develop and successfully implement regional strategies for socio-economic development.

### **Введение**

Стратегическое государственное управление является неотъемлемым подходом, направленным на формирование долгосрочного развития РФ, и представляет собой процесс формирования стратегического плана (стратегии) посредством определения целей, задач, сценариев и критериев управления, установление конкурентных преимуществ

и основных стратегий, моделирования социально-экономического развития. Основная задача разработки и реализации стратегий регионального развития состоит в выборе путей повышения эффективности и роста социально-экономического благополучия территорий на базе увеличения уровня продуктивности, материального и общего развития населения.

Процедуры разработки и формирования стратегий развития отдельных территорий постепенно совершенствуются и изменяются. Опыт реализации большинства стратегий, разработанных до 2020 г., результаты которых были достигнуты только частично, привел к осознанию необходимости разработки и утверждения подобных стратегических документов на основании консенсуса между разнообразными группами региональных стейкхолдеров: органов власти, специалистов в сфере управленческого консалтинга, ученых, бизнеса и местной общественности.

Качественно и тщательно разработанная региональная стратегия не является гарантией ее успешной реализации. На сегодняшний день, долгосрочное развитие региона напрямую зависит от грамотно сформированной и высокопрофессиональной управленческой группы, которая сопровождает весь процесс стратегического государственного управления.

Проблематика успешной управленческой команды, реализующей долгосрочные стратегические проекты в масштабах региона является крайне актуальной в связи с тем, что результативность взаимодействия участников данной команды напрямую влияет, как на качество структуры разрабатываемой стратегии, так и на ее дальнейшую эффективность, своевременность и надежность реализации.

Целью исследования является выявление сущности и особенностей построения команды в сфере регионального стратегического управления.

### **Материал и методы исследования**

В проведенном исследовании использовались диалектический метод анализа подходов стратегического управления к построению командной работы. Для достижения цели применялись такие общие и специальные методы познания, как гипотетико-дедуктивный метод, метод анализа систем знаний, формализации, индукции и обобщения.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Региональные стратегии детализируются и внедряются на основе проектно-ориентированного подхода в управлении в форме соответствующих государственных программ (Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 г. №786 «О системе управле-

ния государственными программами Российской Федерации») и проектов (Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 г. №1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»), которые формируются на основании Указа Президента РФ В.В. Путина от 21.07.2020 г. №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», направленных на скачок научно-технического и социально-экономического прогресса страны [7].

Разнообразие, специфические особенности государственных программ и проектов требуют качественного и эффективного подхода к формированию управленческих команд, которым предстоит связанная работа со служащими из федеральных и региональных органов исполнительной власти, муниципальными сотрудниками администраций городов и районов и представителями ведомств, от которых напрямую зависят результаты реализации региональной стратегии, а также с остальными стейкхолдерами.

Рассмотрим более детально понятие управленческой команды, ее численности с точки зрения разных авторов и особенностей в стратегическом государственном управлении.

По мнению Р.Л. Кричевского, Е.М. Дубовской команда определяется как несколько человек, заинтересованных в достижении цели, распределяя обязанности рабочего процесса между собой. Изучения авторов указывают на то, что организованный коллектив, имеющий небольшую численность, так как участники стремительно взаимодействуют друг с другом и приобретают больше удовольствия с общей работы [3].

В то время, как А.В. Устинов придерживается совершенно противоположной точки зрения и считает, что численность команды может иметь любые размеры, аргументируя тем, что существуют организации, имеющие более тысячи человек и обладающие особым командным духом [8].

Е.Н. Картушина рассматривает команду, как определенную группу единомышленников, которая способна быстро реагировать на какие-либо изменения и иметь что-то общее друг с другом, важным моментом определяется то, что члены команды взаимодействуют друг друга [2].

В зарубежной практике имеется большое количество аналогичных исследований. Например, Д. Аргинадес характери-

зует команду, как группу людей, имеющую взаимодополняющие и взаимозаменяющие навыки, решающие определенные вопросы или проблему. По мнению автора, приемлемое количество участников не должно превышать восьми человек (адхократический подход), а у командного взаимодействия должно быть формальное закрепление [9].

На наш взгляд, управленческая команда представляет собой группу людей, с определенным набором компетенций, взаимодополняющих друг друга и готовых творчески-активно взаимодействовать, способствовать развитию социально-экономической системы и создавать синергетический эффект. Размер группы определяет диапазон возможностей членов команды принимать участие в ее работе и гарантировать утверждение согласованных решений. В различных группах существуют определенные нюансы, так в командах, где присутствует небольшое количество человек появляются трудности в межличностных отношениях, в то время, как в более крупных группах нет достаточного внимания индивидуально для каждого члена. Стоит отметить, что команды, состоящие из людей, отличающихся по типам характера более эффективны, чем группы, состоящие из личностей, которые имеют схожие черты и характеристики, по этой причине, состав группы представляет собой важное значение, оказывающее влияние на динамику восприятия и обработки информации, необходимой для принятия и реализации управленческих решений.

Исходя из содержания базового понятия команда, управленческую команду органа регионального уровня власти можно определить как совокупность специалистов, характеризующуюся целенаправленной, согласованной работой по реализации совместно определенных стратегических задач и функций управления, сочетающую разные компетенции в процессе выполнения командных ролей и применяющую партнерские принципы взаимодействия, основанные на синергии.

По нашему мнению, улучшение работы государственных органов власти тесно связано с командным подходом. Командный подход можно считать одним из основных факторов организационного развития, стимулирующего внедрение высокоэффективного менеджмента и направленного на достижение устойчивого развития. Команда государственных служащих дает реальную

возможность улучшить и упростить решение различных проблем через оптимизацию процесса принятия решений и повышение их качества, обеспечивает рост производительности, целесообразности и эффективности их реализации.

В практике стратегического государственного управления применение таких команд напрямую связано с переменой авторитарной концепции управления на сознательно другую (демократическую), в которой доминирует общественное, коллективное сотрудничество и достигается консенсус. Данные изменения происходят вследствие отрицательных тенденций, которые характерны для нынешней системы государственного аппарата.

Во-первых, особенности системы управления в условиях рыночной экономики требуют формирования новых форм социального взаимодействия, которые свойственны современным организациям, а именно выраженной конкуренции, связанной с рядом социально-психологических и социально-экономических причин. Поэтому конкурентоспособная управленческая команда готова применять инновационные подходы, конкурентные стратегии, высокопрофессиональные навыки и формировать неповторимый, позитивный имидж государственных органов власти. Более того, немаловажным становится личностная конкурентоспособность каждого индивида такой команды, к качествам которого можно отнести следующие характеристики: решительность, потребность в дальнейшем развитии и независимости, способность к созиданию и творчеству, умение идти на разумный риск и др.

Во-вторых, зачастую отсутствует организованная система обмена информацией между подразделениями органов государственного управления, из-за чего служащие не имеют полного представления, как работает система в целом, профессионально разбираясь только в деятельности своего подразделения. В этом случае формирование управленческой команды дает возможность привлечь любого сотрудника в ее работу и предоставляет ему шанс выразить собственные мысли и идеи.

В-третьих, недостаток нормализованного диалога представителей органов государственного управления, бизнеса и гражданского общества, в процессе которого происходит обмен информацией, навыками, разра-

батываются долгосрочные управленческие решения, нацеленные на удовлетворение общественных потребностей. Управленческая команда, состоящая из представителей отмеченных стейкхолдеров, способна стать одной из самых результативных конфигураций взаимодействия между ними и достигать синергии.

В-четвертых, не достаточно налаженная коллективная деятельность разных подразделений органов государственной власти над решениями важных социально-экономических задач, вследствие чего сложнее объединять членов команды, формировать прочную базу для развития, эффективно проводить преобразования.

В-пятых, наблюдается жесткая иерархичность в системе управления государственными структурами, определяющая ее закрытость, ограниченность делегирования полномочий, персональной ответственностью руководителя за реализацию принимаемых решений. Поэтому, формирование командного стиля работы способно изменить всю систему управления и реализации функциональных обязанностей.

Процесс формирования и реализации стратегии развития региона имеет отличия от оперативных и тактических процессов в деятельности государственных органов власти, т.к. направлен на долгосрочное развитие и требует командной работы. С целью преодоления упомянутых выше отрицательных тенденций, необходимо сформировать факторы, поддерживающие развитие управленческих команд в системе государственного управления, улучшать подготовку высококлассных специалистов для состава таких команд и создавать условия их непрерывного обучения и развития компетенций.

Формирование и развитие управленческой команды в государственных органах власти зависит от объективных факторов, к которым относятся экономические, политические, социально-психологические аспекты, и от субъективных факторов, таких как индивидуальные качества руководителя, его личностные особенности и черты всего состава команды.

Для успешной управленческой деятельности по формированию и реализации региональной стратегии кадры, входящие в состав команды, должны иметь определенную степень подготовки, знаний и способностей к объективной оценке управленческих про-

цессов, также необходимо наличие соответствующих социально-психологических качеств, сформированных умений и практического опыта в области проектного и стратегического менеджмента. Имеют место быть психолого-акмеологические факторы формирования региональным руководителем управленческих команд: персональная политика отбора, ориентирование в нормативно-ценностном пространстве, особая психологическая дистанция в концепции межличностных и внутриорганизационных отношений [5, 6].

Образовательная программа для подготовки государственных служащих должна включать в себя помимо стандартной теории и практики стратегического и проектного управления в органах власти, также вопросы обучения регулированию рисков в крупных проектах и особенностей их регламентации, использование методологии Scrum, применения процедур контроля и контроллинга.

Для повышения эффективности деятельности управленческой команды регионального уровня, руководитель должен придерживаться широкого круга направлений: регулярное наблюдение социального самочувствия общества, создание банка данных касательно социально-экономической обстановки региона и тенденций по ее изменению; формирование подходов, направленных на увеличение индивидуального и делового потенциала руководителя управленческой команды; оказание внимания вопросам роста членов команды, т.е. командные тренинги, деятельность с резервом; коммуникации с региональным верхним эшелонem власти, с экспертами и консультантами; психолого-акмеологическая сфера и поддержание работы руководителя и команды [4].

Различные аспекты, связанные с командной работой в государственном управлении, можно развивать на основе институциональной среды, формирующей правовые аспекты функционирования государственной службы; мероприятий по повышению престижности государственной службы и внедрению системы материального стимулирования служащих; формирования модели образовательной и научной деятельности, связанной с обретением новых знаний и компетенций специалистов публичного управления.

Процесс работы управленческой команды напрямую зависит от эффективности

деятельности профессионалов, которые ее формируют и руководят ею, взаимодействуя друг с другом. Стратегическое и проектное управление, как сфера практического опыта в государственном секторе, встречаются редко, вследствие чего существует определенный дефицит таких навыков региональных вопросах управления командой, т.е. в теории проекта, жизненного цикла, установления предельного пути, регулирования рисков, а также в области современных методов и подходов к стратегическому менеджменту.

Исходя из этого, в управленческой команде участники должны стремиться непрерывно обучаться на рабочем месте, проходить обязательные и дополнительные аттестации кадров, проверять соответствие должностным профессиональным стандартам, понимать целостность управленческой команды, присутствовать на собраниях, соблюдать сроки выполнения работ, т.к. для управленческой команды требуются ответственные, профессиональные, творческие и высококвалифицированные сотрудники. На наш взгляд, к управленческой команде подходит больше распределительная власть, а не иерархическая, именно здесь имеет место быть власть всех над всем, опираясь на нормы, установки и правила коллективной работы.

Стратегическое управление самой командой воспринимается не только как деятельность, направленная на рациональное и аналитическое решение долгосрочных задач, но и как создание командной (организационной) культуры, нацеленной на формирование грамотной поведенческой модели и развития отношений между людьми [10]. Характерной чертой осуществления такой деятельности в регионе считается формирование общего информационного пространства между региональными проектными офисами и муниципальными образованияами. Коммуникации являются основой командной работы, а эффективная передача информации позволяет команде работать бесперебойно. Для эффективности реализации стратегии социально-экономического развития, следует применять современные централизованные web-решения, увеличивая уровень взаимодействия участников и обеспечивая технологию «единого окна» для всех, т.е. должны быть согласованные действия различных ветвей власти региона, включая муниципалитеты, а также социаль-

но-экономических субъектов и институты гражданского общества [1].

Все, вышеперечисленные факторы, имеют прямую взаимосвязь с эффективностью деятельности работы управленческой команды, влияют на формирование и реализацию стратегий, а также на результативность процесса стратегического управления, который подразумевает организацию подходящих условий для качественного выполнения поставленных целей и задач.

Следовательно, способность работать в команде и способность создавать команды является одним из важных требований к работникам государственной службы в современных условиях, что обуславливает необходимость обновления содержания и форм их подготовки по использованию инновационных образовательных технологий и методов обучения для совершенствования взаимодействия с общественностью и решения стратегических задач.

### Заключение

Таким образом, командная работа в сфере стратегического государственного управления позволяет улучшить индивидуальную и коллективную производительность труда, а также повысить лидерские качества и профессиональные способности государственных служащих, достичь всех поставленных стратегических целей развития региона, эффективно использовать коммуникационные технологии.

В заключении необходимо отметить, что анализ современных подходов к командной работе в органах публичной власти доказывает, что построение эффективной системы государственного управления увеличивает конкурентные преимущества страны и отдельного региона, позволяет эффективно реализовывать стратегии, программы и проекты и достигать долгосрочных целей, создавая демократические принципы управленческой деятельности на основе верховенства права. Ключевым аспектом становится развитие лидерских качеств государственных служащих, которое способно повысить отдельные показатели их функционирования. Формирование управленческих команд представляет собой главный фактор, который позволяет преодолеть отрицательные тенденции, характерные для нынешней концепции стратегического государственного управления.

*Библиографический список*

1. Елманова Н. Тенденции создания корпоративных веб-решений // Компьютер Пресс + CD. 2006. №10. С. 26-34.
2. Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально экономические явления и процессы. 2013. № 5. С. 99-102.
3. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2009. 318 с.
4. Кудашев А.Р. Диагностика ключевых социально-психологических компетенций руководителя: концептуальные основы и инструменты // Экономика и управление. 2018. № 5. С. 95-100.
5. Никонова С.А. Оценка эффективности деятельности управленческих команд // Управление развитием персонала. 2017. № 3. С. 182-191.
6. Хасина П.Л. Проблема соотношения состава рабочей команды и ее эффективности // Вопросы психологии. 2018. № 5. С. 132-143.
7. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://government.ru/docs/all/128943/> (дата обращения: 03.03.2024).
8. Устинов А.В. Лидерство, а не авторитет должности – основной тренд десятилетия // Управление персоналом. 2014. № 9. С. 13-17.
9. Argynades D. Good Governance. Professionalism, Ethics and Responsibility // International Review of Administrative Sciences. 2006. № 72.
10. Binder J. Global Project Management. Communication, Collaboration and Management Across Borders. Burlington: Gower Publishing Ltd, 2007. 284 p.