

полноценной системы государственной финансовой поддержки на всех этапах его жизненного цикла.

В заключение определим основные перспективы в части развития малого и среднего бизнеса в Ростовской области:

- информационное и образовательное сопровождение предпринимателей и граждан, желающих организовать собственное дело;
- содействие формированию деловых контактов субъектов МСП;
- создание системы акселерации субъектов малого и среднего предпринимательства;
- расширение доступа субъектов МСП к финансовым ресурсам (с учетом приоритета возвратных форм поддержки).

### *Список литературы*

1. Богославцева Л.В. Налогообложение малых предприятий в условиях санкционного давления / Л.В. Богославцева // Теоретические и практические аспекты трансформации налоговой системы России: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 1 декабря 2022 года). – Ростов н/Д.: ИП Беспамятнов С.В., 2022. – С. 16–21. – EDN FLNEWF.

2. Вовченко Н.Г. Анализ экосистемы поддержки малого и среднего предпринимательства и ее место в структуре предпринимательской экосистемы региона / Н.Г. Вовченко, О.Б. Черненко, Ю.Г. Чернышева [и др.] // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: материалы VII МНПК (Ростов-на-Дону, 22 апреля 2021 года). – Ростов н/Д.: АзовПринт, 2021. – С. 202–206. EDN NHDDIV

3. Налоговые меры поддержки малого бизнеса в условиях экономической неопределенности / Л.В. Богославцева, О.Ю. Богданова // Теоретические и практические аспекты трансформации налоговой системы России: материалы ВНПК (Ростов-на-Дону, 3 декабря 2021 года). – Ростов н/Д.: ИП Беспамятнов С. В., 2021. – С. 53–57. – EDN JSRGWW.

4. Поролло Е.В. Управление поведением налогоплательщиков как актуальное направление повышения эффективности налогового администрирования / Е.В. Поролло // Современные аспекты обеспечения эффективного налогового администрирования в России: монография. – Ростов н/Д.: РГЭУ (РИНХ), 2019. – С. 55–68.

5. Самойлова К.Н. К вопросу развития малого и среднего предпринимательства в регионе / К.Н. Самойлова, А.С. Такмазян // Модернизация экономики России: отраслевой и региональный аспект: материалы МНПК ППС, молодых ученых и студентов (Ростов-на-Дону, 23–30 мая 2020 года). – Ростов н/Д.: ИП Беспамятнов С.В., 2020. – С. 27–31. EDN OUVPNД

**Переверзева Наталья Юрьевна**

канд. филос. наук, генеральный директор,  
сертифицированный консультант по управлению СМС,  
сертифицированный executive coach ICC,  
сертифицированный мастер-коуч ICSU,  
дипломированный психолог, HR-эксперт  
ООО «Стиль успеха»  
г. Москва

DOI 10.31483/r-112582

## **КАК ЛИДЕРУ ЗАПУСКАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ И ВЫХОДИТЬ ИЗ ОПЕРАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

**Аннотация:** в статье кратко раскрываются ответы на важные вопросы, а именно: принципы распределения задач по уровням управления для продуктивной работы организации; суть распределения задач на команду и различия от обычного делегирования; критерии эффективной команды; как запустить эффективную команду.

**Ключевые слова:** эффективная команда, критерии эффективности команды, горизонтальное управление.

В организации как живой системе все процессы осуществляются на основных трех уровнях.

1. Стратегический уровень, на котором прорабатываются единые цели развития, видение движения и будущего с новыми направлениями бизнеса, новыми продуктами – долгосрочные цели.

2. Тактический уровень, который обеспечивает реализацию стратегического уровня, на нем разрабатываются задачи функциональные: соблюдения технологий, сервиса, продвижения товара и услуг, контроля качества, оптимизации затрат и другие.

3. Операционный уровень, который обеспечивает тактический, на котором осуществляются повседневные вопросы документального сопровождения, организации рабочих встреч, распределения мотивационной части и другие.

Чем крупнее бизнес, тем больше число персонала на операционном и тактическом уровнях, когда с верхних уровней определяются в структуре иерархии задачи на нижние уровни. Стоит уточнить, что, когда на верхних уровнях несколько руководителей, – качество и содержание постановки задач может значительно расходиться между собой, что приводит к несистемности, разбалансировке бизнес-процессов, замедляет их, снижает производительность и эффективность. Именно поэтому в малых организациях предприниматели стараются держать все в своих руках и «погружаются с головой» в операционную работу, которая съедает все время, не позволяет «вынырнуть на поверхность» и увидеть стратегически верные решения, пересмотреть системно и «пересобирать» часть приоритетных задач, пересмотреть приоритеты в результатах и целях на текущем уровне в привязке к необходимому достижимому будущему результату.

**190      Стратегии устойчивого развития:  
социальные, экономические и юридические аспекты**

Осознанно собственники малого и среднего бизнеса направляют внимание на решение важного вопроса «выйти из операционки» и, как правило, видят его в стандартном подходе – делегировать подчиненным.

И в таком подходе не учитывается важная характеристика: при даже правильном грамотном делегировании, в таком в однонаправленном подходе не решаются разбалансировка в бизнес-процессах, так как важную часть играет и согласование, понимание единого направления развития между подструктурами, отделами, то есть по горизонтали бизнес-процессов, помимо вертикали управления. Как обычно бывает: команда не проводила синхронизации взглядов на будущее, не балансировала цели и задачи, поэтому и не было единого понимания, куда и как идти, происходило обычным подходом: «кто как понимает, – тот так и действует». Вроде, «хотим как лучше, получается – как всегда», плоховато и с просчетами.

Существенно качественно, по эффективности влияет на показатели организованная работа команды лидеров в горизонтальном управлении, когда из различных функциональных подразделений руководители и ключевые сотрудники, различного уровня управления (ТОП руководители, средний и линейный менеджмент), вовлеченные в единый подход развития организации и понимание организации бизнес-процессов хорошо и четко понимают: ЧТО именно делается в смежной зоне и как нужно обеспечить высокую производительность совместно двигаясь сообща и сбалансированно.

Какая команда считается эффективной? [1] Критерии эффективности команды лидеров при внедрении изменений, с сохранение высокой вовлеченности и ответственности:

1) участники одинаково понимают общекомандные цели и задачи, векторы развития;

2) участники легко собираются в регулярные обсуждения целей и решения текущих задач;

3) есть единый истинный лидер, признаваемый каждым участником;

4) существует единая система ценностей и правил внутри команды;

5) при едином мотивационном подходе каждый участник вовлечен и заинтересован в результатах командных, инициативен и ответственен;

6) четко определены зоны ответственности каждого участника, принимаемые каждым участником;

7) внедрена 3-сторонняя оценка результатов работы каждого участника: сам сотрудник, участники команды, независимый эксперт или высший руководитель;

8) информация передается открыто доступно, без искажений и личных интерпретаций между участниками команды, есть визуализированная платформа с структурой зон ответственности и динамикой изменений;

9) есть регулярность встреч и обсуждений, с анализом текущих результатов работы.

В запуске и развитии горизонтального лидерства в организации есть много нюансов и тонкостей для качественного страта, настройки вовлеченности и ее сохранения на протяжении реализации стратегических и тактических целей и задач в организации.