

УДК 332.144

© Юрий Николаевич Лапыгин,
д.э.н., профессор, профессор кафедры
менеджмента Владимирского филиала
РАНХиГС, профессор кафедры ЭСУ
института экономики и менеджмента
Владимирского государственного
университета

Lapygin Yu. N.,
doctor of economics, professor, professor of
the management department of the
Vladimir branch of the RANEPA, professor
of the ESA department of the institute of
economics and management of Vladimir
state university

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОМАНДЫ¹⁹

Strategic teams

Аннотация: рассмотрено содержание группы стратегического планирования и процедуры ее формирования на этапе подготовки к разработке стратегии региона и последующих этапах. Показана важность вовлечения в процесс разработки стратегии носителей экспертных знаний и опыта, которые принимают не только стратегически значимые решения, но и активно участвуют в их последующей реализации.

Abstract: The content of the strategic planning group and the procedures for its formation at the preparatory stage for the development of a regional strategy and subsequent stages are reviewed. The importance of engaging in the process of developing a strategy for carriers of expert knowledge and experience, who not only make strategically important decisions, but also take an active part in their subsequent implementation, is shown.

Ключевые слова: группа, команда, стратегия, регион, сплоченность, стейкхолдеры.

Keywords: group, team, strategy, region, cohesion, stakeholders.

Стратегическое управление как вид деятельности сравнительно молодое явление, и в начале нынешнего века процедура разработки стратегии чаще всего поручалась специалистам в области управленческого консалтинга [3], [8] не только на уровне субъекта Федерации, но и на уровне отдельных организаций региона. Однако разработанная стратегия также часто и оставалась только на бумаге, поскольку стратегические решения, заложенные в основу стратегии, так и оставались решениями консультантов, но не решениями стейкхолдеров – основных групп влияния на реальное развитие региона.

В настоящее время практика разработки стратегии развития региона сопровождается созданием проектной группы стратегического планирования [11], которая формируется из числа заинтересованных сторон – стейкхолдеров [14]. К заинтересованным сторонам в отечественной литературе принято причислять первых руководителей организации, собственников, ключевых сотрудников, потребителей товаров и услуг, регулирующих органов и тому подобных лиц [1].

От эффективности взаимодействия членов указанной группы зависит не только содержание разрабатываемой стратегии, но и ее последующая реализация, поэтому формирование группы стратегического планирования как слаженно работающей команды воспринимается актуальной задачей.

Команда в данном случае представляет собой малую группу людей, «обладающих взаимодополняющими навыками и характерами, чувствующих себя связанными общей целью и нуждающихся друг в друге для достижения результатов» [9].

¹⁹ Для ссылок: Лапыгин Ю. Н. Стратегические команды // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 1 (апрель). – С. 55-60.

Структурная схема групповых работ, распределенных по этапам разработки стратегии, представлена на рисунке 1, из которого следует, что второй этап, в котором разрабатывается целевой блок развития региона, предусматривает групповую работу, выполняемую одновременно такой группой участников, которую командой [4] назвать сложно, как минимум по причине большого размера группы стратегического планирования.

Для продуктивной работы группы стейкхолдеров, а также в целях организации всех процедур от анализа до формирования окончательного варианта стратегии привлекаются внешние консультанты по управлению и организационному развитию [13], которые обеспечивают консультирование по процессу [8].

Процедура непосредственной разработки стратегии начинается с аналитической работы по оценке текущей ситуации в регионе и его окружении. На втором этапе (на базе результатов анализа) формируется философия развития региона в виде креативных формулировок Видения, Миссии и Стратегических целей, которые определяют направления, приоритеты развития и этапы развития региона. На третьем этапе синтез полученной информации позволяет построить основное содержание стратегии, которое наполняется проектами и программами отраслевого плана на следующем (четвертом) этапе. На заключительном этапе формируется проект стратегии, обсуждение которого на уровне региона и министерств позволяет уточнить и окончательно утвердить стратегию развития региона.

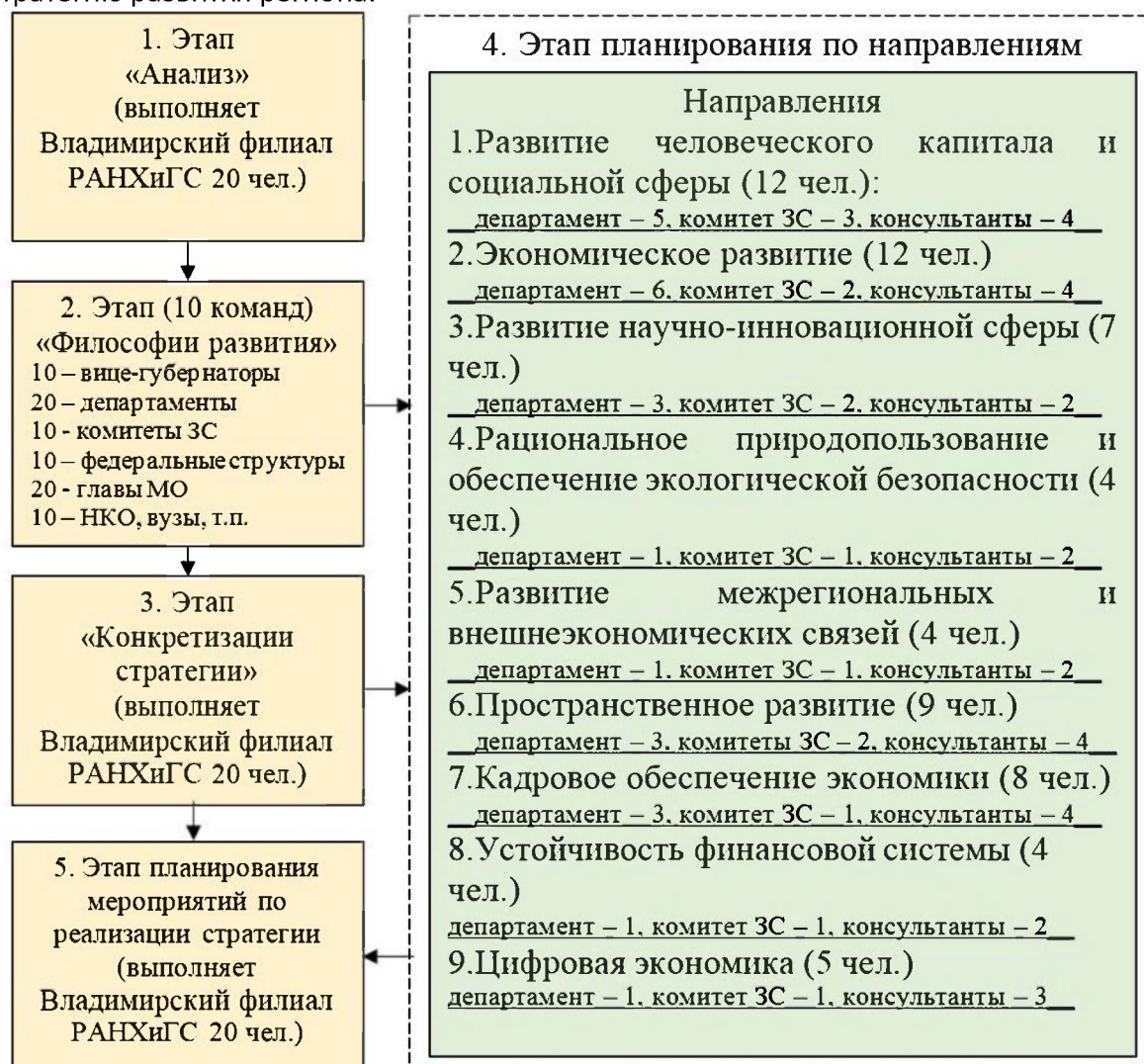


Рис. 1. Структурная схема групповых работ по этапам

Известно, что на групповую динамику (на взаимодействие в группе) влияют как факторы индивидуального характера (возраст членов группы, пол, уровень образованности, индивидуально-психологические особенности, социально-экономический статус), так и факторы группового характера (размер группы и ее состав) [7].

Социально-экономический статус отражает позицию члена группы в социальной системе и характеризуется совокупностью прав и обязанностей (положение в группе: старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение и оформление кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт).

Размер группы определяет возможность членов группы участвовать в ее работе и обеспечивать принятие согласованных решений. В небольших группах возникают напряжения в отношениях между ее членами, а в большой группе не уделяется достаточно времени для каждого ее члена.

Группы, состоящие из людей, не похожих по типам личностей, более эффективны, чем группы, члены которых имеют схожие характеристики, поэтому состав группы также выступает важным фактором, влияющим на динамику восприятия и переработки информации, необходимой для принятия решений.

Специфические недостатки больших групп заключаются в том, что в них наряду с потерей управляемости проявляется рост конформизма и снижение толерантности. Кроме того, в большой группе нивелируются личностные качества ее членов и размываются их роли, умаляются личности людей.

Группа консультантов формируется, как правило, из числа преподавателей высших учебных заведений региона на базе кафедр по управлению, психологии и социологии. Знания и опыт не только в части проведения поисковых работ, но и в отношении развития региона позволяют консультантам справиться с задачей организации процесса разработки стратегии как специфического проекта.

Группу стейкхолдеров трудно назвать командой проекта «Разработка стратегии региона», и по ее численности, и по целевым установкам ее участников, что опять-таки требует сближения их позиций в процессе принятия стратегически значимых решений [6] с точки зрения организации процесса со стороны консультантов. В группу стейкхолдеров входят не только представители органов власти (законодательной и исполнительной), но и представители бизнес-сообщества, представители некоммерческих организаций (НКО) и муниципальных образований (МО), а также представители федеральных органов исполнительной власти [17].

С позиций проектного подхода [9] участники разработки стратегии могут быть представлены схемой, изображенной на рисунке 2. Краткие характеристики участников разработки стратегии таковы.

Спонсор (куратор) проекта по разработке стратегии представляет интересы заказчика, обеспечивает ресурсы для реализации проекта [16]. В нашем случае заказчиком выступает губернатор, а спонсором – его заместитель (вице-губернатор). Спонсор обеспечивает постановку задачи группе стратегического планирования, обозначает свое видение результата проектного управления и отслеживает успешность разработки стратегии [2].

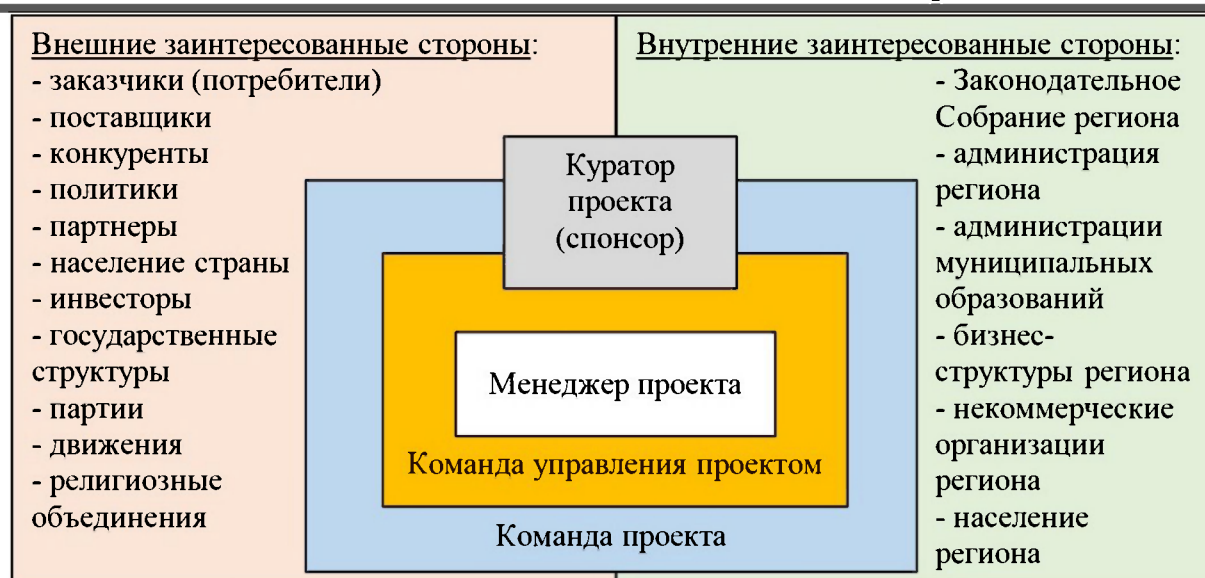


Рис. 2. Участники разработки стратегии региона в рамках проектного подхода

Менеджер проекта по разработке стратегии – лицо, ответственное за организацию процесса управления проектом. Он обеспечивает работу консультантов и связь между стейкхолдерами и членами проектной команды, а также отвечает за реализацию потенциала каждого члена команды, обеспечивая плавающее лидерство и реализацию закона синергии. Специальные качества менеджера проекта заключаются не только в умении предвидеть изменения по ходу разработки стратегии, но и уметь определять сроки и стоимость предстоящих работ по проекту [19].

Команда по управлению проектом – это группа консультантов, а команда проекта представляет собой большую группу стейкхолдеров. Таким образом можно говорить о совокупности команд, которые участвуют в процессе разработке стратегии.

Команда консультантов на первом этапе работает автономно, анализируя документы, проводя «бумажные» опросы и интервью, подготавливая тем самым стартовые условия для второго этапа работы над стратегией. Также автономно команда консультантов работает над стратегией на третьем и пятом этапах. Обработывая те результаты, которые получены на втором и четвертом этапах. Да и саму организацию работы стейкхолдеров на втором и четвертом этапах также берет на себя команда консультантов.

Второй этап – самый короткий по продолжительности (4 цикла по 2 дня) – самый ответственный с точки зрения стратегии развития региона, поскольку не только нужно организовать работу группы размером 80 человек, но и необходимо обеспечить креативную работу [18] стейкхолдеров: группа должна работать, а не слушать или просто говорить о чем-либо без ориентации на результат. Групповая динамика экспертов (стейкхолдеры должны создать новую информацию) и консультантов (организуют процесс работы экспертов) должна обеспечить реализацию закона синергии. Поэтому большая группа стейкхолдеров делится на 10 подгрупп (по 8 участников в каждой подгруппе). Организацию и проведения всех процедур в группе обеспечивают представители группы консультантов (1-2 человека).

Когда же речь идет о формировании больших команд, то, по мнению специалистов [21], персонал должен обладать такими чертами:

- самоконтроль и уверенность в себе;

- толерантность к неопределенности в процессе реализации проекта;
- открытость и гибкость [20].

Однако персонал, собранный в команду для выполнения работ по второму этапу на основе функционального и должностного принципа, может не отвечать отмеченным требованиям. Кроме того, слаженная работа команды, по оценкам практиков [15], работает эффективно, если:

- цели развития региона сближают позиции членов команды;
- разногласия носят конструктивный характер и не перерастают в конфликты;
- ошибки анализируются, а их повторение исключается;
- командные навыки позволяют находить оптимальные решения проблем;
- мотивация членов команды на решение задач высока.

Поэтому формированию подгрупп большой группы второго этапа разработки стратегии должны предшествовать процедуры по определению потенциала каждого возможного участника групповой работы. Необходимо оценить тип личности [5] и эмоциональный интеллект [10] потенциальных членов команды.

Командная работа над содержанием стратегии, выполняемая на четвертом этапе, имеет ту специфику, что реализуется уже иными командами, составленными по отраслевому принципу (см. рис. 1), поскольку речь идет о планировании по 9 заданным направлениям [12] развития региона. Каждая из 9 команд работает автономно и параллельно, что требует на последующем этапе систематизации наработанного материала.

Подводя итоги, можно заключить следующее.

На разных этапах разработки стратегии могут функционировать разные по своему составу и ориентации команды.

При этом центральная команда стейкхолдеров, определяющая целевую основу стратегии, самая массовидная и включает не только представителей власти (законодательной и исполнительной, муниципальной, региональной и федеральной), но и представителей коммерческих и некоммерческих организаций.

Формирование команды стейкхолдеров требует предварительного тестирования потенциальных участников процедур разработки стратегии как в части типа личности, так и эмоционального интеллекта для формирования равных по своей силе (динамике) подгрупп.

Список литературы

1. Демьяненко В. Координация усилий при управлении изменениями [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/coordination.shtml> (дата обращения: 14.07.2018).
2. Духнич Ю. Практически ориентированные модели управления изменениями [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml (дата обращения: 20.07.2018).
3. Забродин В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебное пособие для академического бакалавриата. – М. : Юрайт, 2018. – 130 с.
4. Корниенко В. И., Лапыгин Ю. Н. Построение управленческих команд: учебное пособие. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2012. – 268 с.
5. Крегер О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих как мы живем, работаем и любим / пер с англ. Ю. Ю. Ступак. – М. : АСТ Астрель, 2005. – 348 с.

6. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Ситуация в регионе: оценки стейкхолдеров [Электронный ресурс] // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2014. - № 10. – С. 82-113. Режим доступа: <http://www.mecconomics.org/#!10-2014/c1xwy> (дата обращения: 11.03.2019).
7. Лапыгин Ю. Н. Построение управленческой команды. – Владимир : ВлГУ, 2006. – 300 с.
8. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 330 с.
9. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Сивякова М. В. Управление проектами в социально-экономическом развитии региона: монография. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2018. – 197 с.
10. Мерсино Э. Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2018. – 352 с.
11. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. - № 26, ч. I, ст. 3378.
12. Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации: приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132 [Электронный ресурс]. URL: <http://rulings.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2018).
13. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : Ленанд, 2017. – 848 с.
14. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Четвертое издание (Руководство РМВОК). – М. : Олимп-Бизнес, 2018. - С. 29-32.
15. Султанов И. А. Создание работоспособной команды проекта [Электронный ресурс]. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/formirovanie-komandy-proekta.html> (дата обращения: 04.08.2018).
16. Султанов И. А. Стейкхолдеры процедур развития [Электронный ресурс]. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/zainteresovannye-storony-proekta.html> (дата обращения: 05.08.2018).
17. Территориальные органы федеральных органов исполнительной власти [Электронный ресурс]. URL: <https://investvladimir.ru/pages/21> (дата обращения: 03.03.2018).
18. Чуланова О. Л. Форсайт-сессии как инновационный инструмент стратегического управления и работы проектных команд // Материалы Афанасьевских чтений. - 2018. - № 1 (22). – С. 28-36.
19. Юдина О. Н. Современные мировые тенденции в проектном управлении // Ученые записки Международного банковского института. - 2017. - № 19. – С. 137-146.
20. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. – М. : ТЕИС, 2002. – 501 с.
21. Binder J. Global Project Management. Communication, Collaboration and Management Across Borders. – Burlington : Gower Publishing Ltd, 2007. - 284 p.