

*Иванова Т. В., старший преподаватель кафедры Гуманитарных и экономических дисциплин Омского филиала МФПУ «Синергия», kuzn83@mail.ru*

## ЭФФЕКТИВНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

*Конкурентоспособность предприятия может быть повышена благодаря формированию эффективной управленческой команды. Данная статья является итогом изучения взаимосвязи между критериями эффективности управленческой команды и факторами конкурентоспособности предприятия.*

*Выяснилось, что качество менеджмента влияет на повышение объемов продаж, удовлетворенность членов команды от совместной работы и улучшение процессов коммуникации и сотрудничества.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, факторы конкурентоспособности, управленческая команда, эффективность управленческой команды, критерии эффективности управленческой команды.

### Введение

Ключевым элементом в понятии «конкуренция» выступает конкурентное преимущество субъекта бизнеса на конкретном рынке или территории.

Актуальность рассмотрения управленческой команды организации состоит в том, что самым главным элементом рационально действующего бизнеса является эффективно работающий менеджмент.

Цель работы исследовать взаимосвязь эффективной работы управленческой команды и конкурентоспособности организации.

Задачи исследования следующие:

- 1) рассмотреть сущность управленческой команды;
- 2) изучить основные проблемы и этапы образования управленческой команды;
- 3) представить факторы эффективности управленческой команды;
- 4) дать оценку уровня эффективности управленческой команды;

5) обосновать взаимосвязь эффективной работы управленческой команды и факторов конкурентоспособности организации.

Управление конкурентным преимуществом какого-либо бизнеса или организации включает в себя его поиск (или выявление), разработку, использование, развитие и поддержание. Развитие конкурентных преимуществ организации приводит к повышению ее конкурентоспособности в целом. Само понятие «конкурентоспособность» означает способность не только сохранить собственные преимущества или ключевые компетенции на рынке, но и развивать их качественным образом, учитывая современные тенденции к усилению конкуренции.

### Конкурентные преимущества

Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственные, конструктивные, технологические, информационные,

квалификационные, управленческие, природно-климатические и др.<sup>1</sup>

Одним из важнейших конкурентных преимуществ организации является высокий уровень управления бизнесом в целом. Человеческие ресурсы в лице управленцев — это ключевое звено любой организации, стержень, на котором держится предпринимательская деятельность.

### Управленческая команда

Управленческая команда — это функциональная группа, состоящая из взаимодействующих специалистов-управленцев и организованная для решения управленческих задач.

В организации можно создавать условия для развития команды, которые будут дополнять систему мотивации сотрудников, способствовать росту их эффективности.

Основными при формировании управленческих команд являются следующие проблемы: наличие смены кадров, сопротивление сотрудников и концентрация власти у высшего руководства. Службе управления персоналом для преодоления указанных трудностей необходимо соблюдать условия формирования эффективной управленческой команды. При этом существует четыре основных методических подхода к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. К основным этапам образования команды относятся: адаптация, группирование и кооперация, нормирование деятельности и функционирование. Руководству организации необходимо выбрать подход к формированию управленческой команды в зависимости от стратегических целей и задач компании.

<sup>1</sup> Царев В., Кантарович А. А., Черныш В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 799 с. (Серия «Magister»).

Эффективность управленческих команд можно оценить путем четкого определения параметров, которые подлежат оценке. Самая очевидная система оценок напрямую связана с целями работы команды, например, повышение объемов продаж, разработка новых продуктов или оптимизация работы по обслуживанию клиентов. Конечно же, эти показатели являются частью общей оценки производительности, которые также легче всего измерять.

Перед началом оценки нужно внимательно рассмотреть те элементы, которые вносят свой вклад в развитие эффективных команд.

### Факторы эффективности управленческой команды

Процессы коммуникации и сотрудничества могут иметь большое влияние на производительность команды.

Команды, откровенно обсуждающие самые сложные вопросы и демонстрирующие уважение к остальным членам команды, достигают в итоге наилучших результатов, что возможно только при наличии доверия, лежащего в основе эффективной коммуникации. Именно поэтому важны не только результаты работы команды, но и то, как участники командного взаимодействия общаются внутри команд и между командами.

В процессе анализа должно быть уделено внимание техникам креативного мышления и принятия решений, существующим в команде, что позволит определить, способствуют ли они поддержанию открытого и откровенного диалога в команде и получению лучших результатов работы в итоге. Также следует оценить степень участия каждого сотрудника в применении и исполнении решений. Можно оценивать, насколько члены команды демонстрируют исполнительность и каким образом она связана с затрачиваемыми ресурсами.

И наконец, анализ производительности должен также затрагивать техники конст-

руктивного общения, используемые членами команды. Здесь могут пригодиться различные оценочные инструменты, включая опросники и интервью: расширяют участники команды арсенал используемых техник конструктивного общения; справляются ли они с возникающими проблемами.

По мнению Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой, хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

1) самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день;

2) сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;

3) использование корпоративных форм принятия решений<sup>2</sup>.

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Итак, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат.

Уровень мотивационного фона должен быть выше, чем требования к исполнительской дисциплине.

Высокий мотивационный фон обеспечивают:

1) нестандартные формы стимулирования, а именно: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки, перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и др.;

2) переход от административного на внутрикомандное управление.

## Оценка эффективности управленческой команды

Существуют количественные и качественные методы измерения эффективности формирования управленческих команд. При этом перед началом оценки необходимо выбрать те элементы, которые вносят весомый вклад в развитие эффективных команд.

К количественным показателям относятся: повышение объемов продаж, разработка новых продуктов, расширение ассортимента и др.; к качественным показателям относятся: оптимизация работы по обслуживанию клиентов, процессы коммуникации и сотрудничества, а также техники креативного мышления и принятия решений.

Для качественного анализа применяется способ взвешенной оценки критериев эффективности формирования управленческой команды. При этом целью является формирование эффективной команды управленцев, т. е. команды, работающей слаженно и с высокой производительностью управленческого труда.

Для получения взвешенной оценки мы присваиваем критериям эффективности балльные оценки. Каждому критерию экспертом присваивается вес, соответствующий степени его важности среди выбранных критериев эффективности (табл. 1).

Балльные экспертные оценки определяются пропорциональным путем. Итоговый уровень эффективности формирования управленческой команды определяется по формуле (1):

$$U_{p_{эфф}} = \sum x_i \cdot j, \quad (1)$$

где  $U_{p_{эфф}}$  — уровень эффективности управленческой команды, в баллах;

$x_i$  — балльная экспертная оценка по каждому критерию, в баллах;

<sup>2</sup> Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб.: Речь, 2004. — 304 с.

Таблица 1

### Определение уровня эффективности управленческой команды

Критерий эффективности	Весовой коэффициент	Балльные экспертные оценки
1. Повышение объемов продаж	$j_1$	$x_1$
2. Разработка новых продуктов	$j_2$	$x_2$
3. Оптимизация работы по обслуживанию клиентов	$j_3$	$x_3$
4. Улучшение процессов коммуникации и сотрудничества	$j_4$	$x_4$
5. Применение техник креативного мышления и принятия решений	$j_5$	$x_5$
6. Удовлетворенность членов команды от совместной работы	$j_6$	$x_6$
Уровень эффективности	—	$\sum x_j \cdot j$

Источник: таблица авторская.

Таблица 2

### Диапазоны критериев оценки эффективности формирования управленческой команды

Критерии эффективности формирования управленческой команды (баллы)	Диапазон оценок		
	1–3	4–7	8–10
1. Повышение объемов продаж	k1-k2	k3-k4	k5-k6
2. Разработка новых продуктов	k1-k2	k3-k4	k5-k6
3. Оптимизация работы по обслуживанию клиентов	k1-k2	k3-k4	k5-k6
4. Улучшение процессов коммуникации и сотрудничества	k1-k2	k3-k4	k5-k6
5. Применение техник креативного мышления и принятия решений	k1-k2	k3-k4	k5-k6
6. Удовлетворенность членов команды от совместной работы	k1-k2	k3-k4	k5-k6
Уровень эффективности	малый	средний	высокий

Источник: таблица авторская.

$j$  — значение весового коэффициента по каждому критерию.

Для более точного определения уровня эффективности формирования управленческой команды применяются диапазоны критериев оценки уровня эффективности. При использовании диапазонов определяем, каков уровень эффективности по каждому из показателей (табл. 2).

В итоге делаем вывод об уровне эффективности формирования управленческой команды по каждому из критериев эффективности.

Итоговый уровень эффективности компании определяем по тому, в какой диапазон попадает больше показателей.

### Эффективность управленческой команды и факторы конкурентоспособности

Внимательное рассмотрение представленных в табл. 1 данных позволяет сделать вывод, что критерии эффективности формирования управленческой команды очень тесно переплетаются с факторами конкурентоспособности организации.

Многие авторы выделяют две большие группы факторов конкурентоспособности: внешние и внутренние. К внешним относятся факторы, на которые предприятие не может повлиять никак (политические, меры государственного воздействия, основные характеристики рынка и др.). К внутренним относятся

те факторы, на которые предприятие способно оказывать непосредственное влияние.

К внутренним факторам, определяющим конкурентоспособность организации, относятся следующие:

- 1) наиболее эффективные поставщики ресурсов;
- 2) доля завоеванного целевого рынка (сегмента);
- 3) количество конкурентов на целевом рынке (сегменте);
- 4) развитость сбытовой (дилерской) сети;
- 5) качество менеджмента (квалификационно-профессиональный уровень управленческого персонала) и др.

Фактор конкурентоспособности организации «качество менеджмента» самым непосредственным образом влияет на такие критерии эффективности управленческой команды, как удовлетворенность членов команды от совместной работы и применение техник креативного мышления и принятия решений.

Факторы конкурентоспособности организации «наиболее эффективные поставщики ресурсов», «доля завоеванного целевого рынка (сегмента)» и «развитость сбытовой (дилерской) сети» влияют на такой критерий эффективности управленческой команды, как «повышение объемов продаж».

Среди внутренних факторов выделяются особые или уникальные конкурентные преимущества предприятий. Например, на предприятиях машиностроения действуют следующие конкурентные преимущества:

- 1) сертификация системы качества и отдельных изделий (способствует продаже продукции предприятия);
- 2) наличие у предприятий оригинальных технических решений и разработок;
- 3) успешное применение разработок военной техники для производства гражданской продукции;
- 4) обслуживание и совершенствование производимой продукции. Например, на ОАО «ОМашКБ» (Омское машиностроительное конструкторское бюро) обеспечи-

вается обслуживание и совершенствование находящихся в эксплуатации газотурбинных двигателей летательных аппаратов, судов и наземной техники;

5) активное использование зарубежного опыта в отечественной промышленности. Например, реализация конкретных предложений по использованию опыта США способствовала совершенствованию производства авиадвигателей и агрегатов на ОАО «ОМашКБ»<sup>3</sup>.

Еще одним примером особого конкурентного преимущества предприятия выступает следование стандартам «честного» бизнеса, когда формально выраженными правилами невозможно предусмотреть все многообразие ситуаций, возникающих в конкурентной среде. Кроме законов писанных, существуют еще и «неписанные», что является одним из самых важных конкурентных преимуществ<sup>4</sup>.

Стремясь к повышению собственной конкурентоспособности, субъекты бизнеса оказываются заинтересованными в развитии продукции (расширение ассортимента товаров), творческой составляющей бизнеса (наряду с выполнением текущих рутинных административных обязанностей), проведении мероприятий, способствующих улучшению обслуживания клиентов. Кроме того, рациональное ведение бизнеса предусматривает реалистичное определение приоритетов бизнеса.

## Проблемы, тенденции и инструменты развития кадрового менеджмента

В настоящее время многие организации обладают выраженными тенденциями к усложнению своего структурного и функционального состава.

<sup>3</sup> Иванова Т. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий Омской области и образование интегрированной хозяйственной структуры // Вестник НГУ. Т. 9. Вып. 4. 2009. — 240 с. С. 111–119.

<sup>4</sup> Юданов А. Конкурентные преимущества «честного бизнеса» // Современная конкуренция. 2007. №2. С. 58–65.

Данное обстоятельство требует внедрения более эффективных организационных форм и методов управления, что позволило бы сократить время принятия управленческих решений при сохранении качества и продуктивности. Ситуацию можно разрешить за счет создания хорошо подготовленной, слаженной управленческой команды, улучшающей решение крупных проблем и способной к конструктивному решению возникающих задач.

Так, например, при анализе кадровой политики ТД «ФилоноВВ» (предприятие по продаже отопительного оборудования) выяснилось, что первостепенной задачей компании является укрепление ее позиций на рынке отопительного оборудования через интеграцию усилий и сотрудничество отдельных структурных подразделений компании.

Практическая реализация такого решения возможна, в том числе посредством создания управленческих команд на предприятии.

В процессе анализа хозяйственной деятельности предприятия выявились две проблемы: конфликты между сотрудниками и непоследовательная работа с персоналом отдельных подразделений компании, что отрицательным образом сказывается на стратегической позиции предприятия. С целью повышения конкурентоспособности ТД «ФилоноВВ» на рынке отопительного оборудования рекомендуется решение проблемы распыленности работы с персоналом по функциональным подразделениям, а также проблемы возникновения конфликтов при выполнении срочных проектов производить путем следующих мероприятий по формированию управленческой команды:

- а) сплочение коллектива;
- б) обучение и сыгровка управленческой команды;
- в) совершенствование системы мотивации управленцев.

Служба управления персоналом ТД «ФилоноВВ» может организовать обучение ко-

манды управленцев, способствовать сплочению коллектива (проведение специальных тренингов, игр), а также обеспечить усиление мотивации управленцев.

Сотрудникам службы управления персоналом ТД «ФилоноВВ» рекомендуется кроме всего провести корректировку положения об оплате труда управленческих работников путем внесения в процедуру расчета суммы премии повышающего коэффициента за эффективную работу в команде.

Далее, задача службы управления персоналом состоит в прояснении функций каждого отдельного работника, а также в функционально-ролевом разграничении отдельных структурных подразделений компании.

На уровне функциональных подразделений, возглавляемых руководителями низового уровня, могут быть образованы самоуправляемые группы, возглавляемые лидерами, а не назначаемыми сверху руководителями. Это один из первых шагов на пути к созданию управленческой команды, ответственной за реализацию стратегии компании. Особенность самоуправляемых групп состоит в том, что участники таких групп принимают на себя персональную ответственность за результаты своего труда и по мере возможности помогают остальным участникам группы. Данные меры способны привести ТД «ФилоноВВ» к укреплению текущего уровня конкурентоспособности и дальнейшему ее увеличению за счет кадрового конкурентного преимущества компании.

### **Признаки эффективной управленческой команды**

Эффективной можно назвать такую команду, в которой имеет место следующее:

- 1) в команде неформальная и открытая атмосфера;
- 2) задача хорошо понята и принимается;
- 3) в обсуждении проблем участвуют все члены группы;

4) конфликты и разногласия между членами группы центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;

5) решение основано на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов. Членство в самоуправляемых группах требует от людей значительно большей зрелости и более развитого чувства ответственности, чем принадлежность к обычным коллективам, возглавляемым функциональными менеджерами.

Многие компании рассматривают управленческую команду как стратегический ресурс своего бизнеса.

В компании может проводиться коррекция управленческой команды в связи с расширением бизнеса и появлением новых стратегических задач.

Главным правилом командообразования является объединение управленцев и сотрудников вокруг стратегических целей бизнеса компании и ее собственников.

При формировании управленческой команды компания должна исходить из обязательных требований к данному процессу: это должна быть группа единомышленников, каждый из которых четко представляет свою роль, несет ответственность и готов заменять или дополнять других членов команды.

Предполагаемыми источниками эффективности управленческих команд могут являться:

1) лично ориентированные качества современного руководителя;

2) сплоченность команды при выполнении проектов и при решении срочных задач;

3) резервы роста производительности труда членов команды.

Раскроем содержание лично ориентированных качеств руководителя.

1. Лично ориентированная направленность профессионального мышления.

2. Наблюдательность и проницательность (лично ориентированное профессиональное зрение).

3. Способность увидеть функциональные формы, процессы и нормативы производственной и организационной жизни как формирующие и развивающие личность.

4. Способность руководителя принимать решения, содержание которых акцентировано на человека, а не только на выполнение текущих задач.

5. Способность к оптимистическому проектировочному подходу к работе с персоналом, основанному на вере в человека, в его личные силы.

К резервам роста производительности труда относятся потенциальные возможности обеспечения роста эффективности труда. Это эффект синергизма, состоящий в улучшении использования трудовых ресурсов путем сокращения затрат рабочего времени на выработку эффективных управленческих решений. Такой эффект может быть достигнут при условии, если в одной команде объединяются участники, обладающие специфическими знаниями и навыками работы с информацией и способные согласованно решать текущие проблемы и задачи организации.

Резервы рабочего времени, появляющиеся при формировании управленческой команды, — это потенциальные возможности его экономического использования, как следствие ликвидации потерь рабочего времени на координацию усилий руководителей отдельных подразделений (в команде координировать усилия уже нет необходимости).

## Заключение

В заключение отметим, что среди современных тенденций в развитии факторов конкурентоспособности организации определяющими являются всемерное развитие организационного потенциала компании (это совершенствование внешних и внутренних коммуникаций, повышение уровня внутри-

фирменного управления), а также укрепление деловой репутации фирмы и качественное развитие профессионального уровня сотрудников компании<sup>5</sup>.

По итогам исследования можно сделать следующие выводы.

1. Одной из главнейших задач любой компании представляется эффективное управление персоналом и основными бизнес-процессами. При этом знания, навыки и опыт сотрудников-управленцев являются одним из главных источников повышения конкурентоспособности организации на рынке благодаря сохранению, поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Слаженная высокопроизводительная работа команды управленцев способна привести к улучшению качественных и количественных показателей деятельности компании, что возможно при выполнении важнейших критериев эффективности формирования управленческой команды.

2. Источниками эффективности современных управленческих команд в организации могут являться личностно ориентированные качества современного руководителя, сплоченность команды при выполнении проектов и при решении срочных задач, резервы роста производительности труда членов команды.

<sup>5</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21).

3. Поддержание и достижение высокого уровня конкурентоспособности основано в первую очередь на важнейших конкурентных преимуществах фирмы, будь то уникальная технология производства, собственный целевой рынок, диверсификационный характер деятельности, хорошая репутация компании или слаженно работающая эффективная управленческая команда.

### Список литературы

1. Царев В., Кантарович А., Черныш В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 799 с. (Серия «Magister»).
2. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб.: Речь, 2004. — 304 с.
3. Иванова Т. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий Омской области и образование интегрированной хозяйственной структуры // Вестник НГУ. Т. 9. Вып. 4. 2009. — 240 с. С. 111–119.
4. Юданов А. Конкурентные преимущества «честного бизнеса» // Современная конкуренция. №2. 2007. С. 58–65.
5. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21).

*T. Ivanova, Senior Lecturer in Department of Humanitarian and Economic disciplines  
MFPU «Synergy» Omsk branch, Kuzn83@mail.ru*

## THE EFFECTIVE MANAGERIAL COMMAND AND THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

The competitiveness of enterprise may be risen, by forming the effective managerial command. This article studies the interrelation between performance criteria of the effectiveness of the managerial command and factors of the competitiveness of enterprise.

It was found that the quality of management affects on growth of sales, satisfaction with team members from working together and improving the processes of communication and cooperation.

**Keywords:** the competitiveness of the enterprise, factors of the competitiveness, managerial command, effectiveness of the managerial command, performance criteria of the effectiveness of the managerial command.