

Стратегический консалтинг в регионе

*Лапыгин Ю. Н. *, Лапыгин Д. Ю., Тулинова Д. В.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Владимирский филиал), г. Владимир, Российская Федерация; *lapugin.y@gmail.com

РЕФЕРАТ

Статья посвящена процедурам организации групповых работ в процессе формирования основного содержания стратегии развития российского региона в соответствии с действующим законодательством, которое, однако, не располагает рекомендациями в части построения групп стратегического планирования и руководства самим процессом со стороны консультантов по управлению и организационному развитию, без которых стейкхолдерам самостоятельно трудно выйти на согласованные стратегические решения.

Цель — показать этапы формирования и взаимодействия группы стратегического планирования, в работе которой должен быть реализован закон синергии, что позволяет не только обеспечить наиболее сильные и стратегически значимые решения в отношении развития региона, но и осуществить сплочение группы стратегического планирования, позволяющее обеспечить эффективное управление стратегическими изменениями на этапе реализации стратегии. При этом важно выделить организующую роль консультантов по управлению и организационному развитию.

Использованы методы формирования малых групп на основе типологии личностей и ролевой структуры группы, а также организации методов межгрупповой работы и проектного управления при разработке стратегии развития региона.

Показано, что в научной литературе продолжается поиск методов, инструментов и форм организации процедур разработки стратегии развития региона. Определено содержание группы стратегического планирования. Показаны процедуры формирования группы стратегического планирования на этапе подготовки к разработке стратегии региона, а также на последующих этапах стратегического планирования. Подтверждена важность вовлечения в процесс разработки стратегии носителей экспертных знаний и опыта, которые не только принимают стратегически значимые решения, но и активно участвуют в последующей реализации стратегии.

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

Strategic Consulting in the Region

Yury N. Lapygin, Denis Yu. Lapygin, Darya V. Tulinova*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Vladimir Branch), Vladimir, Russian Federation; *lapugin.y@gmail.com

ABSTRACT

The article is devoted to the procedures of organizing group work in the process of forming the main content of the development strategy of the modern Russian region in accordance with the current legislation, which, however, does not have recommendations in terms of building strategic planning groups and managing the process itself from management and organizational development consultants. It is difficult for stakeholders to reach agreed strategic decisions.

The goal is to show the stages of formation and interaction of the strategic planning group, in whose work the law of synergy should be implemented, which allows not only to provide the strongest and most strategic decisions regarding the development of the region, but also to rally the strategic planning group, allowing for effective management of strategic changes at the stage of strategy implementation. It is important to highlight the organizing role of management and organizational development consultants.

The methods used to form small groups based on the typology of personalities and the role structure of the group, as well as the organization of methods for intergroup work and project management in the development of a regional development strategy.

It is shown that the scientific literature continues the search for methods, tools and forms of organization of procedures for developing a strategy for the development of a region. The content of the strategic planning group has been determined. The procedures for forming a strategic planning group at the preparatory stage for developing a regional strategy, as well as at subsequent stages of strategic planning, are shown. The importance of involving in the process of developing a strategy for carriers of expert knowledge and experience, who not only make strategically important decisions, but also actively participate in the subsequent implementation of the strategy, is confirmed.

Keywords: consultants, 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 [1; 5] 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 [8].

В настоящее время практика разработки стратегии развития региона сопровождается созданием проектной группы стратегического планирования¹, которая формируется из числа заинтересованных сторон — стейкхолдеров². К заинтересованным сторонам в отечественной литературе принято причислять первых руководителей организации, собственников, ключевых сотрудников, потребителей товаров и услуг, регулирующих органов и тому подобных лиц³. От эффективности взаимодействия членов указанной группы зависит не только содержание разрабатываемой стратегии [10], 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» [6]. Структурная схема групповых работ, распределенных по этапам разработки стратегии, представлена на рис. 1, из которого следует, что второй этап, в котором разрабатывается целевой блок развития региона, предусматривает групповую работу, выполняемую одновременно такой группой участников, которую командой [2] 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 [9], которые обеспечивают консультирование по процессу [5; 11].

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

¹ О стратегическом планировании в Российской Федерации / Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собр. законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. № 26 (ч. 1). Ст. 3378.

² Руководство к Своду знаний по управлению проектами. 5-е изд. (Руководство РМВОК). С. 29–32.

³ Демьяненко В. Координация усилий при управлении изменениями [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/coordination.shtml> (дата обращения: 14.07.2018).

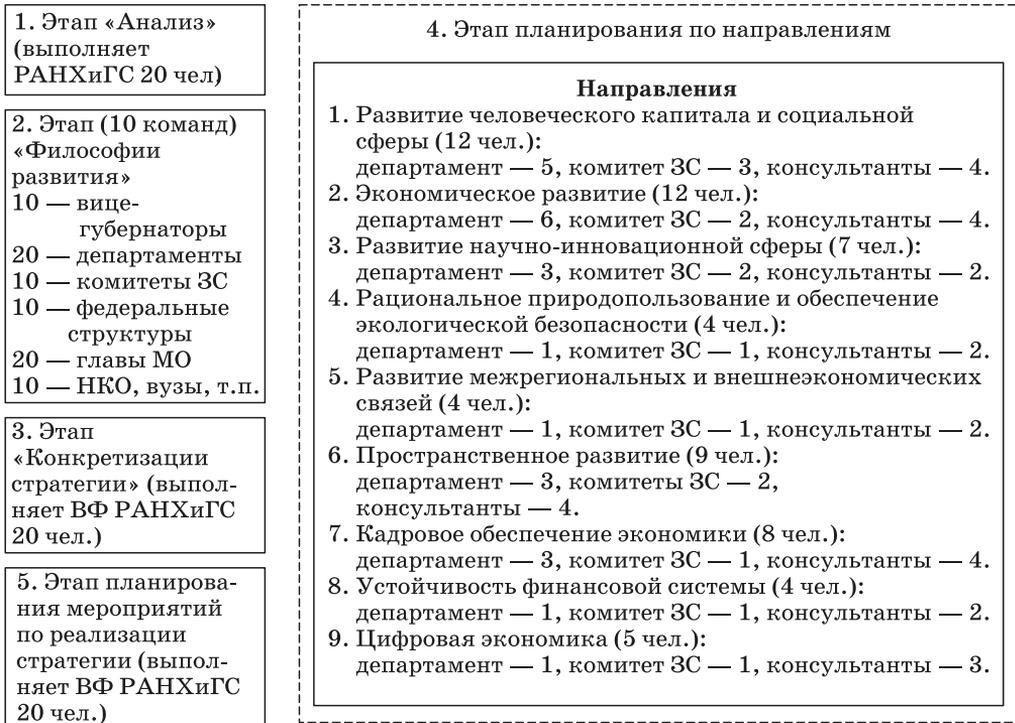


Рис. 1. Структурная схема групповых работ по этапам (адаптировано к специфике их организации с участием Владимирского филиала РАНХиГС)

Fig. 1. The block diagram of group works on stages (it is adapted to specifics of organization with participation of the RANEPVA Vladimir branch)

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.

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) [4]. 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, непохожих 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, умаляя 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 [12] 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 власти¹.

С позиций проектного подхода [6] участники разработки стратегии могут быть представлены схемой, изображенной на рис. 2. Краткие характеристики участников разработки стратегии таковы. Спонсор (куратор) проекта по разработке стратегии представляет интересы заказчика, обеспечивает ресурсы для реализации проекта². 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 стратегии³.

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 [14]. 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 разработки 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, обрабатывая те результаты, которые получены на втором и четвертом этапе. Да и саму организацию работы стейкхолдеров на втором и четвертом этапе также берет на себя команда консультантов.

¹ Территориальные органы федеральных органов исполнительной власти [Электронный ресурс]. URL: <https://investvladimir.ru/pages/21> (дата обращения: 03.03.2018).

² Султанов И. А. Стейкхолдеры процедур развития [Электронный ресурс]. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/zainteresovannye-storony-proekta.html> (дата обращения: 05.08.2018).

³ 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).



Рис. 2. Участники разработки стратегии региона в рамках проектного подхода
 Fig. 2. Participants of development of strategy of the region within design approach

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 [13] 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 проведение всех процедур в группе обеспечивают представители группы консультантов (1–2 человека).

Когда же речь идет о формировании больших команд, то, по мнению специалистов, [16], персонал должен обладать такими чертами, как: самоконтроль и уверенность в себе; толерантность к неопределенности в процессе реализации проекта; открытость и гибкость [15]. 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 практиков¹, 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 [3] и эмоциональный интеллект [7] потенциальных членов команды.

Командная работа над содержанием стратегии, выполняемая на четвертом этапе, имеет ту специфику, что реализуется уже иными командами, составленными

¹ 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).

по отраслевому принципу (см. рис. 1), поскольку речь идет о планировании по 9 заданным направлениям¹ 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 массовая 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.

Литература

1. *Забродин В. Ю.* Управленческий консалтинг. Социологический подход: учеб. пособие для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2018.
2. *Корниенко В. И., Лапыгин Ю. Н.* Построение управленческих команд (учеб. пособие). Владимир : ВФ РАНХиГС, 2012.
3. *Крегер О.* Типы людей: 16 типов личности, определяющих как мы живем, работаем и любим. М. : АСТ Астрель, 2005.
4. *Лапыгин Д. Ю.* Управленческое консультирование в построении стратегии региона // Управленческое консультирование. 2015. № 3. С. 46–52.
5. *Лапыгин Ю. Н.* Управленческий консалтинг : учебник. М. : Инфра-М, 2017.
6. *Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Сивякова М. В.* Управление проектами в социально-экономическом развитии региона : монография. Владимир : ВФ РАНХиГС. 2018.
7. *Мерсино Э.* Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов : практическое руководство. М. : Манн, Иванов, Фербер, 2018.
8. *Плотников В. А., Шамахов В. А.* Стратегии территориального развития и качество жизни // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 57–64.
9. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М. : Ленанд, 2017.
10. *Рисин И. Е.* Проблемы становления в России системы стратегического планирования и подходы к их решению // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2014. № 4. С. 147–149.
11. *Тарасов В. И., Трофимова В. В.* Стратегический консалтинг: особенности функционирования в России // Экономика устойчивого развития. 2016. № 2. С. 322–327.
12. *Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н.* Методы разработки стратегий муниципальных образований // Управленческое консультирование. 2018. № 1. С. 92–104.
13. *Чуланова О. Л.* Форсайт-сессии как инновационный инструмент стратегического управления и работы проектных команд // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. № 1. С. 28–36.
14. *Юдина О. Н.* Современные мировые тенденции в проектном управлении // Ученые записки международного банковского института. 2017. № 19. С. 137–146.
15. *Яхонтова Е. С.* Эффективность управленческого лидерства. М. : ТЕИС, 2002. 501 с.
16. *Binder J.* Global Project Management. Communication, Collaboration and Management Across Borders [Text] / J. Binder. Burlington: Gower Publishing Ltd, 2007. 284 p. P. 156.

Об авторах:

¹ 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://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132> / (дата обращения: 19.11.2018).

- Лапыгин Юрий Николаевич**, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС (г. Владимир, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; lapygin.y@gmail.com
- Лапыгин Денис Юрьевич**, доцент кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС (г. Владимир, Российская Федерация), кандидат экономических наук; lapygin.den@gmail.com
- Тулинова Дарья Владимировна**, аспирант Владимирского филиала РАНХиГС (г. Владимир, Российская Федерация); daria-tulinova@mail.ru

References

1. Zabrodin V.Yu. Administrative consulting. Sociological approach. Manual for the academic bachelor degree. M. : Urait, 2018. 130 p. (In rus)
2. Kornienko V.I., Lapygin Yu. N. Creation of management teams (manual). Vladimir: VF RANEPА, 2012. 268 p. (In rus)
3. Kroeger O. Type Talk: The 16 Personality Types That Determine How We Live, Love, and Work / translation from English Yu.Yu. Stupak. M. : AST Astrel, 2005. 348 p. (In rus)
4. Lapygin D.Yu. Administrative consulting in creation of strategy of the region // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2015. No. 3. P. 46–52. (In rus)
5. Lapygin Yu. N. Administrative consulting: textbook. M. : Infra-M, 2017. 330 p. (In rus)
6. Lapygin Yu. N., Lapygin D.Yu., Sivyakova M. V. Project management in social and economic development of the region : monograph. Vladimir : VF RANEPА. 2018. 197 p. (In rus)
7. Mersino A. Emotional intelligence for project managers. Practical guidance. M. : Mann, Ivanov, Ferber, 2018. 352 p. (In rus)
8. Plotnikov V.A., Shamakhov V.A. Strategy of territorial development and quality of life // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2015. No. 7. P. 57–64. (In rus)
9. Prigozhin A.I. Methods of development of the organizations. M. : Lenand, 2017. 848 p. (In rus)
10. Risin I. E. Problems of Formation in Russia of the system of strategic planning and approaches to their decision // Messenger of VSU. Series: Economics and management [Vestnik VGU. Seriya: Ekonomiki i upravlenie]. 2014. No. 4. P. 147–149. (In rus)
11. Tarasov V.I., Trofimova V.V. Strategic consulting: features of functioning in Russia // Economy of sustainable development [Ekonomika ustoichivogo razvitiya]. 2016. No. 2. P. 322–327. (In rus)
12. Tulinova D. V., Lapygin Yu. N. Methods of development of strategy of municipal units // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. No. 1. P. 92–104. (In rus)
13. Chulanova O. L. Foresight session as innovative instrument of strategic management and work of project teams // Materials of Afanasyevsky readings [Materialy Afanas'evskikh chtenii]. 2018. No. 1. P. 28–36. (In rus)
14. Yudina O. N. Current global trends in project management // Scientific notes of the International Bank Institute [Uchenye zapiski mezhdunarodnogo bankovskogo instituta]. 2017. No. 19. P. 137–146. (In rus)
15. Yakhontova E. S. Efficiency of administrative leadership. M. : TEIS, 2002. 501 p. P. 233–234. (In rus)
16. Binder J. Global Project Management. Communication, Collaboration and Management Across Borders [Text] / J.Binder. Burlington : Gower Publishing Ltd, 2007. 284 p. P. 156.

About the authors:

- Yury N. Lapygin**, Professor of Department of Management of Vladimir Branch of RANEPА (Vladimir, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; lapygin.y@gmail.com
- Denis Yu. Lapygin**, Associate Professor of Department of Management of Vladimir Branch of RANEPА (Vladimir, Russian Federation), PhD in Economics; lapygin.den@gmail.com
- Darya V. Tulinova**, Graduate student of Vladimir Branch of RANEPА (Vladimir, Russian Federation); daria-tulinova@mail.ru