

Министерство образования Российской Федерации
Владимирский государственный педагогический университет
Владимирский государственный университет
Владимирский институт бизнеса

ЛАПЫГИН Ю.Н.
ПЕТРОВ С.В.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

(Монография)

Владимир

2003

ББК 65.9(2)301-21
УДК 658.5
Л 24

Лапыгин Ю.Н., Петров С.В.

Управленческая команда. – Владимир: ВГПУ, ВИБ, ВлГУ. - 150 с.

Монография представляет собой исследования факторов, влияющих на командообразование на промышленных предприятиях в процессе формирования и реализации стратегии развития самого предприятия

Приведена типология стратегического управления предприятиями. Даны основы анализа факторов, влияющих на становление группы единомышленников.

Для руководителей организаций, студентов, аспирантов.

Рецензенты:

Орехов С.А. - доктор экономических наук, профессор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики;

Жуковская И.Ф. - кандидат экономических наук, доцент, декан Владимирского института бизнеса.

ISBN – 5 – 87846 – 347 - 4

© Лапыгин Ю.Н., Петров С.В., 2003

© ВГПУ, ВИБ, ВлГУ, 2003

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА БАЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ.....	9
§ 1.1 Институциональные аспекты управления промышленным предприятием.....	9
§ 1.2 Методологические основы стратегического управления промышленным предприятием	20
§ 1.3 Командообразование как явление в управлении промышленным предприятием	29
ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РАМКАХ СЛОЖИВШИХСЯ ШКОЛ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ.....	42
§ 2.1 Классификация школ стратегического управления хозяйствующим субъектом.....	42
§ 2.2 Особенности формирования управленческих команд в процессе разработки стратегий.....	68
§ 2.3 Анализ системы формирования команды управления на уровне промышленного предприятия	87
ГЛАВА III. ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	107
§ 3.1 Определение внешних факторов управления промышленным предприятием, влияющих на формирование команды	107
§ 3.2 Выявление параметров промышленного предприятия, определяющих становление команды управления	113
§ 3.3 Разработка алгоритма формирования команды стратегического управления промышленным предприятием	124
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	132
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранного направления исследования определяется тем, что ориентация российских организаций на стратегическое развитие требует адекватной системы управления процессом формирования стратегий, что предопределяет потребность формирования команды аналитиков-разработчиков непосредственно в организациях.

Стратегическое управление на действующих предприятиях в большинстве своём продолжает носить спонтанный характер, зачастую стратегии развития отсутствуют, а хозяйственная деятельность предприятий носит спонтанный характер. Исследованиям в части стратегического управления посвящено большое количество отечественных и зарубежных работ, содержание которых, так или иначе, использовано на российских предприятиях, однако данный процесс идёт с некоторым запаздыванием относительно зарубежных конкурентов, отсюда актуальным становится внедрение передовых зарубежных теорий в стратегическом управлении на отечественных предприятиях.

Вместе с акцентированием внимания на стратегическом управлении, необходимо отметить, что привнесение новых научных разработок в деятельность хозяйствующего субъекта невозможно без наличия соответствующего управляющего органа, которым может являться команда управления промышленным предприятием. В сферу деятельности указанного органа должно входить не только разработка эффективной стратегии, но и её реализация и корректировка. Возрастание роли руководящих органов связано с тем, что управление стратегией развития предприятий сложный и неоднозначный процесс. С увеличением размера предприятий усложняется и сам процесс стратегического управления, с которым на должном уровне не справится единоличный руководитель.

Работа команды управления основана на синергическом эффекте, который призван дать дополнительное преимущество в конкурентной борьбе. Следует обратить внимание на недостаточный уровень исследований в сфере создания

команд управления отечественными промышленными предприятиями, а наработанный опыт зарубежных исследователей требует тщательной подгонки к российским условиям.

Несмотря на широкий диапазон и глубину исследования вопросов стратегического управления и командообразования, ряд теоретических и практических положений применительно к промышленным предприятиям ещё не достаточно разработаны. В частности, представляют интерес вопросы по определению внешних и внутренних факторов организации влияющих на командообразование; по разработке практических рекомендаций в части формирования команды управления промышленным предприятием, по определению оптимального системного содержания структуры управления промышленным предприятием с применением команд управления; по выявлению факторов влияющих на персональный состав команды управления. Отмеченное и предопределило цель настоящей работы - выявление стратегических аспектов создания команды управления промышленным предприятием.

В качестве исходной гипотезы принято допущение о том, что управление промышленным предприятием является многофакторной сложной системой, поэтому необходим всесторонний анализ подходов к его формированию. В условиях отсутствия методики формирования команды стратегического управления промышленным предприятием необходимо использовать системный подход, который позволяет упорядочить имеющуюся информацию, что даёт возможность построения модели формирования команды управления. На процесс командообразования влияют как внешние, так и внутренние факторы, а первой среди главных проблем является проблема отсутствия оптимальной структуры управления промышленным предприятием на основе командообразования.

Таким образом, объектом исследования является система управления промышленным предприятием. Предмет исследования составляют стратегические аспекты создания команды управления предприятием в процессе стратегического управления.

Стремление обеспечить целостное представление рассматриваемых объекта и предмета исследования потребовало применение системного подхода, а поскольку, как любая социально-экономическая система, промышленное предприятие характеризуется воздействием несистемных факторов, были применены методы социологических исследований, экспертных и балльных оценок, социологической работы в группах.

В качестве рабочих моделей использованы модели «чёрного ящика», как функциональное описание систем; модель состава, как морфологическое описание систем; модель структуры, как информационное описание систем; модель «белого ящика», как целое, состоящее из частей определённым образом связанных между собой, изолированных от среды и воспринимаемых ею как нечто целое.

Также в исследовании использована модель «булавочного» типа, как схема пересекающихся, взаимодействующих частей, рациональный исчерпывающий метод и метод последовательных ограничительных сравнений.

Логика исследования отражает последовательность нижеперечисленных этапов. После рассмотрения подходов к стратегическому управлению промышленным предприятием, деятельность которого определена институциональными и методологическими аспектами, автором был выполнен анализ основных параметров формирования команд управления промышленным предприятием, что позволило разработать систему формирования команды стратегического управления промышленным предприятием.

Результаты исследования позволили обосновать концепцию системного формирования управленческих команд и сделать следующие выводы.

Определено системное решение формирования управленческих команд промышленными предприятиями, подразумевающее построение иерархии команд управления промышленным предприятием, уровни которых представляют собой модель «булавочного» типа проникающих на всю глубину организации, заключающуюся в том, что лидер команды управления каждого уровня является

членом команды более высокого уровня управления промышленным предприятием;

Обоснованы наиболее значимые факторы внешней среды, влияющие на формирование команды управления промышленным предприятием среди которых: один сильно влиятельный фактор – действия конкурентов и два слабо влиятельных – действия поставщиков и действия потребителей, а также делаются выводы о том, что наиболее значимыми внутренними факторами организации, влияющими на становление команды управления, являются: способности менеджмента, действующая стратегия и организационная культура, на этой основе разработан системный конфигуратор параметров внутренней среды, построенный на основе наиболее значимых из них, позволяющий определить элементы успешного создания команды управления промышленным предприятием, которые состоят из трёх пересекающихся плоскостей представляющих собой профессиональный, типологический и ролевой составы команды управления. Совокупность указанных плоскостей позволяет системно описать оптимальную команду управления, находящуюся на их пересечении;

Определён алгоритм формирования команды управления промышленным предприятием необходимый для получения дополнительного конкурентного преимущества за счёт разработки и внедрения оптимальной стратегии, а также доказана необходимость корректировки состава команды управления на критических стадиях жизненного цикла команды, которыми являются стадия преобразования рабочей группы в команду управления и стадия коренного преобразования команды управления вследствие необходимости формирования новой стратегии.

Значимость исследования заключается в том, что в работе представлены новые подходы к формированию команд стратегического управления промышленным предприятием: разработка системного конфигуратора стратегических внутренних факторов, определение алгоритма формирования команд управления и определена оптимальная структура управления

промышленным предприятием на основе построения иерархии команд управления.

Основные положения и полученные выводы диссертационной работы способствуют развитию теорий стратегического управления организациями и управления персоналом.

Полученные в ходе исследования выводы и обобщения могут послужить исходным материалом для научных работников и преподавателей учебных заведений, занимающихся проблемами стратегического управления экономикой и управлением персоналом.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА БАЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

§ 1.1 Институциональные аспекты управления промышленным предприятием

Институционализм является разделом экономической теории. Для начала процесса анализа необходимо уточнить понятия «институционализм» и «институты». «Старый» институционализм связан с именами американского экономиста и социолога Торстейна Бунде Веблена¹ (понятие «институтов» как «устойчивых привычек мышления, присущих большой общности людей» и теория эволюционного отбора институтов), У.К. Митчелла и американского экономиста Джона Коммонса,² основоположника «контрактной (институциональной) экономики» (теория трансакций как любого вида передачи правового контроля от одного лица к другому, представляющей первичный конституирующий элемент экономической деятельности). Акцент на роли институтов в экономических явлениях с начала XX века связан с критикой общепринятой экономической теории, игнорировавшей неэкономическую среду, в которой индивиды принимают решения. В 60-80 гг. к институционализму относили свои позиции американский экономист профессор экономики Гарвардского университета Джон Кеннет Гэлбрейт,³ шведский экономист, лауреат Нобелевской премии 1974 года Гуннар Карл Мюрдаль⁴ и венгерский экономист, профессор Гарвардского университета Янош Корнай.⁵

«Новый» институционализм или «новая институциональная экономика» (американский экономист, профессор Университета Вашингтона в Сент-Луисе,

¹ Veblen T.B., *Essays in Our Changing Order*. Chicago, 1934.

² Commons J., *The Institutional Economics Science*. New York, 1934.

³ Gelbraith J.K., *The Economic Theory and the Purpose of Society*. New York, 1973.

⁴ Murdal G.K., *An International Economy, Problems and Prospects*. London, 1956; Murdal G.K., *Against the Stream. Critical Essays on Economics*. New York, 1973.

⁵ Kornai I., *The .* London, 1996.

лауреат Нобелевской премии 1993 года Дуглас Сесил Норт,¹ О. Уильямсон, Р. Познер, Г. Демсец, М. Олсон и др.) выводит за рамки анализа основной предмет «старого» институционализма – культурные и психологические привычки и стереотипы. Основное внимание концентрируется на анализе институтов как наборе правовых норм и неформальных правил, жёстко направляющих экономическое поведение индивида (в первую очередь - в соответствии с неоклассической традицией) и организаций.

Одну из базовых классификаций предлагает О. Уильямсон, который разделяет всю экономическую теорию на «технологическую» и «институциональную» парадигмы. Если технологическая парадигма (включая неоклассическую теорию) рассматривает фирму через призму производственных функций и взаимосвязей, то институциональная парадигма видит в фирме институт, организацию или сеть контрактов. В частности, в настоящее время в рамках институциональной парадигмы выделяются институциональная среда или социальные, юридические и политические правила игры (теория общественного выбора лауреата Нобелевской премии 1986 года Джеймса Макгилла Бьюкенена² и Дж.Таллока и теория прав собственности английского экономиста, лауреата Нобелевской премии 1991 года Рональда Гарри Коуза³ и Р.Познера) и организация (институт) как «внутренняя» система контрактов (теория трансакционных издержек О.Уильямсона и теория агентства американского экономиста, Члена Американской экономической ассоциации и Общества экономической истории, лауреата Нобелевской премии 1982 года Джорджа Стиглера¹).

Некоторые отечественные специалисты вообще не уделяют должного внимания теории институционализма, например в словаре под редакцией А.Н.Азрилияна на данную тему приводится единственное определение: «...Институциональный фактор – влияние государства, профсоюзов, объединений

¹ North D.S. Institutional Change and American Growth. Cambridge/Ma, 1971; North D.S. Structure and Change in Economic History. New York, 1981; North D.S. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge/Ma, 1990.

² Bewkenen J.M. The Limits to Liberty: Between Anarchy and Leviathan. New York, 1975.

³ Kouz R.G. The Federal Communication Commission // Journal of low and Economics, 1959, №2, pp. 1-52.

на экономическую жизнь общества...».² Данное определение, по нашему мнению является неполным и неточным, так как не рассматривается понятие институционализма, а институтами называются только государство, профсоюзы и объединения, что некорректно. Более полную информацию, по сравнению с предыдущим определением дают отечественные исследователи Борис Абрамович Райзберг, Леонид Шарапович Лозовский и Елена Борисовна Стародубцева: «...Институционализм – экономическое учение, уделяющее основное значение роли, которую играют институты в области принятия и направленности экономических решений, их эффективности и экономической деятельности вообще...».³ Данное определение точнее и полнее предыдущего.

Если же обратиться к мнению специалистов в стратегическом управлении, то мы получим ряд определений, являющихся проекцией теории институционализма на стратегический менеджмент, одно из таких определений приведено ниже.

Профессор стратегии и предпринимательства Дрекслерского университета Нарайанан и адъюнкт-профессор стратегического менеджмента Бэбсонского колледжа Лайм Фазэй предлагают следующее определение институциональной среды: «...Институциональная среда охватывает физические и интеллектуальные инфраструктуры и все институты, связанные с ними. В ней можно выделить следующие области. Физическая инфраструктура. Транспортная: дороги, железнодорожные и водные пути. Коммуникации: почта, телефон и другие системы...»¹. В рамках нашего исследования необходимо рассмотреть понятие институционализма в первую очередь с точки зрения управления.

А. Е. Шаститко предлагает другое определение институционализма, более точное, по сравнению с предыдущим: «...Институционализм представляет собой направление экономической теории, рассматривающее социально-экономические явления с точки зрения институтов, в рамках которых данные процессы

¹ Stegler J. The Citizen and the State: Essays on Regulation. Chicago, 1975; Stegler J The economist as Preacher. Chicago, 1983; Stegler J. The Organization of Industry. Chicago, 1983.

² Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н.Азрилияна. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994, с. 162.

³ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997, с. 132.

реализуются. Под институтом понимается ряд правил, которые выполняют функцию ограничений поведения экономических агентов и упорядочивают взаимодействие между ними, а также соответствующие механизмы контроля за соблюдением данных правил...»².

Институционализм рассматривает экономику путём прямого использования категории общественных институтов, в рамках которых разворачивается деятельность реальных экономических субъектов. Такой методологический приём предоставляет аналитику дополнительные возможности при объяснении особенностей переходной экономики.

Формирование, поддержание и изменение институциональной среды связано, прежде всего, с деятельностью государства. Также источниками институциональных изменений могут быть: рост населения, сдвиги в технологии (в результате накопления знаний) и предпочтениях (система ценностей), накопление знаний. Институциональные изменения наряду с возможностями расширения границ обмена таят в себе опасности размывания уже достигнутых результатов без формирования новых, более эффективных форм обмена. Таким образом, эффективные институты создают такие стимулы, которые обеспечивают экономический рост. Причём вопрос, какие именно институты в данном случае будут эффективными, не имеет принципиального значения. Институциональные изменения могут рассматриваться через призму экономии на трансакционных издержках. Трансакционные издержки являются наиболее существенной составляющей в структуре институционализма. Трансакционные издержки - относительная ценность ресурсов, используемых для планирования, адаптации и контроля за выполнением поставленных задач в различных структурах, упорядочивающих отношения между экономическими агентами, обменивающимися правами собственности и свобод. Под трансакцией понимается деятельность человека в форме отчуждения и присвоения прав собственности и свобод, принятых в обществе, которые осуществляются в процессе планирования,

¹ Нарайанан, Фэй Л. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли / Курс MBA по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фэйя, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002, с. 300.

² Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория, - 2-е изд. перераб. и доп. М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999, с. 28

адаптации и контроля за выполнением взятых обязательств (или выданных обещаний).

А.Е. Шаститко выделяет следующие виды трансакций:

- трансакция сделки, суть её состоит в обмене правами собственности на основе добровольного соглашения между обменивающимися сторонами, что является следствием симметричности правовых отношений, в которых оказываются данные экономические агенты. Соответственно логичным видится переход всех организаций на договорные отношения друг с другом, причём наблюдается тенденция соблюдать такие отношения даже при небольших сделках, для совершения которых ранее было достаточно устной договорённости.
- трансакции управления, данный вид трансакций существует во внутрифирменных отношениях, в бюрократических организациях, в более широком плане - во внутриерархических отношениях. На промышленных предприятиях всё актуальнее становятся трудовые отношения, оформленные по контрактам и регулируемые должностными обязанностями.
- трансакции рациионирования, характеризующиеся асимметричностью правового положения сторон, место управляющей стороны занимает коллективный орган, выполняющий функцию спецификации прав. Через трансакцию рациионирования, по мнению американского экономиста Джона Коммонса,¹ осуществляется наделение богатством того или иного экономического агента. Применительно к промышленным предприятиям выгодное относительно конкурентов положение может занять такое предприятие, на котором будет помещён государственный заказ или то, которое получит послабление в налогообложении.²

Процесс формирования такого института, как промышленность был обусловлен приватизацией и вызванной ею сменой собственности. Если рассматривать процесс смены форм собственности на средства производства с точки зрения институциональной теории, то напрашиваются следующие выводы:

¹ Commons J., The Institutional Economics Science. New York, 1934.

² Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория, - 2-е изд. перераб. и доп. М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999, с. 139-142

был принят закон о приватизации государственных предприятий и наделены правами собственности частные лица. Однако, как показывает опыт, между сменой форм собственности и эффективной сменой сознания участников производственного процесса, сменой их экономического поведения проходит много времени. Прежде чем новые юридические правила станут внутренней установкой, люди преодолевают невольное чувство отторжения новых установок, сопротивления им, нежелание расставаться с устоявшимися привычками и понятиями. Вновь и вновь делаются попытки совместить старые каноны поведения с новыми юридическими реалиями. Именно поэтому введение прав частной собственности ещё не гарантирует превращения плановой экономики в рыночную, если одновременно не созданы условия и специальные институты для обучения рыночному поведению.

Российскую экономику, в её нынешнем состоянии логично причислить к экономике развивающихся стран, в связи с чем, для стабилизации экономических процессов необходимо преодолеть ряд институциональных преград. Заслуженный профессор в отставке Университета штата Небраска Кэмпбелл Р. Макконнелл и профессор экономики Тихоокеанского лютеранского университета Стэнли Л. Брю определяют институциональные преграды следующим образом: «...Во многих развивающихся странах широко распространена коррупция и взяточничество. Руководство в сфере образования и социальных услуг довольно часто налажено очень плохо и определяется мелкими политическими соображениями. Налоговая система обычно установлена произвольно, она несправедлива, громоздка и сдерживает стимулы к работе и инвестированию. Политические решения обычно принимаются исходя из соображений международного престижа...»¹.

Для понимания особенностей российской переходной экономики любопытно воспользоваться институциональной схемой – «решёткой», она разделяет все общественные отношения между людьми на пять типов:

1. свободные конкурентные отношения между равными по своим силам соперниками;

¹ Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 14-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – XXXVI, с. 897.

2. отношения, опирающиеся на внутренние нравственные установки, присущие членам современных «цивилизованных» сообществ;
3. отношения, направляемые укоренившимися национальными традициями и обычаями;
4. отношения, регулируемые частными законными и незаконными образованиями, способными при необходимости применить насилие в отношении тех, кто отказывается следовать их недвусмысленным «рекомендациям»;
5. отношения, регулируемые официальными государственными институтами – законами, постановлениями, ведомствами и т.д.

Если рассмотреть влияние каждого из вышеперечисленных факторов на процесс управления промышленным предприятием, то мы получим следующие выводы. Всё больше набирают силу свободные и равноправные конкурентные отношения в противовес распространённой ранее условной конкуренции, когда преимущество получало например то предприятие, которое имело приоритетный доступ к ключевым ресурсам. Затем наступил переходный период, который доктор экономических наук, академик РАН Леонид Иванович Абалкин, в свете стратегического менеджмента характеризует следующим образом: «...На большинстве российских предприятий переходного сектора в первой половине 90-х гг. стратегическое планирование, а тем более огласование оперативных действий с какой-либо концепцией стратегической альтернативы отсутствовало. Большая часть российской экономики придерживалась единственной стратегии – стратегии выживания, причём выживания в данном месяце, максимум в данном году. Иными словами, имело место фактическое чередование стратегических альтернатив, которое практически полностью обесценивало какое бы то ни было занятие плановой деятельностью. В последнее время ситуация во многих отраслях экономики стала меняться к лучшему...».¹ Сейчас же, когда конкурентные отношения стабилизируются, преимущество получает то предприятие, которое разумнее использует то, что может быть у каждого, например квалификацию

¹ Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. совет изд-ва «Экономика»; ин-т экон. РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М: ОАО «Издательство «Экономика», 1999, с. 418.

трудовых ресурсов или передовые технологии. Данный факт является признаком рыночной экономики, что не может не внушать оптимизма.

Из отрицательных факторов, влияющих на внутренние нравственные установки можно отметить череду военных конфликтов, которые имели место, в том числе и непосредственно на территории РФ, крах коммунистической идеологии последовавшей вместе с распадом СССР, расширение иммиграции населения и сопровождавший её разрыв связей между поколениями который ослабил передачу здоровых нравственных начал от родителей к детям, а также многие другие институциональные факторы спровоцировали глубокое ослабление внутренних нравственных установок населения. Однако, наблюдаются и некоторые факторы, которые оказывают благотворное влияние на возрождение старых и в какой-то степени формирование новых моральных устоев, например возвращение к пропаганде христианских ценностей, замедление процесса иммиграции и многие другие. Всё вышеуказанное позволяет надеяться на то, что со временем нравственные установки общества поднимутся на приемлемый уровень. Стоит отметить, что возрождение гораздо более длительный процесс относительно разрушения, поэтому придётся запастись терпением.

Относительно отношений обусловленных национальными традициями и обычаями, то они также претерпели серьёзные изменения в связи с потрясениями, которые перенесла наша страна. Данные изменения были не в лучшую сторону, например перемешивания выходцев из разных регионов огромной страны в больших городах, образования новой профессиональной и отраслевой структуры занятости, разрушения неформальных связей между семьями, характерных для небольших поселенческих сообществ деревенского типа и многое другое отрицательно сказалось на национальных традициях и обычаях.

Следующий фактор получил широкое распространение в период сразу же после распада СССР, данный факт был обусловлен тем, что на смену жёсткому контролю со стороны государства за поведением криминальных структур не пришло никакой достойной замены. Таким образом, подобные объединения получили послабление, и поэтому их воздействие на жизнь законопослушных

людей резко возросло. В настоящее время вышеуказанный процесс стабилизируется.

Последний фактор является наиболее значимым, особенно с точки зрения осуществления своей хозяйственной деятельности предприятиями. Постановления президента, правительства и других уполномоченных институтов оказывают сильное влияние на функционирование предприятий, такое влияние осуществляется в основном через налоги, размеры и условия, применения которых оговариваются в постановлениях или законодательных актах. Такими же актами устанавливаются и другие ограничения, например отношения между деловыми кругами и правительством, патентные отношения, охрана окружающей среды, антимонопольные отношения, денежно-кредитная политика, государственное регулирование и другое.

Деятельность промышленных предприятий регламентируется таким институциональным фактором, как законодательство. Основным законом для любой деятельности на территории РФ является Конституция РФ (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.).

Хозяйственную деятельность на территории РФ устанавливает Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая и третья) (с изменениями и дополнениями от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г., 8 июля, 17 декабря 1999 г., 16 апреля, 15 мая, 26 ноября 2001 г., 21 марта 2002 г.). В рамках данного исследования, необходимо рассмотреть какими законами, помимо вышеуказанных, регламентируется хозяйственная деятельность промышленных предприятий. Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Предприятие имеет право заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещённой законодательством и отвечающей целям, предусмотренным в Уставе предприятия. Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчётный и иные счета в банках, печать со своим наименованием.

В соответствии с Гражданским кодексом РФ (далее ГК РФ): «...Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде...»¹

В соответствии с ГК РФ (глава 4), юридическими лицами являются:

А. Хозяйственные товарищества и общества:

1. Полные товарищества (ст.ст. 69-81);
2. Товарищества на вере (ст.ст. 82-86);
3. Общество с ограниченной ответственностью (ст.ст. 87-94);
4. Общество с дополнительной ответственностью (ст. 95);
5. Акционерное общество (ст.ст. 96-104);
6. Дочерние и зависимые общества (ст.ст. 105-106).

Б. Производственные кооперативы (ст.ст. 107-112).

В. Государственные и муниципальные унитарные предприятия (ст.ст. 113-115).

Г. Некоммерческие организации (ст.ст. 116-123).

На территории РФ промышленным производством со статусом предприятия являются в основном акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью. Деятельность данных обществ регламентируют также следующие законы: Федеральный закон от 26 декабря 1995 года №208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изменениями и дополнениями от 13 июня 1996 г., 24 мая 1999 г., 7 августа 2001 г., 21 марта 2002г.) и Федеральный закон от 8 февраля 1998 года №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изменениями и дополнениями от 11 июля, 31 декабря 1998 г., 21 марта 2002 г.).

Также деятельность вышеназванных обществ регламентирует Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ,

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая) (с изм. и доп. от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г.), часть первая, статья 48.

устанавливающий права и обязанности, касающиеся трудовых отношений между предприятиями и наёмными работниками.

Хозяйственную деятельность промышленных предприятий регламентирует Налоговый кодекс Российской Федерации – часть первая от 31 июня 1998 г. №141-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000г. №171-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 30 марта, 9 июля 1999 г., 23 января, 5 августа, 29 декабря 2000 г., 24 марта, 30 мая, 6,7,8 августа, 27,29 ноября, 28,29,30,31 декабря 2001 г, 29 мая 2002 г.), устанавливающий взаимоотношения предприятий с государственными и муниципальными органами в части налогообложения.

Таким образом, институциональным фактором, оказывающим наибольшее влияние на деятельность промышленных предприятий, является государство, которое регулирует его деятельность посредством законов и нормативных актов. В настоящее время состояние указанного фактора удовлетворительное, но недостаточное для осуществления дальнейшего развития приемлемыми темпами, так как, например, законодательно не поощряется обновление устаревших основных фондов.

Определив институциональные факторы, которые оказывают наибольшее влияние на хозяйственную деятельность промышленного предприятия, автор сформулировал основные принципы взаимодействия организаций с общественными институтами, оказывающими сильное влияние на деятельность промышленных предприятий в долгосрочной перспективе, что по определению регулируется стратегией развития хозяйствующего субъекта. Следующим шагом в рамках данного исследования будет определение методологических основ стратегического управления промышленным предприятием, необходимых для понимания и формулирования принципов организации процесса стратегического менеджмента.

§ 1.2 Методологические основы стратегического управления промышленным предприятием

Существует большое количество определений термина стратегическое управление:

- «...совокупность основополагающих решений, призванных обеспечить соответствие фирмы среде её развития (и, следовательно, жизнеспособность предприятия в достаточно длительной перспективе)...»¹;
- «...разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов...»²;
- «...широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей...»³.

Вот только некоторые из определений. Некоторые исследователи не останавливаются на формулировке только одного определения, а выдают несколько, например, отечественные специалисты Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов предлагают следующее:

- «...1. Подход, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения (анализ окружения).
2. Подход, основывающийся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения (цели и средства).
3. Подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии (деятельностный подход)...»¹.

Таким образом, данное определение по сути как бы охватывает все предыдущие определения, его недостатком мы считаем отсутствие упоминания человеческого фактор, который имеет немаловажное влияние на стратегические процессы в организациях.

¹ Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 128 с.: ил. – (Серия «Краткий курс»), с 5.

² Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001, с. 8.

³ О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. – М.: «МТ Пресс», 1999, с. 13.

Профессор МГУ Олег Самуилович Виханский даёт своё развёрнутое определение: «...Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности даёт возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей...».² Данное определение мы считаем наиболее оптимальным, с точки зрения акцентирования внимания на основные факторы, оказывающие непосредственное влияние на процесс стратегического управления.

Стратегический менеджмент, как и другие экономические науки, может быть основан на анализе поведения, реалий или фактов, поддающихся наблюдению и контролю. Стратегический менеджмент изучает поддающиеся наблюдению и контролю поведение индивидов (в том числе работников) и институтов (коммерческих и государственных учреждений), занятых в производстве, обмене и потреблении товаров и услуг.

Вследствие того, что фактов для изучения огромное множество необходимо использовать методологические приёмы для их изучения и использования. Под методологией стратегического управления понимается совокупность методов, приёмов и способов, применяемых к исследуемым фактам для формирования общих принципов практического стратегического управления на основании научно обоснованных критериев.

Отечественные специалисты в сфере стратегического управления Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов предлагают следующие методологические основания исследований в области стратегического менеджмента:

- изучение рынка;

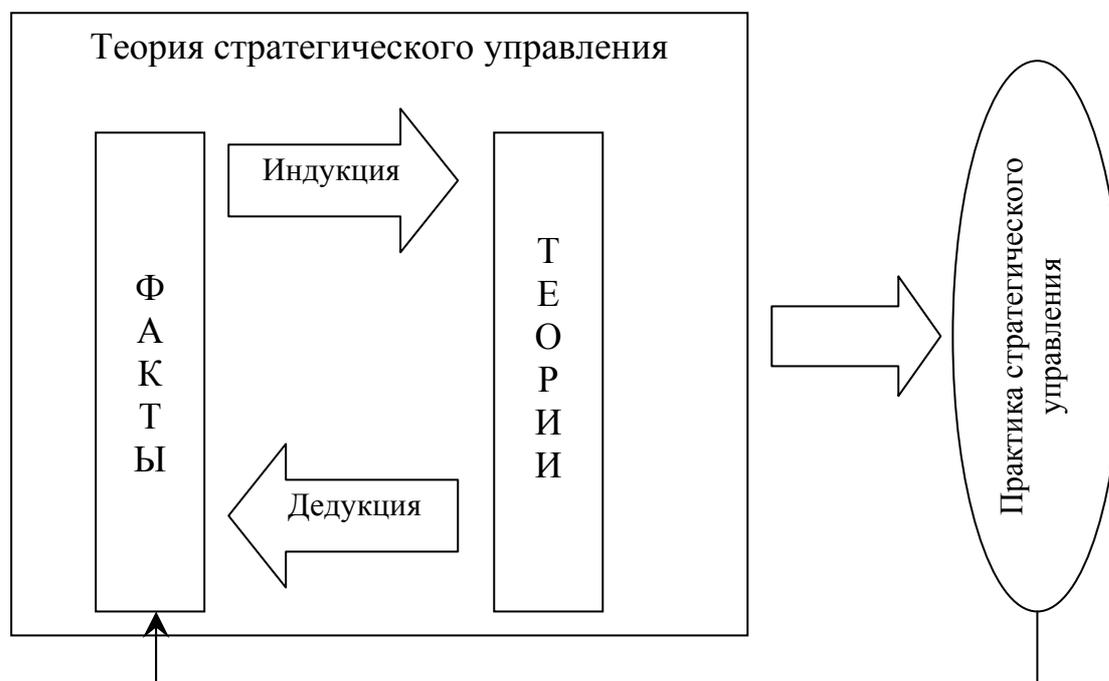
¹ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 5-6.

² Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002, с. 32.

- эмпирические исследования;
- транснациональный бизнес;
- принятие решений;
- дух предпринимательства;
- видение долговременных перспектив;
- стратегические альтернативы;
- междисциплинарный подход;
- оптимизация использования ресурсов;
- осуществление стратегии и контроль.¹

Данный перечень может служить способом получения информации, необходимой для дальнейшего использования в стратегической науке.

Теоретиков, занимающихся управлением, в большей степени интересуют процессы и этапы стратегического развития организаций, в то время как для практиков важны процедуры стратегических изменений. Всё вышесказанное можно обобщить в модели взаимосвязи фактов, принципов и процессов в стратегическом менеджменте, схематично она изображена на рисунке 1.



¹ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 10-12.

Рис. 1 – Взаимосвязь фактов, принципов и процессов в стратегическом управлении

Для того чтобы обработать огромное количество фактов исследователи должны избирательно подходить к отбору необходимой информации. Далее, посредством метода индукции, который позволяет продвигаться от фактов к теории, от частного к общему, исследователи анализируют и систематизируют отобранные факты и в итоге поучают лежащий в их основе принцип.

И наоборот, опираясь на случайные наблюдения, озарения, интуицию или логику исследователи получают обобщения методом дедукции. На их основе формулируются предварительные непроверенные принципы, которые принято называть гипотезами. Например, аналитик руководствуясь логикой, может предположить, что при увеличении рекламного бюджета вырастет объём продаж. Чтобы проверить справедливость гипотезы исследователи подвергают её регулярной проверке на релевантных фактах.

Таким образом, факты и теория связаны между собой методами индукции и дедукции, однако стоит обратить внимание, что они представляют собой не взаимоисключающие, а взаимодополняющие методы исследования. Представления о фактах является предпосылкой для выработки весьма важных гипотез, а сформулированные при помощи дедуктивного метода гипотезы служат для исследователей ориентирами при сборе эмпирических данных.

Сформированные при участии данных двух методов теории и набор фактов, в совокупности складываются в общую теорию стратегического управления. Роль теории стратегического управления заключается в систематизации фактов, их интерпретации и обобщении, на этой основе формируются общие правила и теории. А они в свою очередь вносят порядок и смысл в набор фактов, устанавливая надлежащие соотношения между ними.

Принципы и теории разрабатываются на основе фактов, а сами факты подтверждают правильность выведенных принципов. Корректные теории подтверждаются фактами, отражающими поведение, как индивидов, так и институтов в процессе производства, обмена и потребления товаров и услуг.

Стоит учесть, что факты требуют регулярного обновления, в связи с чем исследователям необходимо постоянно проверять существующие принципы и теории с постоянно изменяющейся экономической средой.

Теория стратегического управления оказывает прямое воздействие на практическое стратегическое управление в виде рекомендаций, планов, правил и т.д. Цели, на достижение которых направлено стратегическое управление и задачи, которые оно призвано решать были сформулированы в начале параграфа. Сам по себе стратегический менеджмент может быть направлен не только на решение уже возникшей проблемы, «высшим пилотажем» считается его применение до возникновения проблемы для её предупреждения.

Практика стратегического управления служит одним из самых главных источников фактов для теории стратегического управления, что и показано на рисунке 1 стрелкой обратной связи. Таким образом, данные процессы цикличны и взаимосвязаны.

Пристального внимания исследователей заслуживает и методология инкрементализма, предложенная профессором политологии Йельского университета Ч. Линдбломом в 1960-ые годы. Он предложил два метода формулирования стратегических решений, первый метод он называет рациональным исчерпывающим методом, или методом корней, второй – методом последовательных ограничений сравнений, или методом ветвей.

Схематично первый метод изображён на рисунке 2, его суть заключается в том, что стратег предварительно составляет список параметров предприятия, которых хотелось бы достичь, затем классифицирует их в порядке важности. Потом определяет зависимости между параметрами (насколько изменение одного параметра приведёт к изменению другого), далее стратег оценивает результаты бесконечного множества комбинаций и, наконец, выбирает одну максимально выгодную по его мнению. На рисунке параметры изображены пересекающимися, так как они находятся в зависимости друг от друга, при изменении одного из них изменяются и другие (может быть и не все).

Данный метод трудновыполним на практике, так как все возможные альтернативные решения оценить и сравнить практически не реально. Это рациональный дедуктивный идеал, для его осуществления нужно точно установить все значимые величины, расставить их в порядке приоритета, затем вывести принципы, по которым стратегические альтернативы будут сравниваться друг с другом и итогом таких сравнений будет лучшая стратегия.

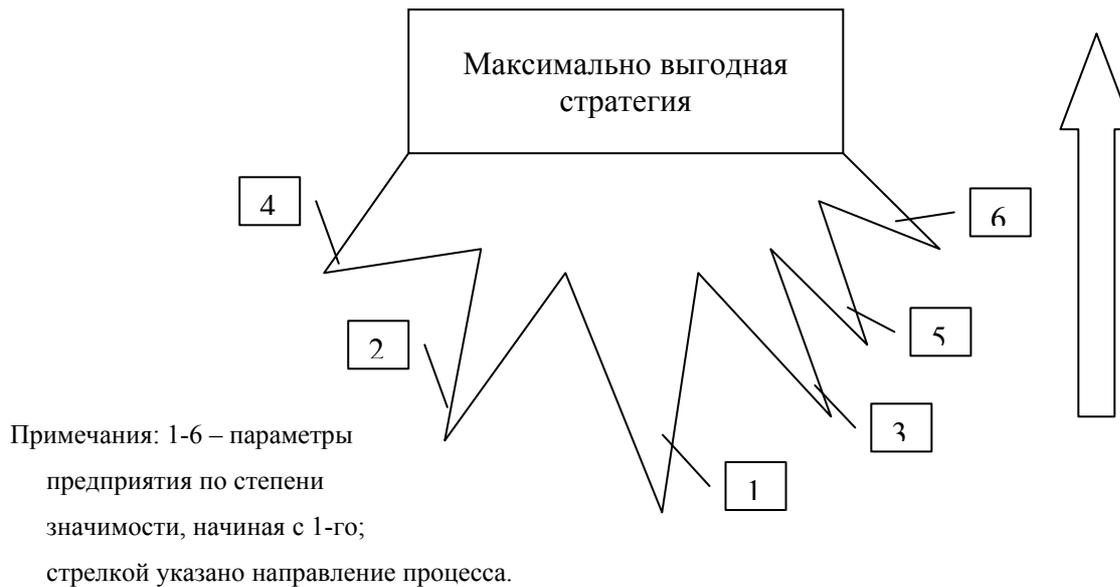


Рис.2 Схема рационального исчерпывающего метода (метод корней)

Суть метода корней будет выглядеть следующим образом:

1. Цели или ценности устанавливаются до эмпирического анализа альтернативных стратегий.
2. Стратегия формулируется через анализ «средства – результат (цель)» - сначала выделяют цели, затем ищут средства для их достижения.
3. Критерий «хорошей стратегии»: возможность найти оптимальные средства для достижения желаемых целей.
4. Анализ является исчерпывающим: каждый существенный фактор принимается в расчёт.
5. Теории можно абсолютно доверять.

Таким образом, применение данного метода на практике сильно затруднено огромным количеством альтернатив, это скорее идеальный метод.

Следующий метод – метод последовательных ограниченных сравнений или метод ветвей. Схематично данный метод изображён на рисунке 3.

Суть метода ветвей заключается в следующем:

1. Процесс выбора целей и эмпирический анализ необходимых действий не отделяют один от другого, они тесно взаимосвязаны.

2. Поскольку средства и цели не отделяются друг от друга, анализ «средства – результат (цель)» часто неуместен или ограничен.



Рисунок 3 – Схема метода последовательных ограниченных сравнений (метод ветвей)

3. Критерий «хорошей стратегии»: согласие различных аналитиков с данной стратегической программой (причём не требуется их согласия с тем, что такая стратегия является самым подходящим средством для достижения соответствующей цели).

4. Анализ существенно ограничен по причине пренебрежения:

- возможными последствиями;
- альтернативными стратегическими программами;

- величинами, которые могут влиять на процесс.

5. Последовательность сравнений значительно уменьшает или исключает уверенность в теории.

Метод последовательных ограниченных сравнений или метод ветвей известен также как инкрементализм, зарубежные исследователи Джеймс Брайан Куинн и Джон Войер, которые написали много работ на данную тему определяют следующие предпосылки логического инкрементализма:

- «...Ни один из подходов не описывает стратегический процесс в целом в достаточной мере адекватно.

- Эффективные стратегии развиваются инкрементально (т.е. небольшими последовательными шагами) и оппортунистически, как подсистемы организационной деятельности (поглощения, дивестиции (ликвидация производств), реорганизации, даже официально принятые планы), когда отдельные удачные действия складываются в общий эффективный паттерн.

- За этим процессом стоит столь мощная логика, что её можно самым настоятельным образом рекомендовать для использования в процессах разработки стратегий в крупных компаниях.

- В силу определённых когнитивных и процессуальных ограничений наиболее эффективным подходом является «логический инкрементализм».

- Данный подход коренным образом отличается от обычной «смешанной» практики. Это целенаправленный, эффективный и активный метод менеджмента, позволяющий сочетать в процессе формирования стратегии как аналитические, так и поведенческие аспекты...»¹

Таким образом, определив, что такое стратегическое управление, мы определили также наиболее важные методологические аспекты стратегического управления. Данные методы имеют широкое применение на практике, в том числе и на промышленных предприятиях, за исключением рационального

¹ Куинн Дж.Б., Войер Дж. Логический инкрементализм: управление процессом создания стратегии / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001, с. 140.

исчерпывающего метода, так как, по словам Ч. Линдблома: «...сложные проблемы нельзя решать методом корней. Имеется слишком много переменных при недостатке времени, денег или других ресурсов, позволяющих провести полное исследование сложной проблемы. Этот метод обычно применяют для решения простых проблем и используют в модифицированной форме...».¹ Очевидно, что формирование и реализация стратегии промышленного предприятия является сложным процессом с большим количеством переменных и зачастую при жёстком ограничении ресурсов, следовательно, метод корней малоприменим для управления промышленным предприятием в связи со спецификой его деятельности.

Все остальные методы широко применяются в стратегическом управлении промышленными предприятиями, также используются и другие методологические основы при формировании стратегии, например, метод социологических исследований, методы экспертных и балльных оценок. При анализе существующего состояния на предприятиях используется метод социологической работы в группах, теория игр и метод Дельфи.

Одним из основных способов глубокого научного проникновения в суть любой проблемы является системный подход. Суть данного метода заключается в том, что любой субъект исследования является системой, а, по словам Дж.О'Шоннеси: «...Системой называется совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое; целое выполняет некоторую функцию. Существенно здесь то, что элементы должны быть взаимозависимыми и/или взаимодействующими...».² В соответствии с системным методом, промышленное предприятие, стратегическое управление промышленным предприятием, команда управления, формирование команды управления, всё вышесказанное по своей сути системы, которые могут быть проанализированы по составляющим их частям, а также могут быть синтезированы в более крупную систему, как её составляющая часть.

¹ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 27.

² О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. – М.: «МТ Пресс», 1999, с. 169.

Более подробно системный подход и социологические методы будут рассмотрены в последующих параграфах. Все методы стратегического управления промышленным предприятием носят предназначение подробно рассмотреть процесс стратегического управления со всех возможных точек зрения. Не существует какого-то одного универсального метода исследования стратегического управления, поэтому важным является обзор всех основных методологических аспектов, что и было сделано в данном параграфе.

В ходе дальнейшего исследования автор будет акцентировать внимание на тех методах построения стратегии, которые наиболее подходят для промышленных предприятий в силу специфики из хозяйственной деятельности. Поиск наиболее подходящего метода построения процесса формирования стратегии направлен на получение конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе. Получение промышленным предприятием данного преимущества возможно достичь способом основанным на таком явлении, как командообразование в управлении промышленным предприятием.

§ 1.3 Командообразование как явление в управлении промышленным предприятием

Промышленное предприятие – это один из видов организации. По словам американских профессоров Государственного университета в штате Джорджия Майкла Мескона, Государственного университета в Сан-Франциско Майкла Альберта и сотрудника Мидлан Интернешенел Франклина Хедоури: «...Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей...»,¹ Отечественный специалист Эдуард Александрович Смирнов подходит к рассмотрению данного термина более подробно, а именно он определяет организацию как процесс и как явление: «...Как процесс организация – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию

взаимосвязей между частями целого. Как явление организация – это объединение элементов для реализации программы или цели, действующей на основании определённых правил и процедур...».²

В рамках данного исследования нас интересует организация как явление. Существует два основных вида организаций как явлений: формальная и неформальная организации. Эдуард Александрович Смирнов даёт следующие определения: «...Неформальные организации – незарегистрированные в государственном органе организации, объединяющие людей, связанными личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли...»³ и «...Формальные организации – зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица...».⁴ В рамках данного исследования нас будут интересовать только формальные организации. Американские профессора Майкла Мескона и другие поясняют определение формальной организации: «...Организация формальная – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей...».⁵

Координация сотрудников организации происходит с помощью управления. Профессор Генри Минцберг определяет три уровня управления: управление непосредственным действием, управление людьми и управление информацией.⁶ Все три уровня являются важными для обеспечения организации управления промышленным предприятием, которая пронизывает всю структуру предприятия сверху донизу. Высшим органом управления промышленным предприятием являются собственники, которые в свою очередь назначают руководителей следующего уровня – обычно генерального директора или совет директоров. Данный руководящий орган непосредственно управляет хозяйственной

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997, с.308.

² Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, с. 10.

³ Там же, с. 370.

⁴ Там же, с. 372.

⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997, с.689.

⁶ Минцберг Г. Профессия – Менеджер / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2001, с. 53-54.

деятельностью промышленного предприятия, и так далее вниз по цепочке вплоть до рядовых исполнителей.

Если рассматривать орган управления состоящий из нескольких членов, то он будет называться рабочей группой. Самое общее определение такого термина дают американские профессора Майкл Мескон и другие: «...Рабочая группа – группа, состоящая из лиц, работающих вместе...».¹ Таким образом, преобразуя данное определение, рабочая группа управления – группа людей работающих вместе с целью координировать действия подчинённых для достижения конечного результата.

Профессор МГУ Олег Самуилович Виханский даёт следующее определение: «...группа – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели...».² Данное определение подробнее и содержательнее по сравнению с определением американских профессоров.

Наша задача рассмотреть, что представляет собой команда, какие преимущества она даёт по сравнению с рабочей группой и как можно образовать команду управления промышленным предприятием.

Если рассматривать набор определений, то выявляется следующая картина: старший научный сотрудник Института Истории Естествознания и Техники РАН Евгений Николаевич Емельянов и генеральный директор Консалтинг-Центра «Шаг» Светлана Ефремовна Поварницына дают следующее определение данного термина: «...команды представляют собой рабочие группы, которые создаются для решения определённых задач; им даются все необходимые ресурсы и полномочия для достижения конечного результата, за который они, соответственно, несут полную ответственность...».³ Данное определение

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997, с.692.

² Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002, с. 265.

³ Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998, с. 325.

неполноценно в том смысле, что разница между командой и рабочей группой малоуловима, хотя они же далее утверждают: «...Команда – это просто ещё один из возможных ресурсов для прорыва на новый уровень развития...».¹ Аргументируют они своё утверждение тем, что команды используют в своей деятельности весь спектр современных технологий, однако сущность отличия от групп остаётся не рассмотренной.

В этом смысле показательной является работа Анатолия Тимофеевича Зуба и Михаила Вячеславовича Локтионова, в которой они дают наиболее полное и подробное определение термина команда: «...Команду можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определённой области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу...».¹ Также в данном исследовании подробно разъясняются отличия группы и команды, основные из них сведены в таблицу 1:

Таблица 1

Сравнительные характеристики работы команд и групп

	Группа	Команда
Производительность зависит от...	индивидуального вклада в работу	индивидуального и группового вклада в работу
Оценка результатов труда:	индивидуальная	индивидуальная и групповая
Члены заинтересованы в...	достижении установленных целей	формулировании и достижении целей
Работа определяется...	целями, поставленными вышестоящими руководителями	общими целями и обязательствами

Рассмотрим указанные особенности более подробно. Во-первых, в отличие от группы, где исполнение работы зависит от индивидуальной деятельности каждого участника, в команде результат работы зависит от личного вклада каждого члена команды ради достижения общей цели. Во-вторых, в группе степени ответственности и вознаграждения распределяется пропорционально

¹ Там же. с. 326.

вкладу каждого её члена, в командах же ответственность и вознаграждения распределяют как персонально, так и в совокупности от итогов совместной деятельности. Ещё одно существенное отличие заключается в том, что в группе за деятельностью каждого сотрудника осуществляется контроль, а в команде действует самоконтроль. В-третьих, работа группы направлена на достижение определённой кем-то цели, командная деятельность характеризуется тем, что её члены сначала анализируют поставленную цель, потом, формулируют внутрикомандные цели, а затем сообща достигают её. В-четвёртых, важным является отличие, характеризующее связи с менеджментом: работу группы постоянно контролирует вышестоящее начальство, внося поправки и изменения, а работа команды основана на принципе самоуправления, однако нельзя утверждать, что команды абсолютно не управляемы извне, суть в том, что работа определяется частично целями и обязательствами поставленными внутри команды, а частично целями поставленными руководством, которое проверяет их исполнение, например, сопоставляя их с установленными критериями.

Президент Консалтинг-центра «Шаг» Евгений Николаевич Емельянов отмечает: «...Главное достоинство работы в команде – она позволяет перераспределить нагрузки, связанные с обработкой информации и принятием решений...»²

Одно из главных преимуществ команды перед группой заключается в синергическом эффекте, который присущ только командной работе. Отечественный исследователь Николай Николаевич Смирнов, ссылаясь на работу И. Ансоффа, пишет: «...Синергизм (синергия) ... есть комплекс преимуществ от соединения нескольких предприятий в единую групповую структуру – преимуществ, основанных на внутренней взаимосвязи и осмысленном взаимодействии (иначе говоря, это эффект взаимного усиления). Символом синергизма служит формула « $2+2=5$ » (единое целое больше суммы его частей)...».³ Профессор Бизнес школы Ноттингема Дэвид Хасси поясняет: «...Это

¹ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 452.

² Емельянов Е.Н. Объединяй и властвуй // БОСС, 2001, №5, с. 64.

³ Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2002, с. 55.

означает, что, когда к старой бизнес-сфере добавляется некая новая, должно иметь место такое взаимодействие между ними, которое означает, что генерируемая прибыль больше, чем, если бы эти бизнес-сферы работали как две отдельные части...».¹ Недостаток вышеуказанных определений заключается в том, что оба они (как и многие другие) заявляют о возможности синергии только в отношении совокупности предприятий (бизнес-единиц) и совсем не рассматривают такой важный аспект синергического подхода, как влияние на совокупность членов команды.

В этом смысле мы считаем оптимальным определение Александра Эдуардовича Смирнова, которое к тому же добавляет в него дополнительное пояснение: «...Закон синергии формулируется так: для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в неё элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше...».¹ Нас в рамках данного исследования будет интересовать положительный эффект синергизма, то есть, когда потенциал созданной команды управления будет больше, чем простая сумма потенциалов всех её членов. Необходимо скорректировать формулу предложенную И.Ансоффом, нам она представляется в виде: « $2+2>4$ », так как сложно точно угадать величину превышения командного потенциала над суммарным, известно только то, что он будет больше.

Если рассмотреть факторы, говорящие о наличии синергии в организации, то интерес представляет работа Александра Эдуардовича Смирнова, в которой он описывает ряд признаков, характеризующих наличие синергии:

- «...хорошее настроение в коллективе;
- снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний;
- поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда;
- сокращение технологического цикла;
- использование замороженных ресурсов, в том числе находящихся в личном пользовании;

¹ Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А.Трофимовой. – СПб: Питер, 2001, с. 149.

- частичный отказ от услуг сторонних организаций;
- рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;
- усиление интереса работников к повышению профессионального образования;
- активное приобретение акций своей компании;
- выработка и поддержка традиций организации;
- усиление технологической и организационной дисциплины;
- усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству;
- сокращение количества оперативных (в том числе организационных) вопросов, включаемых в повестку совещаний и увеличение количества стратегических вопросов (продвижение товара на рынки и стимулирование сбыта, качество товаров и услуг, новые виды товаров и услуг);
- уменьшение усталости работников;
- устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям;
- благотворительная деятельность;
- постоянный спрос на продукцию;
- выполнение бизнес-плана...».²

Он же предлагает для успешной реализации синергии использование следующих методов, основанных на налаживании коммуникационных связей: «вопросы и ответы», «конференция идей», «мозговая атака», «кейс-метод» и другие. Суть перечисленных методов кратко можно описать следующим образом: реализация самого простого из представленных методов, метода «вопросы и ответы» может быть частично реализована с помощью компьютера путём создания информационной базы возможных вопросов, ответов и

¹ Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, с. 147.

² Там же, с. 149.

последствий их реализации. Метод «конференции идей» стимулирует процесс мышления членов команды на уровне сознания, основные принципы данного метода:

- число участников от 4 до 12;
- запрещается критика любого предложения;
- для обсуждения ставятся одна-две обоюдно зависимые задачи;
- продолжительность конференции от получаса до часа;
- ведётся запись абсолютно всех сформулированных предложений, в том числе и абсурдных;
- проводится тщательный анализ всех предложений.

Метод «мозговой атаки» направлен на активизацию человеческого подсознания. Собирается группа аналитиков, перед которыми ставится определённая задача и в результате бурных совместных обсуждений находится решение, которое удовлетворяет большинство членов команды. «Кейс-метод характеризуется тем, что членам команды раздаются подробные описания проблемных ситуаций, затем, через некоторое время, они встречаются и обсуждают те варианты, которые предлагает каждый участник, в результате получается вариант решения задачи близкий к идеальному.

Однако, как мы уже отмечали со слов Александра Эдуардовича Смирнова, синергизм – вовсе не панацея от всех бед, он имеет и свои отрицательные стороны, к данному утверждению присоединяется и Николай Николаевич Смирнов: «...Вместе с тем синергизм потенциально опасен, если лежащая в его основе внутренняя взаимосвязь подразделений групповой структуры...подвержена внезапным изменениям...При подобном развитии событий однобокий, чрезмерно специализированный синергизм делает положение фирмы стратегически уязвимым и неустойчивым...».¹ Если провести аналогию с командой управления, то необходимо создать синергический эффект таким образом, чтобы при уходе одного из участников команды (пусть даже лидера) общая обстановка в команде не разрушалась. Об отрицательном синергическом

¹ Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2002, с. 70.

эффекте писал и Игорь Ансофф, который для его описания приводил формулу: « $2+2<4$ ».¹ Главное условие появления положительного синергического эффекта – грамотное построение процесса командообразования.

Командообразование по своей сути – это процесс формирования команды. Отечественные исследователи доктор экономических наук, профессор Государственного университета – Высшей школы экономики Леонид Фаткин и Советник по персоналу правления акционерного коммерческого банка «Инвестиционная банковская корпорация» Ксения Морозова отмечают следующее: «...Процессы командообразования в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются изучению и целенаправленному управлению, поскольку для того, чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений...».² Таким образом, необходимо проникнуть как можно глубже в суть данного явления.

Команда может образовываться для различных целей, например старший научный сотрудник Института Истории Естествознания и Техники РАН Евгений Николаевич Емельянов и генеральный директор Консалтинг-Центра «Шаг» Светлана Ефремовна Поварницына считают: «...Команда – это просто ещё один из возможных ресурсов для прорыва на новый уровень развития. Но та же, как и другие ресурсы, он хорошо срабатывает и даёт полноценный эффект лишь тогда, когда применятся к месту и ко времени ... Что значит «к месту и ко времени»? Прежде всего, каждая команда должна создаваться для решения вполне определённых задач. Это может быть осуществление назревших изменений, или выработка стратегии, или достижение новых целей развития, или преодоление кризисов, или разработка нового продукта, либо ещё что-нибудь в таком роде...».¹

Более конкретно по данному вопросу пишет профессор школы бизнеса города Хааса и Калифорнийского Университета Дэвид А. Аакер: «...Иногда

¹ Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989, с. 125.

² Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности сайт:

возникшие у фирмы проблемы (например, ослабление конкурентных позиций, или появление таких возможностей, как технологическое открытие) вынуждает её идти на кардинальные изменения. В таких случаях глубокий анализ проблемы и осмысленные предложения по изменению направления могут быть сделаны специальной командой...».² Отечественные специалисты Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов прямо описывают случаи, когда необходима команда: «...Команды наиболее эффективны в случаях:

- разработки стратегий в условиях высокой неопределённости среды;
- размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;
- реализация одновременно нескольких стратегий;
- необходимости координации сложных работ;
- большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;
- конфликта интересов стейкхолдеров;
- высокой степени сопротивления стратегическим изменениям...».³

Таким образом, не только указанные, но и многие другие ведущие учёные утверждают, что для такого серьёзного действия как формирование стратегии необходима специально созданная команда, которую автор предлагает использовать в дальнейшем и для её реализации. На данную тему также писали лектор Кранфилдской Школы Менеджмента Джулия Балоган и ведущий лектор курса «Стратегическое управление человеческими ресурсами» Кранфилдской Школы Менеджмента Вероника Хоуп-Хейли: «...Иногда в компаниях для руководства реализацией стратегии назначается специальная команда. В неё, как правило, включают специалистов разных функциональных направлений...».⁴ Однако и они не рассматривают возможность продолжения работы в данном

¹ Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998, с. 326.

² Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2002, с. 495.

³ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 456.

⁴ Балоган Дж., Хоуп-Хейли В. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению / Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фазйа, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2002, с. 558.

направлении той команды, которая непосредственно создавала стратегию развития промышленного предприятия.

Процесс командообразования можно рассматривать с двух сторон: реорганизация существующей рабочей группы управления и формирование команды управления «с нуля». При анализе научной литературы, выявилась следующая тенденция: процесс формирования команды управления «с нуля» также начинается с формирования рабочей группы, которая уже затем реорганизуется в полноценную команду управления. Однако процесс реорганизации является сложным и трудоёмким. Одним из главных условий успешного функционирования команды управления является необходимость подбора оптимального количества членов команды.

Профессор МГУ Олег Самуилович Виханский отмечает: «...В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно...».¹ Спорное утверждение, так как автор считает, что в данном отношении главное влияние будет оказывать то, как поставлена работа в команде и каким образом поддерживается установленный порядок.

Далее Олег Самуилович Виханский пишет про зависимость количества членов группы и степень их удовлетворения выполняемой работой: «...Размер группы также оказывает влияние на удовлетворённость работой. Отдельные исследования показывают, что люди более удовлетворены, если они работают в группе среднего размера (5-6 человек). Маленькие группы порождают много напряжений в отношениях между её членами, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого члена группы...».² Также по нашему мнению спорное заявление, так как количество участников команды управления промышленным предприятием должно в главной степени зависеть не от удобства

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002, с. 272-273.

² Там же, с. 273.

работы, а от производственной необходимости, регулирующей необходимое и достаточное количество членов команды управления промышленным предприятием.

Например, по мнению президента Центра Организационной Поддержки Рассела Айзенштата и профессора бизнес-администрирования Гарвардской Школы Бизнеса Майкла Бира всё чаще возникает необходимость привлечения в команду относительно посторонних для промышленного предприятия людей: «...Более того, всё больше требуется командная работа, не ограничиваемая рамками компании и требующая привлечения потребителей, поставщиков и отраслевых партнёров...».¹ Данная особенность формирования команды управления промышленным предприятием далее будет рассмотрена подробнее. Отечественные специалисты Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов утверждают, что минимальное количество членов команды способствует облегчению коммуникационных связей внутри команды, а максимальное количество членов команды улучшает качество принятых решений. В подтверждение своих слов они приводят следующую формулу:

$$Ч_{ПВ} = \frac{n \times (n - 1)}{2}$$

В данной формуле: $Ч_{ПВ}$ – число возможных персональных взаимодействий, n – количество членов команды.² Таким образом, в команде из восьми членов число возможных взаимодействий, приходящихся на каждого, составляет 28, а в команде из трёх членов – только 3. Каждое дополнительное взаимодействие содержит потенциальный конфликт, соответственно, чем их больше, тем больше вероятность возникновения конфликтов между членами команды. Если же в команде большое количество сотрудников (более 12), то велика вероятность разделения команды на неформальные группы, что отрицательным образом скажется на эффективности командной деятельности. Вышеуказанные

¹ Айзенштат Р., Бир М. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии / Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фэйя, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002, с. 456.

² Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 459.

исследователи резюмируют свои размышления следующим образом: «...Наиболее разумным было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако достаточно большую, с тем, чтобы компетентность её членов соответствовала требованиям поставленной задачи...».¹ Выводы автора совпадают с данным утверждением.

Особенности командообразования учитывающие специфику хозяйственной деятельности промышленного предприятия будут подробно рассмотрены в ходе дальнейшего исследования. Для того чтобы процесс построения команд управления промышленными предприятиями был максимально эффективен, необходимо рассмотреть его в рамках исследований стратегического менеджмента, которые наиболее системно изложены в школах стратегического управления. Также необходимо рассмотреть процесс командообразования в зависимости от процесса непосредственной разработки стратегии. Необходимым представляется и системный анализ формирования команды управления на уровне промышленного предприятия.

¹ Там же, с. 459.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РАМКАХ СЛОЖИВШИХСЯ ШКОЛ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ.

§ 2.1 Классификация школ стратегического управления хозяйствующим субъектом

Возникновение стратегического менеджмента, как науки принято отождествлять с трудом китайского военного теоретика Сунь-Цзы, который примерно в 400 г.г. до н.э. написал трактат «Военное искусство». Принято считать, что в большей степени данный труд ориентирован именно на проведение военных действий, однако многое можно отнести и к стратегическому управлению, что особенно касается максим, которые он приводит в указанном произведении:

- «уклончивостью одолевай действия противника»;
- «голосом прикрывай свои действия»;
- «если ты силён, кажись слабым, а если слаб, кажись сильным. Будучи слабым, умей показать себя ещё более слабым»;
- «одержав победу, держись так, словно её не было»¹;
- «тот, кто первым является на поле сражения и ждёт противника, чаще всего исполнен сил; кто приходит позже и сразу же бросается в бой – тот уже утомлён»;
- «элементы военного искусства включают в себя: первое – измерение пространства; второе – оценку количества; третье – расчёт; четвертое – сопоставление и пятое – шансы на победу!»².

Мы считаем, что данные тезисы имеют право на жизнь и в современном стратегическом менеджменте, т.к. возможно использовать приведённые рекомендации для реальной стратегической деятельности коммерческой

¹ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001, с. 13.

² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, с. 76

организации. В те далёкие времена стратегического управления как науки ещё не существовало, однако современные исследователи считают вышеуказанного военного теоретика первым из известных авторов, работы которого можно отнести к зачаткам этой науки.

Далее стоит упомянуть работу немца Карла фон Клаузевица(1780-1831) «О войне». Он также разрабатывал военные стратегии, которые в основном базируются на анализе наполеоновских войн. Однако и здесь можно проследить некоторые моменты, используемые в тех или иных обработках в современных стратегиях для организационных нужд, что подтверждается, например такими его максимами:

- «нет оправданий генералу, посылающему войска в лобовую атаку на укреплённые позиции противника;
- равновесие противника должно быть нарушено не в ходе, а перед решительным наступлением».¹

Мы считаем, что хотя Сунь-Цзы и Карл фон Клаузевиц разрабатывали военные стратегии, возможно применение общих моментов указанных разработок в современных условиях для коммерческих организаций, при условии замены боевых действий на конкурентную борьбу, воюющих сторон на конкурирующие организации и т.д. В подтверждение слов приведём высказывания некоторых известных исследователей:

- «Б.Джеймс описывал: «военный опыт [как] настоящую жилу апробированных в боевых условиях конкурентных стратегий»²;
- «Роберт Кац, который преобразовал максиму «всегда опережай противника на ход вперёд» в «основной стратегией для всех компаний должна быть концентрация ресурсов в той области, в которой она имеет или может максимально быстро развивать решающее преимущество перед соперниками»³;

¹ Там же, с. 79.

² Там же, с. 79-80.

³ Там же, с. 80.

- «Дж.Куинн, который предложил «проведение разведки боем и действия, направленные на растяжение обороны противника, концентрацию сил, проведение атаки и овладение избранным сегментом рынка, который используется как плацдарм, на котором «наши» перегруппировывают силы так, чтобы добиться превосходства уже на более широком поле...»¹.

М.Портер, Дж.Самплер, С.К.Прахалад и другие в «Курсе МВА по стратегическому менеджменту» выделяют 6 «точек зрения» на классификацию стратегий:

- корпоративная стратегия;
- стратегия бизнес-единицы;
- глобальная стратегия;
- стратегия малого бизнеса;
- стратегия цифрового мира;
- политическая стратегия.

Таким образом, авторы указанной выше работы демонстрируют, что в основу классификации могут быть положены различные объекты стратегического менеджмента. Вместе с тем, они пишут, что указанные 6 точек зрения «...со всех сторон показывают степень соответствия и пользы стратегии для любого бизнеса...»². То есть авторы, в отличие от методики классификации процесса формирования стратегии по принципу её создания, пытаются рассмотреть процесс стратегического управления на основе применения стратегии для различных объектов.

Академик Николай Николаевич Тренив в своей книге «Стратегическое управление»³ выделяет три подхода к процессу формирования стратегии: предпринимательский, адаптивный и плановый.

¹ Там же, с. 80.

² Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фэйя, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002, с. 9.

³ Тренив Н.Н. Стратегическое управление. Учебное пособие. – М.: Издательство ПРИОР. 2002. – 288 с.

Мы считаем, что подобные подходы классификации процедур формирования стратегии не являются систематизированными и не раскрывают всего многообразия подходов к формированию стратегии.

Другой российский автор – Николай Николаевич Смирнов не разделяет формирование стратегий на какие-либо школы, а предлагает универсальное средство «сложную стратегию». Разделение же упоминается только между стратегическим планированием, как старом способе осуществления долгосрочного управления и стратегическим менеджментом, как новом способе того же управления рассчитанного на долгую перспективу.¹

Мы считаем, что в данном исследовании также не уделяется достаточного внимания одному из очень важных вопросов с точки зрения методологии изучения обозначенной дисциплины.

Один из самых известных российских исследователей стратегического менеджмента профессор МГУ Олег Самуилович Виханский в отношении этапов развития стратегического подхода разделяет их по времени существования:

- 50-60-е г.г.;
- 70-е г.г.;
- 80-е г.г..

Он объясняет такой тип разделения существенными переменами в управлении фирмами с течением времени. А с точки зрения выработки стратегии он предлагает разделение на три подхода:

- лидерство в минимизации издержек производства;
- специализация в производстве продукции;
- фиксация определённого сегмента рынка и концентрация усилий фирмы.¹

На наш взгляд, все вышеперечисленные варианты классификации школ стратегического управления разработаны в недостаточной степени, потому что большинство авторов пытаются не разложить процесс создания и выполнения стратегии, а предложить редко один, а чаще несколько универсальных способов

¹ Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2002, с. 38-49.

стратегического менеджмента, не уделяя должного внимания классификации процесса формирования стратегий.

Один из российских авторов И.Б.Гурков в своём пособии делает ссылку на работу Минцберга, Альстрэнда и Лэмпела, поясняя, что там содержится «...более полный обзор и критический разбор основных современных школ стратегического менеджмента.»²

И, действительно, с точки зрения классификации школ стратегического управления, следует обратить пристальное внимание на труд Г.Минцберга, Б.Альстрэнда, Дж.Лэмпела «Школы стратегий»³, как единственную в своём роде широко известную книгу, в которой авторы попытались тщательно проанализировать все присутствующие до сегодняшнего момента времени школы стратегического управления. Причём, в данном исследовании была реализована попытка распределения работы всех теоретиков стратегического менеджмента по соответствующим школам. Да и само определение – школа стратегии, впервые было введено именно в вышеуказанном источнике.

Нельзя категорически утверждать, что попыток сделать что-либо подобное не было: но внимания исследователей заслуживают лишь следующие работы. Ж.Лориол (1996), основываясь на варианте разделения стратегий предложенным А.Мартине (1996), сводит вышеуказанные 10 школ к своим четырём:

- телеологической;
- социологической;
- идеологической;
- экологической.

Также стоит упомянуть классификацию Э.Боумана (1995).

Рассмотрим классификацию Генри Минцберга и других, изложенную в вышеуказанном источнике, как более подробную и тщательно обоснованную из существующих на данный момент.

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002, с. 35-37.

² И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001, с. 15

³ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000 г.

Всего авторы выделяют десять школ стратегического управления, которые в свою очередь подразделяются на три большие группы, каждая из которых собирает школы по определённому общему признаку.

Первая группа – это те школы, которые носят так называемый предписывающий характер, т.е. отвечают на виртуальный вопрос: как должны формироваться стратегии:

- школа дизайна;
- школа планирования;
- школа позиционирования.

Вторая группа – это те школы, которые пристально исследуют процесс формирования стратегии, т.е. как они реально разрабатываются:

- школа предпринимательства;
- когнитивная школа;
- школа обучения;
- школа власти;
- школа культуры;
- школа внешней среды.

Третья группа включает в себя всего одну школу, но она фактически обобщает все остальные, авторы называют её:

- школа конфигурации.

Представители данной школы стремятся учесть все элементы, влияющие на стратегию: построение и содержание стратегии, структуру и окружение организации.

Предлагаем рассмотреть подробнее каждую школу упомянутую в вышеуказанном исследовании:

1. Школа дизайна (формирование стратегии как процесс осмысления).

Данная школа даёт следующее определение: стратегия – перспектива на будущее, сконструированная творчески.

Дизайн-школа предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних или внешних возможностей.

Девиз учителей, учеников и выпускников школы дизайна – «установление соответствия».

Акцент делается на оценку внешней и внутренней ситуации – СВВУ-анализ (SWOT-анализ). Томпсон и Стрикленд пишут: «...SWOT-анализ подчёркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ей сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отражённую в возможностях и угрозах)...».¹ Примеры характеристик при SWOT-анализе приведены в таблице 2.

Основные положения школы дизайна.

1. Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления. В этом смысле построение стратегии – не врождённое, а благоприобретённое или интуитивное умение, которому необходимо обучаться.

2. Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагается на руководителя, который и является стратегом (участие работников и участие со стороны не допускается).

3. Модель построения стратегии должна оставаться достаточно простой и неформальной, нечто вроде концептуальной схемы. Единственный способ контролировать процесс силами одного человека, одного ума – сохранять его максимально простым. Тонкое различие между интуитивным подходом и формальным анализом.

4. Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования (разработка основывается на конкретной ситуации, внимание разработчиков сосредоточено на процессе разработки, сам процесс должен быть творческим).

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 164.

5. Процесс моделирования считается завершённым, когда стратегия сформулирована как перспектива. Предполагается наличие цельной картины – общей стратегии, основной концепции ведения бизнеса.

Таблица 2

SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных и слабых сторон организации, её возможностей и угроз

<p style="text-align: center;">Потенциальные внутренние сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • собственные технологии • экономия на масштабах производства • опыт в разработке новых товаров • большой опыт работы в отрасли • хорошо функционирующая стратегия • полная компетентность в ключевых вопросах • достаточные финансовые ресурсы • другое 	<p style="text-align: center;">Потенциальные внешние возможности фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> • вертикальная интеграция • ослабление позиций конкурентов • появление новых технологий • способность выйти на новые рынки (сегменты) • способность использовать новые достижения в выпуске продукции • возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса • другое
<p style="text-align: center;">Потенциальные внутренние слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • плохая сеть сбыта • неудовлетворительная маркетинговая деятельность • высокая себестоимость по сравнению с конкурентами • высокий износ основных фондов • устарелое оборудование • отсутствие чёткого стратегического направления • недостаток высококвалифицированных управленцев • другое 	<p style="text-align: center;">Потенциальные внешние угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • медленный рост рынка • ужесточение законодательных требований • изменение потребностей и вкусов покупателей • отрицательные демографические изменения • выход на рынок конкурентов с более низкими издержками • рост продаж товаров-субститутов • другое

6. Чтобы остаться простой, стратегия должна быть точно определённой. Простота – сущность высокого искусства. Стратегическая концепция приносит простоту в сложный мир организации.

7. Только после того как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформирована, начинается процесс её внедрения. То есть отделяется формулирование стратегии от внедрения. Центральный пункт подхода школы дизайна – структура должна логически вытекать из стратегии.

Мало кто пользуется результатами СВВУ для последующего применения в разработке стратегии.

Но иногда, в особенности во время или сразу после крупных изменений во внешнем окружении мысль должна настолько переплетаться с действием, что стратегический процесс правильнее именовать «обучением», а не «дизайном». Но, пожалуй, наиболее распространёнными являются промежуточные ситуации, когда мысль отзывается на действие, и наоборот.

В результате процесса дизайна создаётся модель, замысел или план. Внимание приверженцев рассматриваемой школы концентрируется не на результате, а на процессе. Но её представители предполагают, что процесс и результат внутренне связаны, что стратегия – это грандиозный замысел, для создания которого необходим великий мыслитель.

Модель школы дизайна наиболее адекватна ситуации осуществления радикальных изменений в организации, переживающей период неустойчивости и вступающей в фазу стабильности.

Модель данной школы может применяться и ещё в одном контексте – в новой организации, имеющей потребность в чётком курсе, что позволит ей на равных соперничать с более опытными конкурентами.

Стратегия созданная школой дизайна отражает фундаментальное соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации.

2. Школа планирования (формирование стратегии как формальный процесс).

Основные идеи школы планирования прекрасно сочетаются с преобладающей как в обучении менеджеров и в большом бизнесе, так и в государственной практике. Общими тенденциями являются: формальные процедуры, формальное обучение, формальный анализ, множество цифр.

Модели большинства из них сводятся к одним и тем же идеям:

Берётся модель ССВУ, разбивается на составные части, обсуждается каждая из них, снабжается комментариями, массой методик и контрольных таблиц, затем чуть более подробно рассматривается постановка задач, с одной стороны, и разработка бюджета и операционных планов – с другой.

Модель школы планирования похожа на модель школы дизайна, но, рассматривает практическую реализацию модели предельно формально – почти на грани автоматизма.

Простая неформальная модель школы дизайна, таким образом, превращается здесь в строго определённую последовательность шагов.

В основе всех действий лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции – и вот он результат – корпоративная стратегия.

На практике, на долю того архитектора (*директора*) выпадает, скорее всего, лишь одобрение, но никак не «выстраивание» стратегий.

Основные положения школы планирования:

1. Стратегия – результат контролируемого процесса формального планирования.
2. За принципиальную сторону отвечает руководство.
3. За практическую сторону отвечают кадровые плановики.
4. При завершении работы стратегии предстают пред нами полностью готовыми и практически применимыми.

В рамках данной школы, значительная часть того, что называется стратегическим планированием, по нашему мнению, представляет собой именно стратегический контроль.

Планы по самой своей природе привносят в деятельность определённую степень жёсткости, ведь они должны устанавливать чёткое направление движения организации, а значит, способствовать инкрементальной изменчивости и краткосрочной ориентации.

Итогом таких предпосылок может стать вывод о том, что рядовые менеджеры жалуются не на плохое функционирование стратегических планов, а, напротив, на пагубное воздействие их надлежащего функционирования.

3. Школа позиционирования (формирование стратегии как аналитический процесс).

По сравнению с предыдущими школами добавляются два важных обстоятельства:

1. Школа подчёркивает значение стратегий самих по себе, а не только процесса формирования стратегии.
2. Школа открыла для всестороннего исследования предписывающую сторону стратегического управления.

Основные положения школы позиционирования.

Стратегии представляют собой генерические, специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы.

1. Данные рыночные позиции являются экономическими и конкретными.
2. Таким образом, процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчётов выбор одной определённой генерической позиции.
3. Основную роль в указанном процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчётов официально контролирующим выбор менеджерам.
4. Следовательно, на «выходе» процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию; структура рынка активно стимулирует

возникновение предначертанных стратегий позиционирования, которые в свою очередь активно воздействуют на организационную структуру.

Основной упор в стратегическом анализе положения компании представители данной школы делают на основе матрицы, разработанной Бостонской консалтинговой группой (Boston Consulting Group), так называемая матрица БКГ, в соответствии с рисунком 4.

		Относительная доля рынка	
		Высокая	Низкая
Темп роста отрасли	Высокий	Звёзды	Трудные дети
	Низкий	Дойные коровы	Собаки

Рисунок 4 – Матрица БКГ.

1) БКГ взяла за основу две категории классической модели школы дизайна (внешняя среда и внутренние возможности), выбрала для каждой по одному ключевому параметру (темпы роста рынка и относительная доля рынка), расположила их вдоль двух осей матрицы, поделив на категории «высокие» и «низкие», а затем на каждый квадрант матрицы навесила по «ярлыку» четырёх результирующих генерических стратегий.

2) Вероятно всё, что остается сделать компании, это схематично представить свои условия и выбрать стратегию или, по крайней мере, последовательность стратегий, а затем «обойти» матрицу, перебрасывая предписанным образом деньги от одного бизнеса другому.

3) Зависимость объёма товарных потоков и потоков денег определяется правилами:

- Чистая прибыль и наличные денежные средства есть функция доли рынка. Высокий уровень прибыли, и значительная доля рынка всегда сопутствуют друг другу (кривая опыта).

- Рост требует вливания денежных средств для финансирования дополнительных активов. Дополнительные денежные средства, требуемые для поддержания доли рынка, есть функция темпа роста.

- Высокая доля рынка должна быть заработана или выкуплена. Покупка долей требует дополнительных инвестиций.

- Ни один из товарных рынков не может расти бесконечно, отдача от роста должна поступать в период замедления роста, иначе на неё не стоит и рассчитывать. Отдача – это денежные средства, которые не могут быть инвестированы в тот же самый товар.

4) Только диверсифицированная компания со сбалансированным портфелем может использовать свои силы для правильной капитализации возрастающих возможностей.

Стратегический анализ играет большую роль в разработке стратегий компаний, оперирующих в определённых стабильных условиях, так как позволяет получать необходимые для централизованного анализа данные. Но в условиях доминирования процесса подобный анализ непозволителен, ибо здесь, наряду с устоявшимися силами, необходимо постоянно учитывать и массу случайных факторов.

Школа позиционирования должна использовать свой мощный фундамент не для ограничения, а для расширения стратегического видения.

4. Школа предпринимательства (формирование стратегии как процесс предвидения)

В рамках данной школы подчеркивается значение свойственных лидеру организации состояний и процессов – опыта и интуиции, пронизательности и здравомыслия.

В связи с чем строится понимание стратегии как перспективы, ассоциируемой с идеей и интуитивным ощущением (выбором) направления, именуемым видением.

Школа относится к стратегической перспективе не как к коллективному и культурному, но индивидуальному построению руководителя организации.

Центральное понятие школы предпринимательства – видение: мысленное представление стратегии. Рожденное или отображенное в сознании руководителя организации видение есть некий призрачный образ, а значит, оно мало напоминает четкий план (выраженный в словах и цифрах).

Основные послышки школы предпринимательства.

1. Стратегия существует в сознании руководителя/лидера в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации.

2. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным; он базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя организации независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает её извне.

3. Руководитель целеустремленно, даже одержимо продвигает свою концепцию. Лично контролируя её осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы.

4. Следовательно, для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей – предначертанной с точки зрения целостной концепции и развивающейся, поскольку детали определяются «по ходу».

5. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя структуру – будь то начинающая фирма с единственным

владельцем или крупная компания, в которой установленные процедуры и властные отношения оставляют руководителю-провидцу свободу для маневра.

6. Предпринимательская стратегия тяготеет к поиску и защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

5. Когнитивная школа (формирование стратегии как ментальный процесс).

Сторонники школы, опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательной способности человека.

Данная школа, по сути – собрание не связанных воедино научных исследований. Она является как бы мостиком между предыдущими и последующими школами.

Пожалуй, самую большую известность получил метод личностной классификации Майерс-Бриггс по типологии Карла Юнга. Авторы формулируют четыре пары противоположных измерений:

- экстравертный – интровертный (человека побуждает к действию мир – действия предпринимаются под влиянием внутреннего мира индивида);
- сенсорный – интуитивный (сознательно воспринимаемая и рационально обрабатываемая информация – информация как результат попытки постижения важнейших принципов);
- мыслительный – эмоциональный (решения основываются на анализе ситуации – решения принимаются исходя из индивидуальных ощущений);
- рациональный – иррациональный (заранее планируемый, упорядоченный, контролируемый образ жизни – спонтанность, гибкий образ жизни).

Комбинируя характеристики, мы получаем шестнадцать когнитивных типов или стилей.¹

Основные положения когнитивной школы.

Предмет школы – процесс формирования стратегии.

¹ Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы. – Пер. с англ. А. Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 224 с.

1. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания.

2. Стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, карт, схем, фреймов) предписывающие способы получения информации из окружающей среды.

3. Данная информация проходит искажающие фильтры или является просто интерпретацией мира (объективная и субъективная ветви).

4. Стратегии как бы «рождаются в муках», они весьма далеки от совершенства, их изменение сопряжено со значительными трудностями.

Школа познания – первая из пяти рассмотренных нами, которая признаёт существование интересного внешнего окружения.

Внешний мир враждебен и слишком сложен, чтобы быть понятым до конца. Представители другой ветви говорят о том, что люди творят стратегии, которые изменяют окружающий мир.

Что до контекста, то разработки объективного крыла школы применимы к формированию стратегии скорее как к индивидуальному процессу, чем как к коллективному.

6. Школа обучения (формирование стратегии как развивающийся процесс).

Ключевой вопрос школы обучения: не как формулируются стратегии, а как они формируются. Само разграничение формулирования и внедрения разрывает связь между мыслями и действиями.

Если мы хотим дойти до истоков стратегий, то двигаться необходимо к второстепенным решениям, которые принимаются различными людьми на всех уровнях организации (которым нередко нет никакого дела до стратегических проблем). Но взятые вместе, эти крайне незначительные, малые, последовательные (т.е. инкрементальные) изменения с течением времени могут привести к резкому изменению стратегического курса.

Таким образом, свой вклад может внести практически любой приобщенный к данной организации и нужной информации человек.

Основные положения школы обучения

1. Сложный и непредсказуемый характер внешней среды организации, часто в совокупности с необходимостью постоянно обновлять необходимые для выработки стратегии знания, препятствует осуществлению взвешенного контроля; выработка стратегии должна, прежде всего, обрести форму процесса обучения – по крайней мере в тот период времени, когда формулирование и внедрение становятся неразделимыми.

2. Возможно, лучшим в организации «учеником» должен быть её руководитель, но гораздо чаще имеет место обучение коллектива: в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов.

3. Процедура обучения носит развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. Таким образом, стратегии могут возникать в самых неожиданных местах и самым неожиданным образом. Некоторые инициативы развиваются сами по себе и методом проб и ошибок, в то время как другие подхватываются защитниками новых идей из числа менеджеров, которые распространяют их в коллективе и/или доводят до высшего руководства, что стимулирует их развитие. Удачные инициативы формируют опыт действий, которые могут перерасти в схему, т.е. развивающуюся стратегию. Однажды получив признание, такие действия нередко принимают форму предначертанной стратегии.

4. Следовательно, роль руководства заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии. Мы имеем все основания заявить, что стратегический менеджмент включает в себя мастерство распознавания трудноуловимых взаимосвязей между мыслями и действиями, контролем и обучением, стабильностью и переменами.

5. Таким образом, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого; вероятно, некоторые из них превращаются в планы на

будущее, и в конечном итоге их можно воспринимать как перспективы направления общей деятельности.

При постоянном изменении окружения организация склонна принимать форму исследовательской, а обучение становится обязательным условием сохранения гибкости.

Школа обучения привносит в изучение процесса формулирования стратегии практическое содержание, отсутствовавшее в других рассмотренных нами школах.

7.Школа власти (формирование стратегии как процесс ведения переговоров).

Политика в данном контексте означает использование власти иным, нежели чисто экономическим, образом.

То, что мы называем микровластью, имеет отношение к игре политических сил – нелегитимной, или алегитимной, власти – внутри организации, и, прежде всего в процессах стратегического управления. Макрополитика рассматривает использование властных рычагов самой организацией.

Микровласть

Организация состоит из индивидов, каждый из которых мечтает, надеется, ревнует, испытывает страх, имеет определенные интересы.

Рассмотрим построение стратегий как политический процесс, а сами стратегии – как политику.

Создание стратегий как политический процесс.

Достаточно ввести некий фактор неопределённости, будь то изменчивость внешней среды, двусмысленность поставленных целей, различные варианты восприятия ситуации, степень доступности ресурсов - и мы уже имеем дело с политикой.

Макровласть

Имеет дело с взаимосвязями между организацией и внешней средой.

Стратегия в перспективе макровласти заключается, во-первых, в умении отвечать запросам внешних участников игры и, во-вторых, использовать последних на благо организации.

Организации могут адаптироваться, могут пытаться изменить окружение так, чтобы уже оно соответствовало их способностям. Как следствие, организации имеют в своем распоряжении три базовых стратегии:

- решение каждой проблемы в отдельности по мере их возникновения;
- руководствуясь стратегическими соображениями, организация регулирует информационные потоки, пытается манипулировать ожиданиями и влиять на итоговый результат. В интересах организации сделать так, чтобы каждая группа или организация чувствовала, что она получает максимум из возможного;
- организация может восстанавливать одну группу против другой.

Основные положения школы власти.

1. Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде.

2. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.

3. Макровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени.

4. Макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. Причём компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.

Анализ процесса формирования стратегии вне политических и властных его изменений представляется нам далеко не полным.

Это наиболее актуально:

- Во времена революционных перемен.
- В крупных стабильных организациях.
- В организациях с перераспределенной властью (НИИ, КБ).
- В период застоя, блокирующего изменения.
- В период дестабилизации и неопределённости.

Школа власти внесла значительный вклад в развитие арсенала стратегического менеджмента (понятие коалиции, политических игр и коллективной стратегии). Она также обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен тогда, когда приходится выступать против ведущих действующих лиц, стремящихся законсервировать ситуацию, сохранить status quo.

8. Школа культуры (формирование стратегии как коллективный процесс).

Культура есть зеркальное отражение власти. Власть «берёт в руки» объект, называемый организацией, и дробит его на части; культура же связывает совокупность индивидов в единую сущность под названием организация.

Представители школы считают источником формирования стратегии общественную силу культуры.

Авторы, проповедующие данную школу придерживающиеся теории «ресурсной основы» утверждают, что организация сохраняет свои конкурентные преимущества только в том случае, когда они опираются на редкие и неповторимые ресурсы, ресурсы вне конкуренции. Объективные характеристики составляют ту самую уникальность организации как культурной системы.

Посылки школы культуры:

1. Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.

2. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определённой культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием.

3. Следовательно, члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как её источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.

4. Как следствие, стратегия принимает форму, прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях и отражённой в моделях, защищающих глубинные интересы и возможности организации, образующие основу её конкурентных преимуществ. Таким образом, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна).

5. Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Алгоритмы школы культуры более всего подходят для формирования стратегии на различных этапах развития организации:

1. Период реализации стратегической перспективы;
2. Период сопротивления изменениям (адаптация блокируется культурой);
3. Период реструктурирования (сопровождается культурной революцией).

9. Школа внешней среды (формирование стратегии как реактивный процесс).

Авторы, разделяющие подобные воззрения, склонны отводить организации пассивную роль, которая заключается в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Создание стратегии сводится к процессу некоего отражения, что, по сути, выводит школу за границы стратегического управления.

Руководители, которых её (школы) представители изображают такими мачо, в действительности делают только то, что диктуют им конкурентные обстоятельства.

Среда трактуется как набор неких неопределенных «внешних» сил – фактически всего того, что не является организацией.

Посылки школы внешней среды

1. Внешнее окружение проявляется как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания организационной стратегии.
2. Организация должна либо адекватно реагировать на данные силы, либо ей придётся «уйти со сцены».
3. Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса. Его задача – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.
4. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают своё существование.

10. Школа конфигурации (формирование стратегии как процесс трансформации).

Стратегия с точки зрения последователей данной школы рассматривается как способ объединения всех стратегических идей.

На самом деле мы имеем дело с двумя сторонами одной и той же медали: когда организация приходит к устойчивому состоянию, разработка стратегии превращается в подготовку «прыжка» из одного состояния в другое. Другими словами, за конфигурацией неизбежно следует трансформация.

Стратегический менеджмент – наука об изменениях. Конфигурацию, как правило, описывают и исследуют теоретики (ибо речь идет о концептуальных вопросах), в то время как трансформация практикуется менеджерами и предписывается консультантами.

Основные положения школы конфигурации.

1. Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация её составных частей (организация принимает чёткие очертания, адекватные контексту, что обуславливает её поведение и присущий ей набор стратегий).

2. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию.

3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематическую последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

4. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, тех изменений, которые вписываются в её стратегию. В то же время, в периоды возникновения потребности и трансформации, стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.

5. Соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, как систематическому анализу или видению руководства, к кооперативному обучению или конкретной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако её обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту.

6. Результирующие стратегии принимают форму планов или схем, позиций, перспектив или уловок – но опять же каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

Сведём особенности всех вышеперечисленных школ в таблицу, где будут отображены наиболее важные характеристики с точки зрения команды управления. Данные представлены в таблице 3.

Основные особенности десяти школ стратегического менеджмента.

Школа	Стратегия	Базовый процесс	Основное действующее лицо	Руководство
Дизайна	Уникальные, заранее планируемые перспективы	Мыслительный, простой, неформальный, продуманный	Руководитель организации («архитектор»)	Доминирует, оценивает
Планирования	Планы разделяются на субстратегии и программы	Формальный, расчленение на компоненты	Специалисты по планированию	Чутко воспринимает процесс
Позиционирования	Запланированные родовые позиции (экономические и конкурентные), хитрые приёмы	Аналитический, систематический, продуманный	Аналитики	Чутко воспринимает анализ
Предпринимательства	Личностный, уникальный взгляд (предвидение), поиск ниши	На основе предвидения, интуитивный, предначертанный	Лидер	Доминирует, интуитивное
Когнитивная	Интеллектуальный взгляд (индивидуальное понимание)	Интеллектуальный, формируется «по ходу»	Разум	Источник познания, пассивное или творческое
Обучения	Образцы и схемы действий, уникальная	Формируется «по ходу», неформальный, неорганизованный	Тот, кто учится (все кто способен)	Чуткое к обучению

Продолжение таблицы 3				
Власти	Политические и кооперативные образцы, схемы действий, тайные и открытые приёмы и методы	Конфликтный, агрессивный, неожиданный	Облечённые властью (микро), организация в целом (макро)	Слабое (микро), точно не установленное (макро)
Культуры	Коллективная перспектива, уникальная	Идеологический, несвободный, коллективный, предначертанный	Коллектив	Символическое
Внешней среды	Особые позиции	Пассивный, продиктованный извне и т.о. неожиданный	«Окружение»	Бессильное
Конфигурации	Любые из верхних, по контексту	Интеграционный, случайный, упорядоченный, плюс все из верхних по контексту	Все из верхних, по контексту	Проводник стратегических изменений, любая из верхних

Данный обзор позволяет быстро оценить преимущества той или иной школы по сравнению с остальными отдельно по каждой из важнейших характеристик касающейся команды управления хозяйствующим субъектом.

Распределения указанных авторов мы считаем вполне обоснованным, потому что как уже говорилось выше это, была первая серьёзная попытка сделать подробную классификацию большинства теоретических трудов вышедших к тому моменту времени и практических примеров из реальной жизни.

Даже вышеуказанные труды Сунь-Цзы «Военное искусство» и Карла фон Клаузевица «О войне» были подробно исследованы авторами и причислены к школе позиционирования.¹

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, с. 75-76

Мы считаем, что исследования Г. Минцберга и других в области классифицирования стратегического управления заслуживают большего внимания по той причине, что данный труд целиком посвящён тщательному анализу именно методики классифицирования стратегического менеджмента, как практического, так и теоретического. Другие же авторы, указанному вопросу уделяют в лучшем случае одну главу, обычно небольшой параграф, а иногда и вообще не упоминают.

Рассмотрим, на какие особенности команд управления хозяйствующим субъектом делается упор в каждой из школ. Данные, оцениваемые по 5-ти бальной шкале, представлены в таблице 4.

Из анализа таблиц 3 и 4 становится очевидным, что наиболее корректной для специфики команды управления хозяйствующим субъектом является школа конфигурации, которая вбирает в себя все лучшие стороны остальных школ и использует подходы одной или нескольких школ в тот момент, когда в этом возникает необходимость. Если же рассматривать остальные 9 школ по отдельности, то полученные данные из последней колонки таблицы 4 дают следующие результаты: основное внимание должно уделяться школе обучения, а также школе культуры и когнитивной школе.

В ходе данного параграфа был рассмотрен процесс командообразования в рамках исследований стратегического менеджмента, которые наиболее системно изложены в школах стратегического управления, что позволит построить данный процесс наиболее эффективно с акцентированием внимания на завоевание конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Следующим шагом в рамках данного исследования будет определение особенностей командообразования в ходе процесса разработки стратегии промышленного предприятия.

Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента по отношению к команде управления хозяйствующим субъектом.

Школа	Возможность использовать команду для управления	Творчество	Сотрудничество в команде	Восприятие инноваций членами команды	Итого
Дизайна	1	4	1	1	7
Планирования	4	2	2	1	9
Позиционирования	4	1	2	1	8
Предпринимательства	1	5	1	1	8
Когнитивная	3	5	3	5	16
Обучения	4	5	5	5	19
Власти	2	3	4	2	11
Культуры	5	4	5	3	17
Внешней среды	1	1	1	2	5
Конфигурации	5	5	5	5	20

§ 2.2 Особенности формирования управленческих команд в процессе разработки стратегий

Авторы большинства работ по стратегическому менеджменту уделяют повышенное внимание процессу разработки и формулирования стратегий. Рассмотрим наиболее известные подходы в части разработки стратегий.

Родоначальником в данном вопросе считается Кеннет Эндрюс из Гарвардской школы бизнеса, который предложил метод SWOT-analysis, известный у нас как ССВУ-анализ. Генри Минцберг пишет: «...Центральная идея метода ССВУ заключается в том, что стратегия компании должна, по крайней мере, обеспечивать соответствие между внутренними возможностями организации (её сильные и слабые стороны – Strengths and Weakness) и внешней ситуацией (существующие возможности и угрозы – Opportunities and Threats)...»¹ Данная модель в наше время зарекомендовала себя как стандартный способ анализа существующего положения организации и выработки стратегии. Указанный подход широко применялся в 70-е г.г., но речь идёт о 70-х г.г. на Западе, а в отечественной практике данный метод был распространён не так широко.

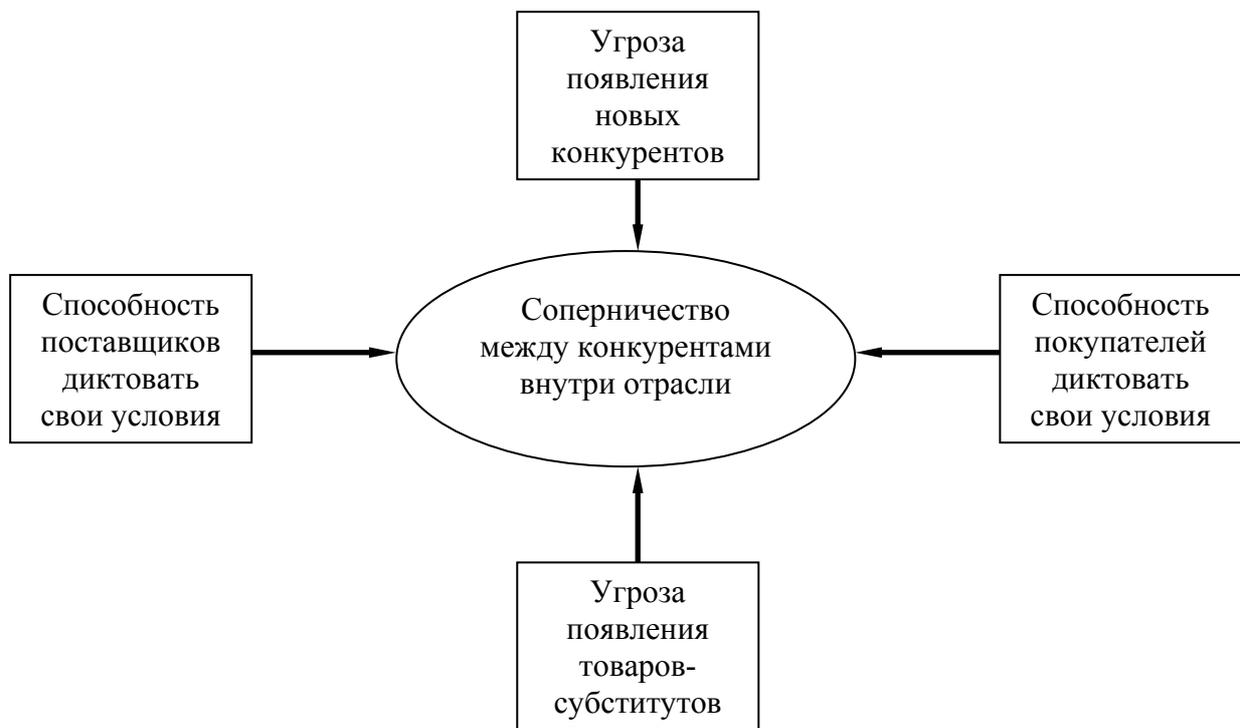


Рис. 4 – Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли.

Следующим методом, распространённым в 80-е г.г. была концепция Майкла Портера, который так же представляет Гарвардскую школу бизнеса. Он утверждает, что прибыльность отрасли определяется не характеристиками

¹ Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2001, с. 74

производимой продукции, не уровнем технологии, а в основном таким фактором, как структура отрасли¹. Майкл Портер выделяет следующие пять сил, влияющие на процесс разработки стратегии: (в соответствии с рисунком 4).

Под влиянием вышеобозначенных сил организации выбирают ту стратегию, которая наиболее им подходит, хотя, учитывая, например большой диапазон внешних факторов, создаётся ощущение, что и подходящих стратегий будет тоже много, однако сам Майкл Портер отвечает следующим образом: «...в продолжительном соревновании выживают только некоторые «генерические» стратегии...».² Таким образом, Майкл Портер в своих исследованиях по процессу создания стратегии акцентировал внимание на влиянии внешних факторов из модели Кеннета Эндрюса.

Следующие исследователи процесса создания стратегий, завоевавшие признание в 90-х г.г. стали Гэри Хэмел и К.Прахалад (Мичиганская школа бизнеса), которые в своих трудах акцентировали внимание на исследовании внутренних сильных и слабых сторонах организации. Они вводят понятие стержневые компетенции корпорации, как способность организации к чему-то уникальному, не воспроизводимому конкурентами. Г.Минцберг поясняет: «К.Прахалад и Гэри Хэмел полагают, что наличие стержневых компетенций определяется тремя условиями. Во-первых, они должны обеспечивать «доступ к большому числу рынков»; во-вторых, «вносить существенный вклад в создание учитывающей запросы потребителей конечной продукции»; и, в-третьих, «должны быть трудновоспроизводимыми для конкурентов...».³ Данные авторы пошли дальше и предложили следующие понятия: стратегические намерения и напряжение и система рычагов.

Существует также классификация подходов к выполнению задачи по разработке стратегии. Томпсон и Стрикленд предлагают следующее разделение:

- главный стратегический подход;
- подход «делегирования полномочий»;

¹ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцевой, М.И.Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, с. 35

² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, с. 89.

³ Там же, с.182.

- совместимый (коллорационистский) подход;
- инициативный подход.¹

Для промышленного предприятия, по нашему мнению, наиболее подходит третий подход, основополагающим принципом которого является то, что руководитель привлекает подчинённых для выработки согласованной стратегии, причём привлекать следует представителей всех основных профессий и специальностей, от работы которых будет зависеть разработка и успешная реализация всесторонне продуманной стратегии. Членами команды разработки и реализации стратегии будут являться помимо управляющего начальники (представители) всех основных отделов и служб данной организации. Томпсон и Стрикленд говорят об данном подходе следующее: «...Самой сильной стороной этого способа выработки стратегии является то, что те, кому поручено её разрабатывать должны также и выполнять её. Участие в выработке стратегии, которую подчинённые управляющие соответственно должны претворять в жизнь, усиливает их приверженность успешной выработке этой стратегии. Когда подчинённые вносят свою лепту в выработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за то, чтобы она работала. Отговорка вроде «Я вам говорил, что это плохо» при этом подходе не спасает...»².

Таким образом, мы смогли разобрать эволюцию процесса разработки стратегии, которая начинается СВОТ-анализом Кеннета Эндрюса, продолжается пятью силами, определяющими уровень отраслевой конкуренции, предложенными Майклом Портером и заканчивается стержневыми компетенциями Гэри Хэмела и К.Прахалада. Далее рассмотрим этапы, через которые проходит процесс разработки стратегии.

Опираясь на общую теорию систем³ и теорию принятия решений¹, на наш взгляд, целесообразно сформулировать следующие этапы разработки стратегии:

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998, с. 102-104.

² Там же, с. 104

³ Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 с.

Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.: ил.

1. Выявление проблем.
2. Формирование целей.
3. Определение критериев достижения.
4. SWOT-анализ.
5. Определение философии развития организации.
6. Анализ типовых стратегий.
7. Формулирование действующей стратегии.
8. Генерирование альтернативных решений.
9. Выбор оптимального решения.
10. Детализация решения.

Рассмотрим подробнее каждый из вышеперечисленных этапов.

1. Выявление проблем. У любой организации обязательно есть проблемы. Клифф Боумэн писал: «...Уже сам факт существования фирмы говорит о том, что она проводит правильную политику. Но есть большая разница между простым существованием и успешной деятельностью фирмы...».¹ Таким образом, цель данного этапа заключается в необходимости разработки как можно более полного перечня тех вопросов, решение которых будет необходимо для создания оптимальной стратегии.

Игнатъева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

Лапыгин Ю.Н. Системное управление. Части I и II / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999. – 180 с.

Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989, 367 с.: ил.

¹ Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1999, № 3.

Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений // Проблемы теории и практики управления. 1996, №5

Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учебное пособие для вузов. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. – 288 с.

Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Проблемы теории и практики управления, 1998, № 9.

Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учебное пособие. СПб.: Изд-во дом «Сентябрь», 2001. – 148 с.

Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник. Изд. второе, перераб. и доп. – М.: Логос, 2002. – 392 с.

Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.

Ременников В.В. Разработка управленческого решения. – М.: Юнити-ДАНА, 2000. – 140с.

Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.

Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений. Учебное пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002. – 394 с.

Фатхудинов Р.А. Управленческие решения – ИНФРА-М, 2001 – 283 с.

Под проблемами обычно понимают неблагоприятное состояние организации, её внутреннего содержания. «Внешнее» неблагоприятное состояние организации принято называть угрозами.

Стоит также упомянуть и о социологических методах выявления проблем. В данном случае поможет опрос экспертов, в число которых необходимо включить топ-менеджеров исследуемой организации, которые могут составить ядро управленческой команды.

Во многих трудах по стратегическому менеджменту (например²) приводится ряд вопросов, проработав который организация выявит те проблемы, на решение которых необходимо обратить внимание.

- приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил;
- насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем;
- хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия (особенно против тех, влияние которых может усилиться);
- в каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей;
- может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании (где и как);
- имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки;
- каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии;
- необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании.

Выявив, таким образом, ряд проблем мы подходим к следующему этапу.

¹ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцевой, М.И.Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, с. 114.

² Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2002, с. 112-113

2. Формирование целей. Любая деятельность носит целенаправленный характер. Обычно целей у организации бывает больше, чем одна. Причём, цели могут несколько различаться, что может привести к разным определениям одних и тех же явлений. Таким образом, расположив ценности организации на нескольких пересекающихся плоскостях, мы получим в идеале точку, но скорее линию, которая, как нам представляется, будет в максимальной степени отражать совокупную цель организации.

Под совокупной целью организации здесь понимается субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшие проблемы. Следует также упомянуть ещё два определения цели: 1) образ желаемого будущего (субъективная цель, например, рост прибыли организации в течение года на 80%) и 2) будущее реальное состояние (объективная цель, например, прирост прибыли по итогам года на 50%). Формирование цели организации находится под воздействием множества факторов, из анализа которых, в частности, следует, что цели могут быть различными по времени достижения и ориентации; по субъектам целеполагания и направленности в пространстве; объективными, как свойства любой системы, и субъективными, как образ, к которому стремится организация.

Целеполагание является продуктом жизнедеятельности команды управления организацией. Единое понимание целей создаёт команду единомышленников и формирует ценности, укрепляющие социокультуру команды. Степень достижения цели определяется критериями, выбранными для конкретного решения. Рассмотрим теперь следующий этап формирования стратегии.

3. Определение критериев достижения. По определению, критерии есть количественные модели качественных целей. Критерии позволяют команд управления оценивать степень достижения намеченных целей. На данном этапе следует обратить внимание на те характеристики, которые могут оказать влияние на формулирование и реализацию стратегии с точки зрения ограничения. Джулия

Балоган и Вероника Хоуп-Хейли лекторы Крэйффилдской школы менеджмента из Великобритании предлагают следующий набор контекстуальных характеристик:

- время;
- масштаб;
- сохранение;
- разнообразие;
- топ-характеристики;
- мощьность;
- готовность;
- полномочия.¹

Приведём некоторые пояснения указанных характеристик:

Время – промежуток, когда организация должна заниматься изменениями. Если у организации есть время, то ей скорее следует ставить перед собой цели долгосрочного стратегического развития, если же организация находится в кризисе, то соответственно время сильно влияет на формулирование стратегии, возникает потребность в немедленных действиях, вплоть до революционных.

Масштаб – степень преобразований, требуемая для перегруппировки (в пределах возможных вариантов) или трансформации (набор возможных изменений). На масштаб влияет то, в какой мере перемены ограничены рамками отдельного подразделения или должны осуществляться в организации в целом.

Сохранение – степень, в которой необходимо поддерживать прежние способы работы, сохранять конкретные группы персонала, материальные или нематериальные активы или компетенции. За время работы у организации накапливаются разнообразные положительные составляющие, в качестве которых могут выступать не только активы или ТОП-характеристики, но в том числе и, например группа талантливых сотрудников. Для того чтобы во время стратегического управления не допустить долгосрочных негативных последствий, организациям необходимо обеспечивать безопасность указанных составляющих.

¹ Балоган Дж., Хоуп-Хейли В. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению / Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фазйа, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2002, с. 559.

Разнообразие – степень многообразия с точки зрения ценностей, норм и отношений у групп персонала, которые должны участвовать в процессе стратегического управления. Менеджеры должны понимать, что организация – это неоднородная структура. Соответственно для каждой крупной современной организации характерно наличие разных типов культуры в различных подразделениях. Также следует обратить внимание на то, что может возникнуть необходимость применения в разных подразделениях различных подходов.

ТОП-характеристики – способность руководства к стратегическому управлению требуемого типа (типов) и способность персонала заниматься воплощением отдельных стратегических планов. Возможность формулирования и реализации стратегии проявляется в организации на трёх уровнях: индивидуальном, управленческом и организационном. А также люди должны уметь управлять личностными изменениями, которые могут потребоваться от них. Кроме того, в ходе адаптации изменений, ожидаемых от них, и управлении ими менеджеры должны уметь при необходимости помогать своим подчинённым. На организационном уровне должна демонстрироваться озабоченность наличием или отсутствием необходимых ресурсов.

Мощность – имеющиеся ресурсы: время деньги и сотрудники, которых можно выделить для формулирования и реализации стратегии. Нерешённые во многих организациях вопросы, связанные с мощностями, приводят к тому, что реализация стратегии тормозится.

Готовность – степень осведомлённости персонала о проводимых стратегических мероприятиях и готовность действительно ими заниматься. Для того чтобы стратегические процессы реализовывались быстрее, необходимо заранее извещать о них задействованный персонал.

Полномочия – объём независимости и автономности, которую лица, занимающиеся стратегическим управлением, имеют, чтобы действовать по своему усмотрению. В большинстве современных организаций недостаточно делегированы полномочия непосредственным исполнителям стратегии, которые

как бы находятся на передовой и соответственно у них зачастую больше необходимой информации.

В недавнем прошлом был предложен такой анализ организации, который продолжительное время считался универсальным, затем он был раскритикован, однако и в настоящее время он не потерял своей полезности.

4. SWOT-анализ (CCBY-анализ) (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis) – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка её возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее организации шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить её существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок организации, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Рассмотрим, какую специфику приобретает SWOT-анализ при формировании управленческих команд в процессе разработки стратегии. Вот что пишет по данному поводу известный специалист по стратегическому планированию Дэвид Хасси: «...предложить менеджерам из разных областей назвать сильные и слабые стороны компании в рамках применения SWOT-анализа (во многих системах планирования с вовлечением персонала это необходимо проделывать в рамках ежегодного цикла планирования) или провести встречи с группами менеджеров с целью сообща произвести SWOT-анализ...».¹ Таким образом, он акцентирует внимание на необходимости того, чтобы в разработке стратегии участвовали по возможности специалисты всех основных управленческих профессий, составляющих основу управленческой команды.

Их вклад будет важен не только с точки зрения формулирования стратегии, но он также будет стимулирующим фактором для тех специалистов, которые будут воплощать данную стратегию.

¹ Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А.Трофимовой. – СПб: Питер, 2001. с.82.

5. Определение философии развития организации. Под философией развития организации понимается сочетание ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация планирует осуществлять свою деятельность, а предназначением определяется деятельность, которую организация собирается осуществлять, и то, какого типа организацией она собирается быть. Философию бизнеса можно разделить на три составляющие: стратегическое видение, миссия и стратегические цели.

Термин «видение» появился совсем недавно, хотя концепция, которую он выражает, существует уже очень давно. Г. Минцберг даёт следующее определение стратегического видения: «... - это драма, обретающая волшебную силу только тогда, когда вымысел и жизнь сплетаются в неразрывное целое...».¹ Есть более строгие определения данного термина, например, Бенгт Карлоф даёт следующее определение: «...Видение – это понятие, обозначающее картину относительно отдалённого будущего, гипотетическая ситуация, в которой бизнес развивается в наиболее благоприятных условиях и в соответствии с надеждами и мечтами его владельца или руководителя...».² Однако на наш взгляд есть более точное определение, приведённое в коллективной монографии: «...Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования...».³ В данном случае, речь идёт о притязании в первую очередь членов управленческой команды, поскольку именно они являются основными «архитекторами» и «дизайнерами» образа организации. Кроме понятия видение широко распространён также термин – миссия.

¹ Минцберг Г. Антрепренерские организации / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2001, с. 432.

² Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ./ Б. Карлоф. - Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993, с.311.

³ Стратегическое планирование / Под ред Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998, с. 298.

Клиф Боумэн даёт следующее определение: «Миссия (mission) – основная общая цель организации, её предназначение».¹ Томпсон и Стрикленд дают то же определение, дополняя его словами: «...чётко выраженная причина её существования...».² Многие другие учёные так же соглашаются с тем, что миссия – это цель, для выполнения которой организация и существует. Сотрудник центра управленческого консультирования «Решение» (Санкт-Петербург) Анатолий Николаевич Бурмистров даёт следующее определение миссии: «...Миссия – это смысл существования фирмы, её главная задача, определение того, какую стоимость создаёт фирма, то есть то, что оплачивают клиенты и за счёт чего фирма зарабатывает деньги. Из формулировки миссии должно быть ясно, для каких клиентов работает фирма, какие потребности она удовлетворяет и каким способом...».³ По мнению Ф. Котлера миссия должна вращиваться с учётом следующих пяти факторов: история фирмы, существующий стиль поведения и способ действия собственников и менеджеров организации, состояние внешней среды, ресурсы и, наконец, отличительные способности организации.

Рассмотрим теперь такой термин, как стратегические цели, которые помогают перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы. Дж.Б.Куинн предлагает следующее определение стратегических целей: «...Главные цели – т.е. те, которые оказывают воздействие на направление развития и жизнеспособность структуры в целом...».⁴ Томпсон и Стрикленд предлагают своё пояснение: «...Стратегические цели необходимо фокусировать на конкуренции и на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности...»,⁵ вышеуказанные авторы разделяют цели на

¹ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцевой, М.И.Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, с. 170.

² Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 562.

³ Бурмистров А.Н. Упражнение для директора, или конструктор для разработки миссии компании // Управление персоналом, 2002, №3, с. 46.

⁴ Куинн Дж.Б. Стратегии перемен / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2001, с. 23.

⁵ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 62.

стратегические и финансовые. Далее приведём примеры некоторых стратегических целей:

- увеличение доли рынка, например на 5% в год;
- более высокое и надёжное положение отрасли, например увеличение доли сбыта в отрасли на 7% за 2 года;
- снижение издержек производства, например переменных издержек на 10% за 6 месяцев;
- расширение и улучшение номенклатуры продукции, например увеличение количества позиций выпускаемой продукции на 2 каждый месяц;
- повышение репутации компании, например участие в благотворительных акциях раз в 2 месяца;
- повышение качества обслуживания клиентов, например увеличение сервисных пунктов обслуживания клиентов на 1 каждые 1,5 года.

и т.п.

Томпсон и Стрикленд предлагают классифицировать цели на стратегические и финансовые¹, однако, при возникновении необходимости выбора между финансовыми и стратегическими целями, они предлагают уделить внимание на стратегические, аргументирую свою точку зрения тем, что финансовые цели направлены на достижение краткосрочных показателей. Мы считаем, что данное деление условно, так как стратегические цели могут быть, в том числе и финансовыми, их отличие от финансовых целей, обозначенных в вышеуказанном труде, будет в том, что стратегические финансовые цели будут направлены на долгосрочную перспективу, а не на достижение сиюминутных финансовых показателей.

Стратегические цели должны носить статус закона для всех членов организации, что совсем не означает, что они должны быть неизменными. В силу динамизма среды (внутренней и особенно внешней) цели необходимо менять.

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 61-62.

Таким образом, любому предприятию для успешного функционирования в условиях конкурентной борьбы необходимы чёткие ориентиры (направление) того, к чему надо стремиться. Такие ориентиры принято задавать с помощью философии фирмы, состоящей из миссии, видения и стратегических целей. Участие в формировании философии организации представителей всех важных для данной организации специальностей и профессий является одним из важнейших способов активизации их творческих способностей в определении будущего состояния рассматриваемой организации. Развивая и доводя до подчинённых миссию и видение, руководители знакомят персонал со смыслом цели и убедительно объясняют направление будущего развития.

6. Анализ типовых стратегий. Типовыми называются такие стратегии, которые были использованы различными организациями на основании общих подходов к формулированию стратегии и общих рамок, в которые вписываются стратегии. Наибольшую известность типовые стратегии получили в рамках школы позиционирования, которая утверждает: «...для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут принести желаемые результаты, т.е. ключевых стратегий».¹ Тут же авторы вводят понятие генерические стратегии, которые разрабатываются для каждой отрасли. М. Портер пошёл дальше и разработал пять вариантов подходов к стратегии поведения фирмы на рынке:

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия широкой дифференциации;
- стратегия оптимальных издержек;
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках;
- сформулированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции.²

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000, с. 73.

² Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 206.

Многие исследователи считают, что подход М. Портера может привести к негибкости и ограниченности кругозора организации, и добавляют, что, сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Профессор МГУ Олег Самуилович Виханский возражает следующим образом: «...это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления».¹

В нашем исследовании отдаётся предпочтение типовым стратегиям, которые могут использоваться для обучения членов команды различным подходам к стратегическому управлению. Как уже говорилось выше, команду необходимо формировать, привлекая большое количество специалистов различных профессий. Обычно, не у всех членов команды сформированной по такому принципу есть опыт реализации стратегии, ещё меньшее количество специалистов создавало когда-нибудь стратегии. Участвуя в анализе типовых стратегий, применительно к своей организации участники команды получают бесценный опыт по созданию стратегий. Также они могут изучать примеры создания стратегий в других организациях (лучше, если будут приведены примеры подобных предприятий или из одной отрасли).

Работа по анализу и изучению возможности применения типовых стратегий также сплачивает членов команды – совместный труд сближает.

7. Формулирование действующей стратегии. Когда формируется будущая стратегия необходимо сопоставлять формируемую стратегию с действующей стратегией. Профессор МГУ Олег Самуилович Виханский пишет: «...Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея чёткого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует...».²

Почти у каждой организации есть стратегия, хотя она может и не иметь письменного изложения, но, тем не менее, в голове у руководителя должны быть какие-нибудь долгосрочные планы (цели), к достижению которых организация и стремится, поэтому одним из важных шагов стратегического управления является

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002, с. 90.

² Там же, с. 102.

осознание того, какую стратегию претворяет в жизнь данная организация на текущий момент.

Для того чтобы команда стратегического управления действовала с наибольшей продуктивностью, необходимо, чтобы все члены команды понимали действующую стратегию одинаково. Таким образом, например, если в сфере деятельности технолога всё выглядит прекрасно, то он не должен отбрасывать решение накопившихся финансовых проблем, аргументируя своё мнение тем, что у него на участке всё нормально, более того, любой специалист должен понять, что направленность на создание эффективной стратегии может поколебать стабильную ситуацию на любом профессиональном участке.

Задачей каждого специалиста на данном этапе процесса разработки стратегии будет также являться формулирование действующей стратегии со своей профессиональной точки зрения наиболее доступным способом, для того, чтобы взгляд с каждой специфической проекции был понятен другим членам команды.

Таким образом мы добьёмся единого понимания действующей стратегии за счёт обмена мнениями на основе специфических знаний и опыта.

8. Генерирование альтернативных решений. Таким образом, сформулировав философию организации и проанализировав типовые стратегии с учётом действующей, команда управления может приступить к генерированию альтернативных решений. Данная процедура означает, что возможных стратегий будет несколько, из которых в дальнейшем будет выбираться одна – самая эффективная.

Все члены команды управления должны участвовать в процессе генерирования стратегических альтернатив, возможен вариант развития событий, при котором каждому члену команды даётся задание разработать стратегию со своей точки зрения, специфики своей деятельности, но уже с привязкой к общему положению вещей, а затем на общем собрании все альтернативные стратегии будут обсуждаться, критиковаться и дополняться.

Возможно также разработать стратегии на все случаи жизни, то есть помимо основной, создаются такие варианты, которые заменят основную

стратегию в случае каких-либо кардинальных изменений, например, приход в отрасль мощного конкурента, массовые забастовки и т.п.

Но основной целью данного этапа все же является разработка нескольких альтернативных вариантов стратегии управления организацией с обязательным участием всех членов команды управления. Здесь необходимо также побудить всех участников к проявлению творческих способностей, участию в критическом обсуждении и акцентировать внимание на том, чтобы все предложения увязывались с потребностями всей организации, а не отдельных подразделений.

9. Выбор оптимального решения. Следующим этапом является выбор оптимального варианта стратегии из всего многообразия созданных альтернативных решений.

В работе Томпсона и Стрикленда такая стратегия называется победной стратегией, они пишут: «...Стратегия не является по настоящему победной, если она не соответствует ситуации на предприятии, не создаёт существенного преимущества перед конкурентами и не улучшает работу компании...».¹ Данное определение, по нашему мнению, является слишком оптимистичным, многие предприятия не могут надеяться на достижение ощутимых преимуществ в конкурентной борьбе, хотя именно для таких организаций достижение стабильных показателей на среднем уровне по отрасли также является победой.

Выбор стратегии осуществляется по каким-либо нормам. Профессор О.С. Виханский пишет следующее: «...Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учётом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий...»². Таким образом, процесс выбора будущей стратегии становится менее зависим от человеческого фактора, когда выбор зачастую основывается на интуиции руководителя.

Стратегия выбирается на основе независимых критериев, выраженных в цифровых или других показателях. Наилучшим образом данный вопрос

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 101.

² Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002, с. 105.

рассмотрен у Томпсона и Стрикленда, которые предлагают следующие критерии для оценки достоинств одной стратегии по сравнению с другой и проверки того, насколько хороша стратегия:

- критерий степени соответствия;
- критерий преимущества в конкурентной борьбе;
- критерий интенсивности работы.

Стратегический выбор с наилучшим потенциалом по всем трём пунктам может рассматриваться как наилучшая или самая привлекательная альтернатива.

Помимо вышеуказанных трёх основных имеются дополнительные критерии для оценки достоинств определённой стратегии: ясность, внутренняя согласованность всех составляющих стратегий, своевременность, соответствие личным ценностям и амбициям ведущих исполнителей, степень риска и гибкость.¹

Таким образом, команда управления с помощью вышеуказанных критериев выбирает лучший вариант стратегии, которая и будет применяться по отношению к данной организации.

10. Детализация решения. Теперь в процессе разработки стратегии наступает окончательная фаза. На данном этапе все участники команды управления детализируют выбранную стратегию, т.е. определяют задачи и цели с позиции специализации своей деятельности. Каждый член команды определяет, что будет делать конкретный отдел или участок, которым он руководит для того, чтобы общая стратегия успешно реализовалась. Также, на данном этапе все участники объединяют усилия для согласования общих моментов возникающих в процессе реализации стратегии, а также помогают своим коллегам в прояснении тех вопросов, в которых они более компетентны, таким образом они ещё более группируются, что поможет им контактировать в дальнейшем.

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 101-102.

Основываясь на классификации типов по Майерс-Бриггс¹ можно ориентировать на каждый этап выработки стратегии конкретный тип личности исполнителя; все разработанные предложения сведём в таблицу 5.

Предложенные типы личностей для каждого этапа носят рекомендательный характер, т.к. хотя они и приближены к общей методике, но специфика деятельности каждой организации может внести свои коррективы. Также, на распределение типов личностей по этапам разработки стратегии может повлиять реальный состав управляющего звена. В таком случае к осуществлению каждого этапа следует привлекать наиболее близкий по отношению к предложенным тип личности. Не стоит также пренебрегать услугами нанятых на стороне консультантов. Генеральный директор компании ЗАО «ШЕРП-Косалт» Владимир Александрович Киселёв и главный сотрудник данной компании Павел Николаевич Зволев поясняют необходимость привлечения консультанта со стороны следующим образом: «...Причина состоит в том, что порой даже высокопрофессиональный менеджер не обладает тем ресурсом, которым обладает консультант, приходящий извне. Человек, находящийся в рамках организационной системы, попадает в хитросплетение политических отношений, конфликтов интересов, они его поглощают и не дают возможности полностью реализовать задуманное...».²

Полученная в данном параграфе информация позволяющая отразить особенности формирования управленческих команд в процессе разработки стратегии направлена на достижение максимальной эффективности командообразования при разработке стратегии и, следовательно, получении дополнительного конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе. Для того, чтобы данный процесс получил окончательную ясность, необходимым является проведение системного анализа процесса командообразования, который подразумевает рассмотрение данного процесса как набора составляющих его

¹ Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы. – Пер. с англ. А.Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 224 с.

² Киселёв В.А., Зволев П.Н. Современные технологии управления – ключ к успеху в бизнесе // Управление персоналом, 2002, №4, с. 7.

частей, а также тщательное исследование указанных частей и определение степени влияния каждой на всю систему в целом.

Таблица 5

Распределение типов личности по этапам разработки стратегии.

№	Наименование этапа	Рекомендуемый тип личности
1.	Выявление проблем	ISTJ
2.	Формирование целей	ESFP
3.	Определение критериев достижения	ENTJ
4.	SWOT-анализ	ESTJ
5.	Определение философии развития организации	INTJ
6.	Анализ типовых стратегий	INTP
7.	Формулирование действующей стратегии	ISTP
8.	Генерирование альтернативных решений	ENTP
9.	Выбор оптимального решения	ESTP
10.	Детализация решения	ESFP

§ 2.3 Анализ системы формирования команды управления на уровне промышленного предприятия

В научной литературе существует большое количество вариантов определений понятия система, однако, во всех вариантах много общего. Например, Дж. О'Шоннеси даёт следующее определение: «...Системой называется совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое; целое выполняет некоторую функцию...»¹. Данное определение в целом верное, но не раскрывает некоторые нюансы необходимые для глубокого анализа системы формирования команды управления. Более полное определение в своей

¹ О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. – М.: «МТ Пресс», 1999, с. 169.

монографии дают отечественные специалисты Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов: системой называется целое, состоящее из двух или более частей, которые удовлетворяют следующим пяти условиям:

1. Целое имеет одну или более функций или определяющее свойство.
2. Части или элементы системы могут взаимодействовать на поведение или свойства системы как целого.
3. Можно выделить такую совокупность частей системы, которая является достаточной для выполнения системой своих функций; каждая из частей является необходимой, но не достаточной для функционирования целого.
4. Способ, которым каждая существенная часть системы воздействует на её поведение или свойства, зависит, по крайней мере, от другой существенной части системы.
5. Действие некоторой совокупности существенных элементов системы как целого (подсистемы) зависит, по крайней мере, от одной другой подобной совокупности.¹

Данное определение является слишком конкретным, Эдуард Александрович Смирнов даёт другое определение: «...объединение элементов для реализации программы или цели, действующей на основании определённых правил или процедур...».² В данном определении, хоть оно и короче предыдущего, не хватает упоминания о связи системы с внешней средой, что является немаловажным фактором, определяющим систему. Наиболее оптимальным по нашему мнению является определение, данное Феликсом Ивановичем Перегудовым и Феликсом Петровичем Тарасенко: «...система есть совокупность взаимосвязанных элементов, обособленная от среды и взаимодействующая с ней как целое...».¹

Таким образом, мы будем рассматривать систему формирования команды управления как процесс обеспечения взаимосвязей элементов (действий), которые, будучи объединены функцией создания коллектива, смогут стать основой формирования команды управления. Одновременно сама команда

¹ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 56-58.

² Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, с. 10.

управления будет являться системой, состоящей из элементов (людей), которая будет создана для исполнения функции управления организацией в долгосрочной перспективе. Обе рассматриваемые системы будут удовлетворять пяти вышеперечисленным условиям.

Для исследования любой системы допускается её мысленное разделение на составные части и уже тогда рассматривается процесс функционирования каждой части по отдельности, данный процесс будет следствием аналитического мышления. Такое мышление может быть направлено либо по пути анализа, либо по пути синтеза. Анализ представляет собой процедуру разделения системы на составные части и последующее исследование частей, а синтез рассматривает систему, как часть более крупной системы, в которую она входит.

Анализ состоит из следующих этапов:

1. Система подвергается разделению на части.
2. Исследователи пытаются понять поведение каждой составной части всей системы.
3. Составные части объединяются для того, чтобы объяснить поведение и свойства целого.

Таким образом, проведя анализ системы, мы получим более полное представление о составных частях рассматриваемой системы, а также определим влияние данных частей на всю систему. Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов добавляют: «...Анализ системы проявляет её структуру и процесс её функционирования. Он даёт знания, необходимые для эффективной работы системы...».² Все вышеперечисленные преимущества анализа систем дают понять, что он будет необходим для формирования команды управления, в том числе и на уровне промышленного предприятия.

Команда управления также является системой, так как удовлетворяет пяти условиям необходимым для признания её системой:

¹ Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989, с 82.

² Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 61.

1. У команды управления есть главная функция, которая заключается в обеспечении грамотного и чёткого руководства организацией в долгосрочной перспективе.

2. Люди, входящие в состав команды управления могут своими действиями повлиять на общее состояние команды, например на состав по персоналиям или на количественный состав.

3. В составе команды управления можно выделить несколько составных частей, которые будут выполнять функцию команды по управлению организацией, но вместе с тем данная функция будет выполняться хуже, чем полным составом команды.

4. Способ воздействия каждого участника команды управления на принятие каких-либо решений зависит от того, как отнесутся к нему другие члены команды.

5. Действия некоторой совокупности членов команды будут зависеть от действий другой совокупности, например, действия тех участников команды, которые будут воплощать стратегию, будут сильно зависеть от того, какой вариант стратегии выберут та совокупность людей, которая будет заниматься разработкой стратегии.

Если рассматривать саму команду как систему, то становится очевидным, что её составными частями будут люди, которые входят в коллектив команды управления и, таким образом, анализом команды управления будет являться действия по рассмотрению характеристик всех людей, которые входят в её состав. Также возможен вариант, по которому во время анализа команды управления составными частями будут рассматриваться некие группировки членов команд, выделяемые, например, по принципу функциональных ролей. Такими группировками могут являться, например разработчики стратегии, те, кто будет воплощать стратегию и т.д.

Если же рассматривать формирование команды управления как систему, то её составными частями будут являться, во-первых, люди, из которых будет формироваться команда управления, во-вторых, усилия, которые необходимо

приложить для того, чтобы из людей сформировать команду управления и, в-третьих, факторы, которые будут влиять на величину прилагаемых усилий.

Команда управления промышленным предприятием и процесс её формирования в связи со спецификой выполняемых функций могут быть исследованы посредством моделей, которые дадут общее представление о специфике её деятельности, четыре модели предлагаются к рассмотрению:

- модель «чёрного ящика»;
- модель состава;
- модель структуры;
- модель «белого ящика».

Рассмотрим подробнее каждый метод:

1. Модель «чёрного ящика». Данный метод основан на предположении, что рассматриваемая система представляет собой некий чёрный ящик, в который входят некоторые ресурсы, а на выходе получаем некоторый продукт. Сущность данной модели подробно рассмотрена в учебнике Феликса Ивановича Перегудова и Феликса Петровича Тарасенко,¹ схематично она представлена на рисунке 5.

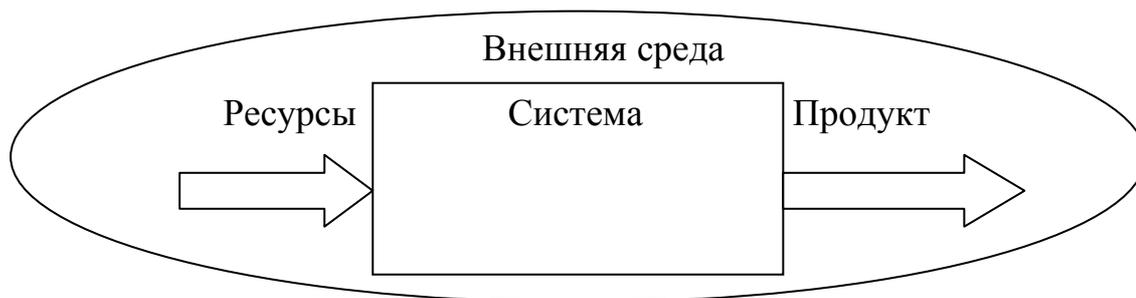
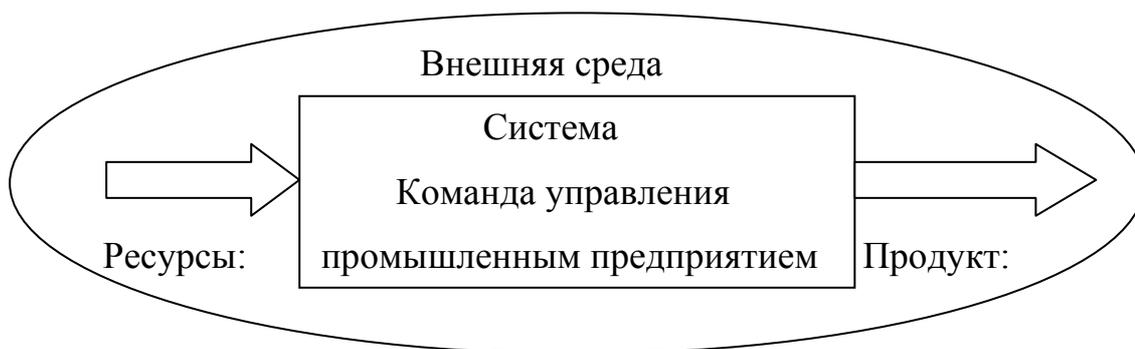


Рисунок 5 – Модель «чёрного ящика»

Применительно к нашему случаю, данная модель принимает вид в соответствии с рисунком 6.

¹ Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989, с 70-75.



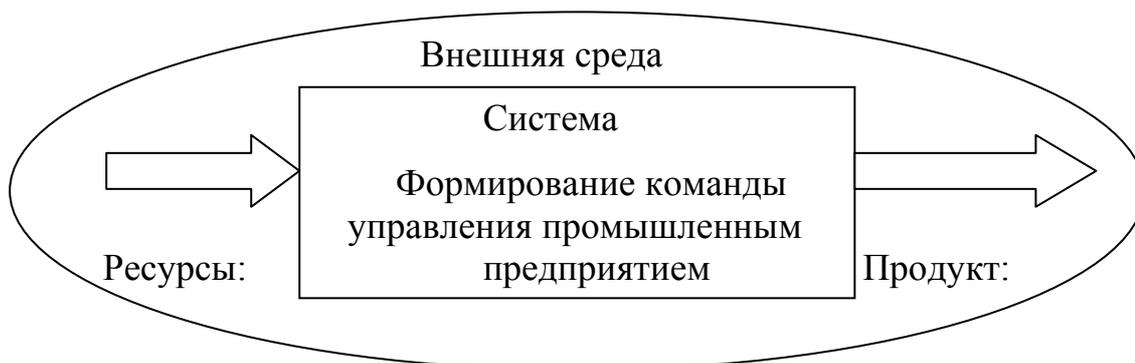
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - информация; - финансы; - люди; - время; - энергия; - основные средства; - оборотные средства; - прочие ресурсы. | <p>Готовые решения:
рабочая стратегия.</p> |
|--|--|

Рисунок 6 – Модель «чёрного ящика» для команды управления промышленным предприятием

Таким образом, мы получаем команду управления промышленным предприятием как закрытую систему, в которую входят ресурсы, а выходят управленческие решения, в том числе готовая стратегия. В этом случае необходимо:

- обеспечить наличие полного перечня ресурсов, необходимого команде управления для выработки конечного решения;
- обеспечить получение достоверной информации о наличии и доступности каждого вида ресурсов;
- обозначить стоимость каждого вида ресурса при возникновении необходимости в его привлечении;
- определить условия передачи во внешнюю среду принятых командой управления решений, в том числе готовой стратегии.

Если же брать за основу процесс формирования команды управления, то данная модель примет следующий вид в соответствии с рисунком 7.



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - информация; - люди (рабочие группы); - время; - материалы; - оборудование; - прочие ресурсы. | <ul style="list-style-type: none"> команда управления промышленным предприятием |
|---|--|

Рисунок 7 – Модель «чёрного ящика» для формирования команды управления промышленным предприятием

Таким образом, модель «чёрного ящика» позволяет сконцентрировать внимание исследователей на обеспечении нормального функционирования команды управления промышленным предприятием как закрытой системы и восприятия внешней средой принятых решений, а также на формирование команды управления, которое в первую очередь зависит от входящих ресурсов и выходящего продукта, который взаимодействует с внешней средой.

2. Модель состава. Данная модель обращает внимание исследователей на разбор количественного и качественного состава процесса формирования команды управления и самой команды управления.

Феликс Иванович Перегудов и Феликс Петрович Тарасенко пишут: «...очевидно, что вопросы, касающиеся внутреннего устройства системы невозможно решить только с помощью модели «чёрного ящика». Для этого

необходимы более развитые, более детальные модели...».¹ Такой моделью является модель состава.

Для формирования команды управления описание модели состава будет подразумевать рассмотрение процесса формирования как перечня выполняемых действий, позволяющих преобразовать рабочую группу, как совокупность людей, в команду управления.

Джон Хэкман предлагает следующие стадии формирования и построения команд:

- Установить границы: кто является и кто не является членом команды.
- Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий.
- Определить рамки поведения, требующегося от всех членов команды.²

Данный перечень по нашему мнению является неполным и размытым, в нём не хватает стадии определения лидерства в команде, стадии подбора членов команды в зависимости от выполняемой задачи и т.д.

Модель состава команды управления подразумевает, что необходимо описать состав функций, выполняемых командой, ролевой состав команды и т.д. Обычно к числу субъектов, входящих в состав управленческой команды, относятся топ-менеджеры и некоторые работники, не относящиеся к указанному уровню управления, но обладающие определёнными качествами, необходимыми для эффективной работы команды (например, психолог по профессии). Кроме того, в состав управленческой команды могут входить собственники организации (или их представители), представители местных органов власти, независимые консультанты, а в исключительных случаях и крупные потребители продукции организации.

¹ Там же, с. 76.

² Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 454-456.

Все члены команды могут быть классифицированы по следующим критериям:

- выполняемая в команде роль;
- принадлежность к определённому типу личности;
- принадлежность к определённому темпераменту;
- профессиональная подготовка;
- и т.п.

Необходимо обратить внимание на то, что каждый критерий может быть рассмотрен с точки зрения потребности в членах команды данного типа (роли и т.д.).

Понятие роль обозначает шаблон поведения, предписываемый человеку. Существует много вариантов классификации ролей в команде, рассмотрим вариант предложенный кандидатом психологических наук, старшим научным сотрудником Института Истории Естествознания и Техники РАН Евгением Николаевичем Емельяновым и генеральным директором Консалтинг – Центра «Шаг» Светланой Ефремовной Поварницыной, они предлагают классификацию по четырём ролям: предприниматель, менеджер, инвестор и лидер.¹ Такой вариант распределения ролей в организации неприемлем в рамках данного исследования, так как он не предусматривает распределение ролей в рабочей группе (команде), а применим только для отдельных людей (бизнесменов).

Рассмотрим один из вариантов распределения ролей внутри рабочей группы (команды) предложенный бизнес-тренером и консультантом Натальи Петровой: «...базовый набор ваших главных субличностей, живущих внутри нас и внутри вашей команды, - это Профессор, Ворчун, Спонтанный, Простак, Скромник, Засоня и Весельчак...».² Приведённые в вышеуказанной статье характеристики каждой роли позволяют распределить их по членам исследуемой команды, с тем, чтобы знать, на что способен тот или иной человек в разных ситуациях, а также влияние каких ролей не хватает команде в целом.

¹Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998, с. 65.

²Петрова Н. Продвижение творческих идей в компании, или как идти в бой с командой // Управление персоналом, 2003, №1, с. 18.

Профессор Юрий Николаевич Лапыгин в своей монографии предлагает другой состав ролей: «...лидер команды (капитан, который является владельцем процесса выработки решений), «коммуникатор» (специалист, осуществляющий общее управление процессом деятельности команды), внешний консультант (роль консультанта может выполнять и эксперт по отдельным вопросам, и консультант по управлению процессом выработки решения) и сами участники команды. Иногда роли в команде условно разделяются между постановщиками проблем, аналитиками, генераторами решений и финалистами (специалистами подводящими итог каждому этапу работ)...».¹ Классификация профессора Лапыгина более приемлема по сравнению с классификацией консультанта Петровой в отношении именно профессиональных характеристик членов управленческой команды. Ещё один вариант разделения ролей в команде управления предлагает Р. Белбин:

1. Мыслитель.
2. Исполнитель.
3. Доводчик.
4. Оценщик.
5. Исследователь ресурсов.
6. Формировщик.
7. Коллективист.
8. Председатель.
9. Специалист.²

Данная ролевая классификация является наиболее подробной и обоснованной по сравнению с другими. Ролевая классификация поможет определить способности каждого члена команды на выполнение определённой деятельности.

Вот что пишет по данному вопросу Н. Петрова: «...Задача распознавания ролей очень важна. Если вы дадите человеку ограниченное сочетание ролей, то он

¹ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2002, с. 76.

² Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 462-464.

будет хоть сколько-то предсказуемым и довольно эффективным членом команды...»,¹ то есть, определив, кто есть кто в Вашей команде, Вы будете знать, кому что можно поручать с большей вероятностью достижения успеха.

Большое влияние на формирование рабочей обстановки в команде управления промышленным предприятием имеет также распределение членов команды по типам личности на основе типологии личностей по Майерс-Бриггс.² Основы классификации по данной методике были рассмотрены выше, наша задача определить специфику указанного метода по отношению к промышленному предприятию.

Специфика деятельности промышленного предприятия подразумевает иерархическую структуру управления, однако, руководитель при разработке стратегии дальнейшего развития организации не может полноценно охватить все основные направления деятельности предприятия и поэтому ему необходимо разрабатывать стратегию совместно со всеми основными специалистами, которые являются профессионалами на своём направлении. Задачами руководителя будут являться: отбор членов команды, постановка задач, создание и поддержание рабочей атмосферы в деятельности команды и утверждение окончательного решения. На этапе отбора членов команды необходимо обратить пристальное внимание на наличие необходимых типов личности в команде управления, но если команда собирается на полный цикл стратегического управления, то необходимо присутствие всех типов личностей, указанных в предыдущем разделе (см. таблицу 5). При отсутствии каких-то типов личностей необходимо либо привлечь их в команду управления, либо воспользоваться услугами консультационных фирм, либо смоделировать присутствие отсутствующих типов.

Обратимся непосредственно к одному примеру из отечественной практики. В рамках научно-исследовательской работы между кафедрой ЭГХ Владимирского государственного университета с одной стороны и руководством ОАО «Ставровский завод АТО» с другой стороны был проведён анализ команды

Н. Петрова Продвижение творческих идей в компании, или как идти в бой с командой // Управление персоналом, 2003, №1, с. 19.

² Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы. – Пер. с англ. А.Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 224 с.

управления данным предприятием по типологии Майерс-Бриггс,¹ в результате которого были получены следующие данные:

- людей типа ESTJ – 5;
- людей типа ISFJ – 1;
- людей типа ESFP – 1;
- людей типа ISTJ – 1.

На основе полученных данных были сделаны следующие выводы:

- присутствие большого количества людей типа E даёт основание полагать, что информационные потоки в группе отлажены хорошо;
- присутствие большого количества людей типа S позволяет сделать вывод, что процесс получения информации основан только на реально существующих фактах;
- присутствие большого количества людей типа T даёт основание полагать, что процесс принятия решений основан на трезвом размышлении и взвешивании всех «за» и «против»;
- присутствие большого количества людей типа J предопределяет хорошо поставленный процесс планирования.

Однако вместе с перечисленными преимуществами наблюдаются и недостатки, предопределённые подавляющим большинством людей одного типа: 6 – E; 8 – S; 6 – T и 7 – J. На основе полученной информации были сделаны следующие выводы:

- малое количество людей типа I даёт основание сделать вывод, что в команде недостаток людей способных самостоятельно решать задачи в кризисных условиях;
- отсутствие людей типа N позволяет сделать вывод, что в команде острый недостаток импульсивных людей, которые действуют, основываясь на своей интуиции и у которых часто рождаются новые идеи;

¹ Там же.

- малое количество людей типа F даёт основание полагать, что в команде не хватает тех отношений, которые основаны на чувствах в связи с чем, ощущается слабая сплочённость команды;
- малое количество людей типа P позволяет сделать вывод о том, что в команде недостаток тех людей, которые могут инициировать благоприятные изменения в противовес рутине, а также тех, кто с воодушевлением встречает любые непредвиденные обстоятельства.

На основании данного исследования были предложены следующие рекомендации:

- необходимо привлекать специалистов недостающих типов для ликвидации узких мест в работе команды:
 1. Типа I для повышения способности команды в части принятия самостоятельных решений.
 2. Типа N для повышения уровня генерирования идей.
 3. Типа F для повышения сплочённости команды управления.
 4. Типа P для улучшения скорости и качества реакции при возникновении непредвиденных ситуаций.
- создавать благоприятные возможности для участия в работе людей типов ISFJ и ESFP, т.к. они наиболее ценные кадры для системной работы команды;

Таким образом, анализ, основанный на типологии личностей по Майерс-Бриггс, позволяет систематизировать работу команд управления и разрабатывать рекомендации для повышения качества принимаемых решений.

Существуют исследования, которые предлагают классификацию состава команды управления организацией на основе особенностей темперамента членов команды. Академик Василий Васильевич Авдеев предлагает следующую

классификацию личностей в соответствии с рисунком 8,¹ данную модель можно использовать как основу создания дополнительного отбора для команды управления.

В процессе моделирования может быть применена модель состава с точки зрения специализации, т.е. когда рассматриваются основные направления деятельности промышленного предприятия и на основе их анализа предлагается формировать состав команды управления с позиции «важности» по видам деятельности. Наиболее влиятельный для организации вид деятельности должен быть представлен наибольшим количеством представителей в команде управления, по сравнению с «менее важным», хотя стоит обратить внимание на то, что на современных промышленных предприятиях все службы имеют важное значение.

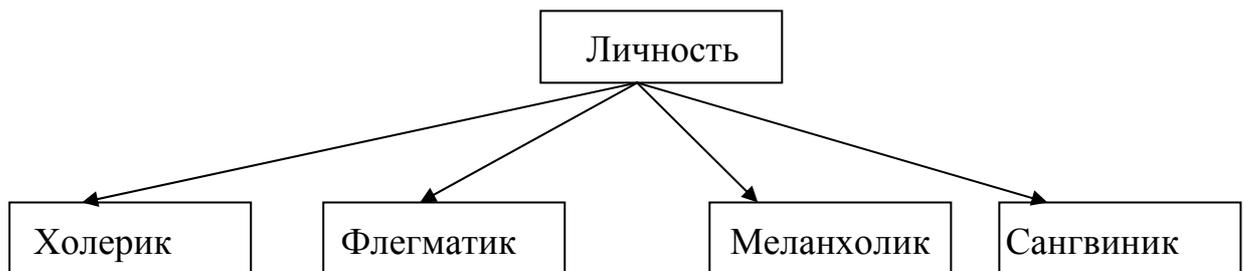
Также, в процессе анализа данной модели необходимо тщательно отбирать в команду представителей действительно тех видов деятельности, которые имеют влияние на успешное функционирование предприятия. Таким образом, состава команды управления должен быть представлен необходимыми и достаточными специалистами предприятия. Модель состава специализации тесно переплетается с моделью структуры рассматриваемой далее в рамках данного исследования.

Если собрать воедино все вышеперечисленные модели, которые имеют влияние на количественный и качественный состав команды управления, то мы получим системный конфигуратор стратегической команды управления организацией. Команда управления будет находиться на пересечении нескольких плоскостей, каждая из которых будет представлять исследование команды управления с одной из позиций модели состава, а именно: ролевой состав, типологический состав и темпераментный состав. Состав конфигуратора будет подробнее рассмотрен в третьей главе диссертации.

3. Модель структуры. Данная модель заостряет внимание исследователей на возможности формирования команды управления организацией с точки зрения соответствия определённых связей между частями

¹ Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.: ил.

команды. Существует несколько видов структур, например пирамидальная, плоская, колесо и многие другие. Феликс Иванович Перегудов и Феликс Петрович Тарасенко дают следующее определение структуры системы: «...совокупность необходимых и достаточных для достижения цели отношений между элементами...».¹ Таким образом, при анализе модели структуры исследуются отношения между элементами системы.



1. Обидчивый.	1. Спокойный.	1. Необщительный.	1. Общительный
2. Неспokoйный.	2. Размеренный.	2. Сдержанный.	2. Открытый
3. Агрессивный.	3. Надёжный.	3. Пессимистический	3. Разговорчивый
4. Возбудимый.	4. Направленный.	4. Трезвый	4. Доступный
5. Поддающийся настроениям	5. Миротлюбивый.	5. Ригидный.	5. Живой.
6. Импульсивный.	6. Вдумчивый.	6. Неподатливый.	6. Беззаботный.
7. Оптимистический.	7. Старательный	7. Тревожный.	7. Любящий удобства.
8. Активный.	8. Пассивный.	8. Раздражённый.	8. Раздражённый.

Рисунок 8 – Типы и подтипы темперамента.

Применительно к команде управления можно применить модели структуры, которые будут максимально приближены к выполнению соответствующих задач. Профессор Юрий Николаевич Лапыгин предлагает следующее: «...Модель структуры управленческой команды с одной стороны проста и напоминает

¹ Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989, с 79.

открытую (её ещё называют парламентской) структуру управления, при которой лидер команды организует процесс управления, давая возможность каждому члену команды высказать своё суждение по каждой проблеме. В этом случае отсутствуют иерархические связи между членами команды, а капитан команды (её лидер) – старший среди равных...».¹

С точки зрения создания структуры команды управления, интересной является теория связующих звеньев, которая была предложена Р.Лайкертом, схематично она представлена на рисунке 9.²

Данная структура предполагает совместное решение задач руководителями высших и низших уровней, т.е. подразумевается, что руководители низших уровней принадлежат к рабочим группам двух различных уровней:

- рабочая группа подчинённой им службы, у которой он во главе;
- рабочая группа совместно с параллельными службами с руководителем во главе.

В нашем случае структура пересекающихся рабочих групп будет иметь два уровня: руководитель предприятия и начальники служб, но следует обратить внимание на то, что рабочую группу необходимо преобразовать в команду управления, особенно на верхнем уровне. Как уже говорилось выше, данная модель тесно переплетается с моделью состава на основе специализации, хотя есть и отличия, например, в отличие от модели структуры, анализируя модель специализации, исследователь может предложить несколько представителей в команду управления промышленным предприятием от какой-то одной (или нескольких) служб.

Таким образом, руководству предприятия следует приложить усилия для преобразования рабочей группы в команду. В работе академика Василия Васильевича Авдеева даётся следующее определение управленческой команды: «...под управленческой командой следует понимать группу психологически совместимых лиц, объединённых стратегическим интересом, концептуально-

¹ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2002, с. 76.

² О’Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. – М.: «МТ Пресс», 1999, с. 123.

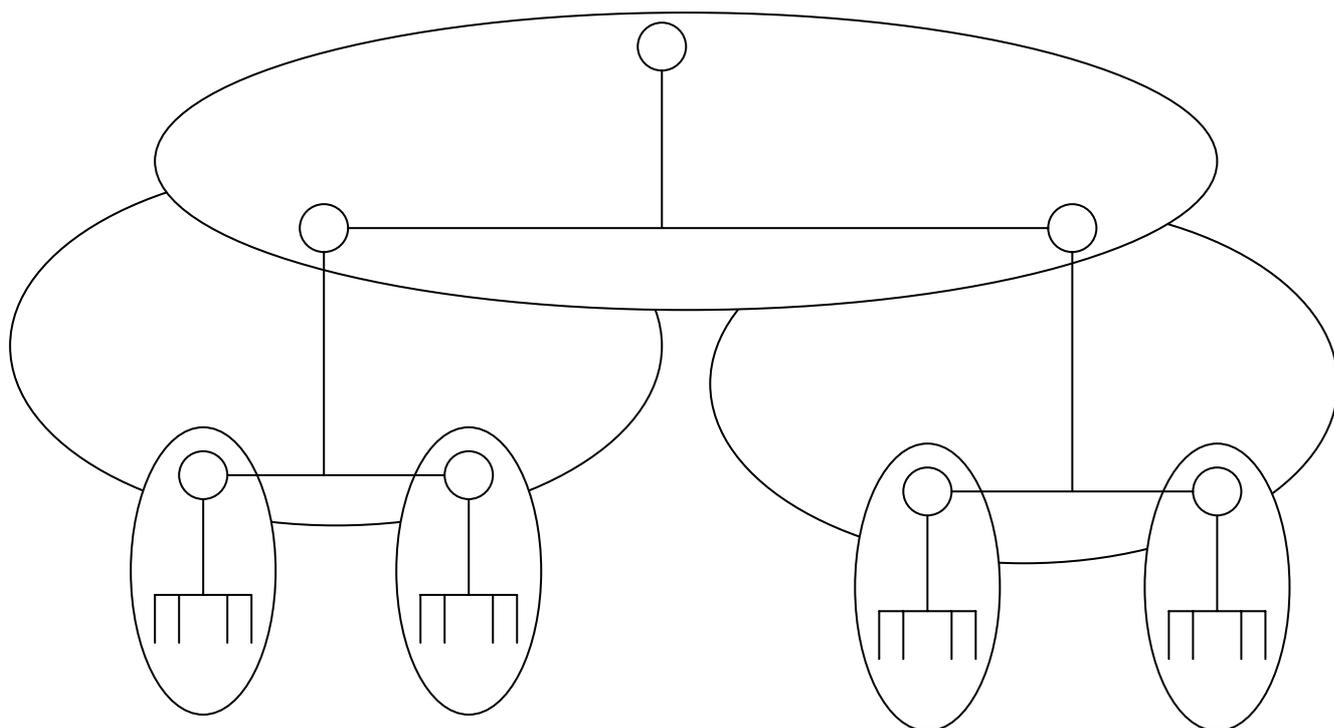


Рисунок 9 – Схема структуры из пересекающихся рабочих групп.

технологически мыслящих в области профессиональной компетенции и работающих по определённым правилам...».¹ Спорное определение в том отношении, что члены команды в принципе могут и не быть психологически совместимыми, даже скорее они не будут таковыми, т.к. все они в большинстве лидеры по своей натуре. В таком случае обязанность профилактики возникновения различного рода конфликтов между членами команды ложится либо на руководителя, либо на сотрудника, который успешно справляется с данными обязанностями в силу своей роли, своего характера или типа личности, хотя не исключено, что данную обязанность будет выполнять именно руководитель.

Если попытаться использовать углубленный анализ вышеуказанной модели для получения преимуществ в конкурентной борьбе, то мы предлагаем распространить модель пересекающихся рабочих групп как можно глубже в

¹ Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. стр. 15.

организационную структуру. Всю структуру управления можно условно разделить на четыре уровня в соответствии с рисунком 10.



Рисунок 10 – Модель структуры иерархической системы команды управления

Смысл такой модели заключается в следующем: вся организация распределяется на 4 уровня управления, в зависимости от выполняемых задач в соответствии с рисунком 8. Состав команд управления будет зависеть от уровня управления, т.е. в команду первого уровня будет входить управляющий организацией (А) и те, кто будет участвовать в формировании стратегии (Б). В команду второго уровня будут входить соответственно один человек из команды первого уровня (Б), как управляющий своей структуры и менеджеры подчинённые ему (В), которые являются лидерами в своих структурных подразделениях, выполняющих функциональное управление организацией. Далее, в команду управления третьего уровня входит участник вышестоящей команды, который выполняет обязанности лидера (В) и его подчинённые менеджеры (Г), все вместе они составляют оперативную команду управления. Команду управления последнего четвёртого уровня составляют лидер (Г) и его подчинённые, которые выполняют обязанности по непосредственному выпуску продукции. Например, если взять рассмотренный выше «Ставровский завод

АТО», то команду первого уровня составили люди, занимающие следующие должности:

- генеральный директор;
- технический директор;
- заместитель генерального директора по производству;
- директор по экономике и финансам;
- начальник управления по контролю качества;
- начальник отдела кадров;
- главный бухгалтер;
- начальник финансового отдела.

Генеральный директор – представитель уровня А, все остальные – представители уровня Б, что и является стратегической командой управления. Далее, если рассматривать, например директора по производству, то у него в подчинении находятся начальники производственных цехов – представители уровня В, которые вместе с ним, составляют функциональную команду управления, занимающуюся непосредственно производственными вопросами. У каждого начальника цеха в подчинении находятся мастера участков – представители уровня Г, все вместе они составляют оперативную команду управления, задачей которой являются распределение производственных заданий по участкам. У каждого мастера в подчинение находятся работники – представители уровня Д, которые все вместе входят в состав исполнительской команды, задачей которой является выпуск конечной продукции удовлетворительного качества в назначенный срок.

Стоит обратить внимание на то, что не каждая ветвь иерархической структуры будет иметь по четыре уровня, например в команде под руководством главного бухгалтера находятся три заместителя, у каждого из которых в подчинении по несколько исполнителей. Т.о. данная ветвь структурной иерархии состоит уже не из четырёх уровней, а из трёх, а задачи одного «пропущенного» уровня будет выполнять команда другого уровня.

Описанная выше структурная иерархия, которая вся состоит из команд является идеальной, в обычной же организации формирование команды первого уровня уже является достижением. Поэтому, преимущество в конкурентной борьбе получит та организация, которая сможет распространить сеть команд по своей иерархической структуре на максимальное количество рабочих групп.

Если же рассматривать процесс формирования команды управления с точки зрения данной модели, то следует рассматривать связи между действиями, направленными на формирование оптимальной команды, т.е. будет рассматриваться порядок и последовательность действий с учётом всех видов связей между ними.

4. Модель «белого ящика». Данная модель также называют структурной схемой системы. Она вбирает в себя все три вышеперечисленные модели систем: «чёрного ящика», состава и структуры. Феликс Иванович Перегудов и Феликс Петрович Тарасенко пишут об указанной модели следующее: «...В структурной схеме указываются все элементы системы, все связи между элементами внутри системы и связи определённых элементов с окружающей средой (входы и выходы системы)...».¹ Таким образом, применив данную модель к процессу формирования команды управления промышленным предприятием, мы получим сплав всего вышеперечисленного в трёх рассмотренных ранее моделях.

Проведённый анализ формирования команды управления промышленным предприятием позволил выделить те факторы командообразования, которые оказывают на него наибольшее влияние. Однако для получения максимально возможных преимуществ в процессе командообразования необходимо определить внутренние и внешние факторы промышленного предприятия, определяющих становление команды управления, а также следует разработать алгоритм формирования команды стратегического управления промышленным предприятием для исключения действия человеческого фактора, который оказывает неблагоприятное влияние на процесс командообразования.

¹ Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989, с 82.

ГЛАВА III. ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

§ 3.1 Определение внешних факторов управления промышленным предприятием, влияющих на формирование команды

На формирование любой команды управления воздействуют внешние факторы. Профессор МГУ Олег Самуилович Виханский подразделяет внешние факторы на макроокружение и непосредственное окружение. К макроокружению он относит экономическую, правовую, политическую, социальную и технологическую компоненты, а к непосредственному окружению он относит покупателей, поставщиков, конкурентов и рынок рабочей силы.¹ Данная классификация по нашему мнению является неполной, профессор стратегии и предпринимательства Дрекслерского университета Нарайанан и адъюнкт-профессор стратегического менеджмента Бэбсонского колледжа Лайм Фаэй предлагают более подробную и точную классификацию внешних факторов. По их мнению, внешняя среда делится на следующие уровни:

1. Внешняя среда на уровне задачи;
2. Внешняя среда на уровне отрасли;
3. Значимая внешняя среда;
4. Макросреда.²

Вышеуказанные авторы в своём исследовании основное внимание уделяют анализу макросреды, в ней они выделяют следующие сегменты:

1. Социальный;
2. Экономический;
3. Политический;

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002, с. 45-55.

² Нарайанан, Фаэй Л. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли / Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фаэйа, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2002, с. 295-298.

4. Технологический;
5. Экологический;
6. Институциональный.¹

Своё предпочтение анализу именно макросреды вышеуказанные исследователи аргументируют тем, что она имеет наиважнейшее значение для создания стратегии. Для нашего исследования данный анализ также мало пригоден, так как основной задачей является не создание стратегии, а формирование команды управления, которая в свою очередь будет заниматься созданием и воплощением стратегии.

Для определения факторов влияющих именно на формирование команды управления промышленным предприятием рассмотрим подробнее каждый из них с использованием работы профессора ВлГУ Юрия Николаевича Лапыгина:²

1. Дальняя внешняя среда:

- 1.1 Политический фактор; некоторые исследователи, в частности Клифф Боумэн, дополняют данный фактор ещё правовым, но мы считаем подобную поправку незначительной из-за их тесной взаимосвязи. Отечественные исследователи Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов представляют указанный фактор следующим образом:

- «...- изменения в налоговом законодательстве;
- расстановка политических сил;
- отношения между деловыми кругами и правительством;
- патентное законодательство;
- законодательство об охране окружающей среды;
- правительственные расходы;
- антимонопольное законодательство;
- денежно-кредитная политика;
- политические условия в иностранных государствах;
- федеральные выборы;

¹ Нарайанан, Фазй Л. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли / Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фазйа, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002, с. 298

² Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование. / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 2002. - 162 с.

- отношения правительства с иностранными государствами;
- государственное регулирование;
- размеры государственных бюджетов...».¹ Данный перечень является достаточно полным, влияние политического фактора незначительно, только при коренных изменениях;

1.2 Социокультурный фактор; профессора Алабамского университета Артур А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд описывают данный фактор следующим образом: «...Задача сделать стратегию организации соответствующей социальным требованиям подразумевает:

- 1) проявление деловой активности в рамках границ, определённых нормами этики и интересами общества;
- 2) позитивное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;
- 3) постоянную готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулируемыми нормами;
- 4) поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;
- 5) обеспечение гражданской позиции компании в обществе...».¹

Влияние социокультурного фактора незначительно, только при коренных изменениях;

1.3 Экономический фактор; отечественные исследователи Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов представляют данный фактор следующим образом:

- «...- ставки процента;
- инфляция;

¹ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 131-132.

- структура потребления и её динамика;
- ставки денежного рынка;
- экономические условия в иностранных государствах;
- показатели торгового баланса;
- изменение спроса;
- денежно-кредитная и финансовая политика;
- тенденции на фондовой бирже;
- уровень производительности труда в отрасли и темпы её роста;
- динамика валового национального продукта (ВНП);
- ставки налогов...».²

Влияние экономического фактора незначительно, только при коренных изменениях;

1.4 Технологический фактор; по мнению профессора стратегии и предпринимательства Дрекслерского университета Нарайанан и адъюнкт-профессора стратегического менеджмента Бэбсонского колледжа Лайм Фаэй данный фактор: «...включает разработку знаний и их использование в варианте «как делать вещи». В широком смысле её можно разделить на следующие области. *Исследования.* Фундаментальные или базовые исследования, в ходе которых отыскиваются принципы и зависимости, лежащие в основе знаний; часто этот процесс называют изобретательством. *Разработки.* Преобразование знаний в некоторую прототипную форму, это также называют инновациями. *Операции.* Изложение знаний для их использования в форме, которой могут воспользоваться другие люди; это иногда называют распространением или диффузией...».¹ Влияние технологического фактора также незначительно, только при коренных изменениях.

2. Ближняя внешняя среда:

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 91.

² Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 133.

2.1 Поставщики – при ограниченном количестве поставщиков и их сильном влиянии на исследуемую организацию могут косвенно влиять на формирование команды управления организацией, угрожая поднятием цены либо прекращением поставок;

2.2 Потребители – при ограниченном количестве потребителей и их сильном влиянии на исследуемую организацию могут косвенно влиять на формирование команды управления организацией, угрожая отказом от сотрудничества;

2.3 Конкуренты – наиболее значимый фактор, могут воздействовать как прямо, переманивая ключевых сотрудников, так и косвенно активной деятельностью показывая некомпетентность команды управления исследуемой организации.

Таким образом, после сопоставительного анализа влияния факторов внешней среды на формирование команды управления промышленным предприятием мы получили один сильно влиятельный фактор – действия конкурентов и два слабо влиятельных – действия поставщиков и действия потребителей. Рассмотрим подробнее каждый вышеуказанный фактор с точки зрения школ стратегического управления, но не всех, а только тех, которые мы в §2.2 определили как наиболее влиятельные на формирование команд управления.

Когнитивная школа, занявшая третье место в проведенном нами ранжировании, распространяет две точки зрения на влияние внешнего окружения: «...они [последователи когнитивной школы] борются с враждебным внешним миром, который, как полагают представители одной из ветвей школы, слишком сложен, чтобы быть понятым до конца...представители другой ветви школы говорят: ну и что из того, что он сложен? Хорошие стратегии – люди творческие, и потому они конструируют собственный мир и затем...делают его реальным – «приводят в действие».² Таким образом, представители данной школы предлагают всеобъемлющий подход, при котором надо создавать модель внешней

¹ Нарайанан, Фэй Л. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли / Курс MBA по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фэйя, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002, с. 300.

² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000, с. 145.

среды, которая будет оптимальной для формирования команды управления. Если создание такой благоприятной внешней среды затруднено, необходимо бороться с вредными факторами, которые мешают нормальному процессу формирования команды управления.

Следующей по ранжирному списку школой стратегии является школа культуры. Представители данной школы акцентируют своё внимание на создании и сохранении благоприятной для функционирования организации культуры, таким образом, они обращают меньше внимания на изучение влияния внешних факторов, предпочитая изучать влияние внутренних факторов, в том числе и на формирование команды управления.

Высшее место по ранжиру заняла школа обучения. Представители данной школы готовы к любым изменениям внешних факторов, в том числе и глобальным, они в ходе постоянного обучения будут готовы быстро среагировать на всякое изменение внешних факторов, в том числе и на существенные. Генри Минцберг и другие пишут следующее: «...Внутри того, что кажется пассивным или реактивным реагированием на внешние силы, организация фактически обучается и творит – и, как результат, появляются новые интересные стратегии...».¹ Таким образом, представители данной школы при формировании команды управления предлагают подбирать таких участников, которые способны к постоянному обучению и оказываются готовы к любым изменениям во внешней среде.

Если рассматривать влияние факторов внешней среды на процесс формирования команды управления хозяйствующим субъектом, то их можно представить также в нескольких вариантах. Например, если отталкиваться от модели «чёрного ящика», то необходимо рассматривать влияние факторов внешней среды на входные ресурсы и на выходящий продукт. На входе наиболее влиятельным фактором являются конкуренты, так как через создаваемую ими обстановку в отрасли они «заставляют» прилагать такие усилия воздействующие на рабочую группу, которых будет достаточно для преобразования её в команду

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000, с. 191.

управления. Также косвенное влияние будут оказывать и факторы дальнейшей внешней среды, например, при коренном изменении в налоговом законодательстве необходимым станет привлечение специалиста в данном вопросе в команду управления. Таким образом, при рассмотрении факторов внешней среды, влияющих на вход модели системы формирования команды управления, в соответствии с рисунком 7 наименее влиятельными факторами внешней среды следует признать факторы дальнего окружения, так как в настоящее время они являются относительно стабильными, хотя при их резком и/или значительном изменении они могут стать решающими.

Наиболее влиятельными факторами следует признать влияние конкурентов и в меньшей степени поставщиков и потребителей, так как в условиях относительной стабильности дальнего внешнего окружения ближние внешние факторы принимают решающее значение. Таким образом, успешные действия конкурентов в сравнении с провалами в действиях рассматриваемой организации могут сигнализировать об изъянах допущенных при формировании команды управления.

Определив в рамках данного параграфа внешние факторы оказывающие наибольшее влияние на процесс командообразования, необходимо исследовать также и внутренние параметры промышленного предприятия определяющие становление команды управления.

§ 3.2 Выявление параметров промышленного предприятия, определяющих становление команды управления

На формирование команды управления воздействуют не столько факторы внешней среды, а главным образом внутренние факторы самой организации. Под такими факторами понимается не только персональный состав менеджеров, из которого выбираются члены команды управления, а и другие составляющие, оказывающие влияние на процесс формирования.

Для того чтобы оценить значимость каждого фактора необходимо сначала составить весь перечень внутренних факторов организации, а затем проранжировать их по степени влияния на процесс формирования команды управления. Далее мы приведём список внутренних факторов, составленный на основе характеристик рассматриваемых при SWOT-анализе предложенным профессором Алабамского университета Артуром А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом¹:

- финансовые ресурсы;
- репутация организации;
- положение на рынке;
- зависимость от действий конкурентов;
- технологическое обеспечение;
- уровень издержек;
- масштабы производства;
- рекламная стратегия;
- опыт в разработке новых товаров;
- способности менеджмента;
- уровень опыта;
- действующее стратегическое направление;
- уровень прибыльности;
- возраст и состояние парка оборудования;
- ассортимент продукции;
- состояние сбытовой сети;
- другие факторы.

Данный перечень является неполным, так как не учитывает некоторые факторы, имеющие большое значение для процесса формирования команд, а именно:

- правила подбора персонала;

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998, с. 166.

- уровень обучения на предприятии;
- уровень стимулирования на предприятии;
- состояние организационной культуры;
- неписанные нормы и правила на предприятии;
- другие факторы.

Данный перечень дополняет предыдущий именно в отношении специфики процесса формирования команды управления, так как акцентирует внимание на тех факторах, которые оказывают большое влияние на командообразование.

Далее рассмотрим все внутренние факторы организации с точки зрения тех школ стратегий, которые заняли верхние места при ранжировании их по отношению к командам управления, а затем определим наиболее значимые внутренние факторы.

Когнитивная школа, занявшая третье место в проведенном нами ранжировании, концентрирует внимание на необходимости получения как можно более полной информации, в том числе и о внутренних факторах организации. Основное внимание исследователей в рамках данной школы уделяется процессам познания или по-другому достижения понимания. С этой точки зрения усилия приверженцев когнитивной школы разумно использовать именно при идентификации всех внутренних факторов исследуемой организации. Таким образом, в рамках данной школы анализируются внутренние факторы по отдельности, и гораздо меньше внимания уделяется формированию и реализации стратегии, а вместе с тем и процессу формирования команды управления. Более того, по словам Генри Минцберга и других: «...разработки объективного крыла школы применимы к формированию стратегии скорее как к индивидуальному процессу, чем как к коллективному...».¹ Такой подход, когда стратегию разрабатывает один человек применим скорее в небольших организациях, а для больших организаций и в частности для промышленных предприятий актуален процесс разработки стратегии выполняемый командой.

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, с. 145.

Следующей по ранжирному списку школой стратегии является школа культуры. Представители данной школы своё основное внимание направляют на материальную культуру и на теорию ресурсной базы организации. Рассмотрим подробнее каждый из вышеуказанных факторов с точки зрения определения основных приоритетных внутренних факторов для процесса создания команды управления.

Генри Минцберг и другие, ссылаясь на исследования Прауна, пишут: «...материальная культура возникает, когда созданные человеком объекты отражают, сознательно и бессознательно, прямо или косвенно, убеждения людей, которые заказывают, изготавливают, покупают или используют эти объекты, и, говоря шире, верования сообществ, к которым эти люди принадлежат...».¹ Из данного определения становится понятно, что последователи указанной школы пытаются провозгласить зависимость выпускаемой продукции от уровня культуры потребительского сообщества, что относится скорее к внешним факторам, чем к внутренним в рамках данного исследования.

Теорию ресурсной базы разработал Биргер Вернефельт, который использовал идеи Эдит Пенроуз, а доработал данную теорию Джей Барни, который внёс в неё определённую стройность, например он определяет понятие ресурсов следующим образом: «...все активы, возможности, организационные процессы, информация, знания и т.д., контролируемые фирмой и позволяющие ей создавать и осуществлять эффективные стратегии. Ресурсы делятся на материальные капитальные (технологии, заводы и оборудование, географическое положение, доступ к сырью), человеческие капитальные (подготовка кадров, опыт, суждения, интеллект, взаимоотношения и т.д.) и организационные капитальные (формальные системы и структуры, а также неформальные отношения между группами)...».² Одно из главных положений теории ресурсной базы гласит: «...Стратегия крупной фирмы включает достижение равновесия между эксплуатацией существующих ресурсов и развитием новых...»,³ таким

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, с. 227.

² Там же, с. 229.

³ Там же, с. 228.

образом, из положений данной теории становится очевидным приоритет исследователей данной школы, направленный на внутренние ресурсы организации. Джей Барни для оценки значимости ресурсов приводит следующие критерии:¹ ценность, редкость, неповторимость и незаменимость.

Применительно к нашему исследованию на процесс формирования команды управления организацией будут оказывать влияние те внутренние факторы, которые формируют культуру организации. В рамках данной школы распространяется мнение, что на культуру организации оказывают влияние все внутренние факторы, некоторые в большей степени относительно других, величина влияния определяется четырьмя критериями оценки ресурсов, рассмотренными выше.

Высшее место по ранжиру заняла школа обучения. Исследования представителей данной школы тесно переплетаются с работами последователей школы культуры, Минцберг и другие пишут: «...Перед нами две группы учёных. Члены каждой из них считают, что стратегии направлены изнутри вовне, но одна подчёркивает значение обучения, а другая – возможности, обусловленные культурой. Но оба взгляда являются разновидностями позиции, положившей начало нашим разным школам и, что важнее, склонившей практиков к первому подходу из-за его противоположности второму...».² Если рассматривать основные положения данной школы относительно процесса формирования команды управления организацией и с точки зрения влияния на указанный процесс внутренних факторов, то становится очевидным, что главными факторами являются способность руководящего персонала к обучению, то есть способности менеджмента и оценка действующей стратегии, по словам Генри Минцберга и других: «...стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого; вероятно, некоторые из них превращаются в планы на будущее, и в конечном итоге их можно воспринимать как перспективы направления общей деятельности...».³

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, с. 229.

² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, с. 229.

³ Там же, с. 174.

Если проанализировать всё вышесказанное, то можно сделать следующие выводы: главными внутренними факторами, оказывающими наибольшее влияние на процесс формирования команды управления организацией, являются способности менеджмента и действующая стратегия. Влияние на процесс формирования команд управления также оказывает культура организации. Косвенное влияние оказывают также все остальные внутренние факторы организации. В подтверждение сделанных автором выводов президент корпорации «Эконика» Андрей Андреевич Илиопуло выделяет следующие наиболее значимые факторы влияющие на разработку и реализацию стратегии: «...Изучение внешней среды, причём, не только ближней – поставщиков, конкурентов, покупателей, но и дальней внешней среды – анализ решений законодательных и исполнительных органов власти, которые меняют правила игры на рынке. Важно уметь прогнозировать эти решения и их возможные последствия для того, чтобы своевременно реагировать на те изменения, которые происходят или могут произойти во внешней среде. И, конечно, необходимо постоянно анализировать внутренние возможности компании, её сильные и слабые стороны, используя для этого нетрадиционные подходы...».¹

Непосредственно для процесса формирования команды управления организацией нами предлагается специально разработанный конфигуратор, который предназначен для создания команды управления наиболее приспособленной для выполнения своих функций. Схематично он выглядит в соответствии с рисунком 11.

В центре системного конфигулятора находится команда управления организацией. Она находится на пересечении трёх плоскостей (А, Б и В), каждая из которых подразумевает определённый вид влияния на персональный состав команды управления, а именно: ролевой, типологический и профессиональный составы. На первом уровне (1) находятся задачи, которые ставятся перед командой управления в соответствии с каждой плоскостью, например, необходимо будет сформулировать действующую стратегию, типологическая

¹ Илиопуло А.А. Сейчас наступило время профессионалов // Управление персоналом, 2002, №3, с.31.

плоскость предложит для выполнения данной задачи в соответствии с таблицей 5 пригласить человека с типом личности ISTP, данное предложение будет располагаться на уровне 2 рисунка 11. Таким образом, поставив задачи

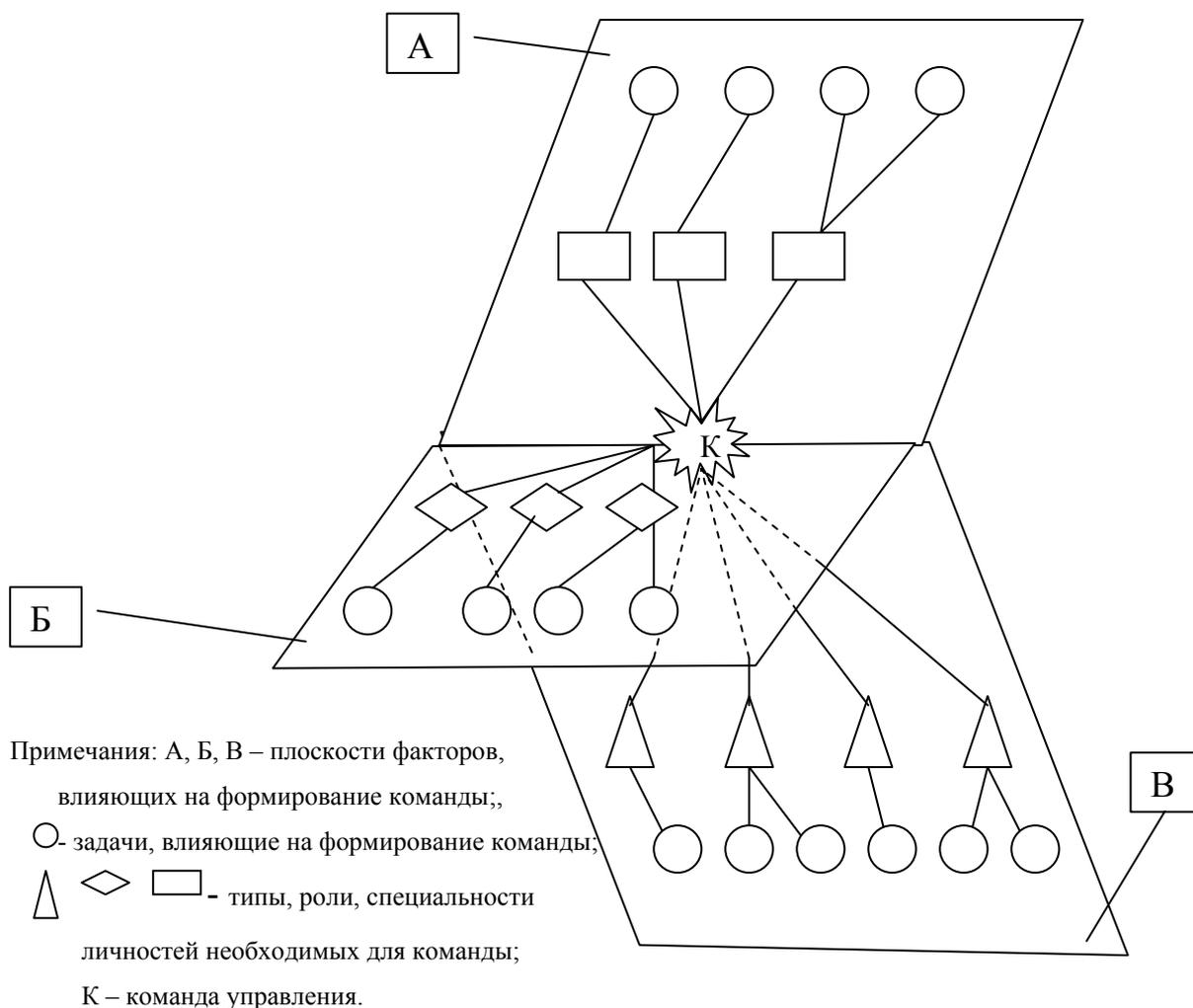


Рисунок 11 – Системный конфигуратор формирования команды управления.

необходимые для решения командой управления (уровень 1), мы получим предложения по подбору персонального состава членов команды с трёх разных направлений. Количество поставленных задач будет зависеть от состояния организации и внешней среды воздействующей на неё, то есть внутренних и внешних факторов хозяйствующего субъекта, приоритеты указанных факторов были рассмотрены выше.

Предложенный персональный состав каждой плоскости носит рекомендательный характер, то есть не обязательно привлекать человека именно такой специальности (роли, типа), а можно воспользоваться либо услугами

консультанта, либо симитировать необходимого человека. После того, как будет проанализирована информация, полученная из конфигуратора её можно использовать не только для привлечения необходимых персоналий, но также для выведения из состава команды управления людей, оказавшихся не востребуемыми именно с точки зрения данных конфигуратора.

Рассматриваемых плоскостей предложено три, но при возникновении необходимости их количественный состав может корректироваться как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Для команды управления промышленным предприятием такой состав плоскостей мы считаем оптимальным.

Формирование команды управления, как было определено в § 2.3 можно рассматривать как закрытую систему, тогда, полученная на выходе команда управления будет являться продуктом. Таким образом, представляет интерес теория жизненного цикла продукта, которую мы рассмотрим в контексте команды управления.

Схематично его можно представить в соответствии с рисунком 12. Команда управления постепенно проходит все стадии жизненного цикла, поочерёдно: зарождение; становление; рост; зрелость; упадок (возрождение).

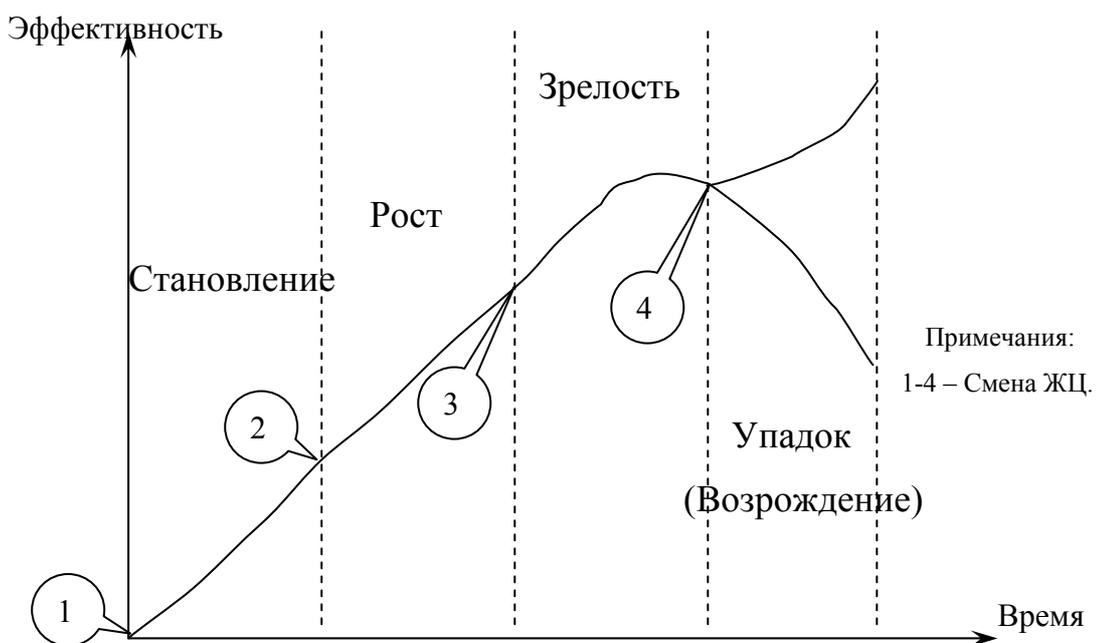


Рисунок 12 –Жизненный цикл команды

Цифрами на рисунке обозначены моменты перехода из одного состояния в другое, за исключением позиции обозначенной цифрой 1, которая одновременно является и стадией зарождения.

Во время становления, члены команды присматриваются друг к другу, знакомятся, составляют первые впечатления, налаживают контакты. В период данной стадии затрачиваются финансовые ресурсы для оборудования рабочих мест, на средства коммуникации и другие затраты для обеспечения команды управления всем необходимым. В данный период эффективная работа только налаживается и результатов работы относительно немного.

На следующей стадии, стадии роста члены команды уже налаживают рабочие отношения внутри коллектива, все вместе они проникаются общей идеей создания конечного продукта, у каждого появляются идеи относительно его будущего состояния.

Стадия зрелости характеризуется тем, что идёт активная работа по формированию стратегии управления промышленным предприятием, члены команды абсолютно сплочены, все работают ради достижения конечной цели. Финансовые вложения в работу команды минимальны.

Последняя стадия, стадия упадка (возрождения) характеризуется тем, что основная работа закончена, стратегия создана и постепенно внедряется, период авральной работы закончен, и команда начинает распадаться, при условии, что не поступит новый толчок к сплочённости в виде следующего задания. В этом случае команда вместо того, чтобы распасться под воздействием внутренних конфликтов, с воодушевлением берётся за новое задание.

Концепция жизненного цикла команды управления подразумевает, что команда управления имеет ограниченный жизненный цикл и, в конце концов, любую команду ожидает распад, однако, если подойти к данному процессу творчески, то можно избежать стадии упадка. Достигается это в большинстве случаев инициированием перед командой управления новых задач, для решения которых понадобятся слаженные усилия всего коллектива. В редких случаях новые задачи могут быть искусственными, которые ставятся для того, что бы

направить совокупные усилия членов команды на разрешение проблем и соответственно на сплочение.

Теория жизненного цикла команд при всех своих плюсах, имеет и ряд недостатков, в первую очередь, данная теория построена на основе теории жизненного цикла товара, а, следовательно, не раскрывает всей полноты проблематики функционирования человеческих сообществ и в частности команд управления.

Таким образом, интерес представляют исследования, направленные именно на функционирование команд. Отечественные исследователи Анатолий Тимофеевич Зуб и Михаил Вячеславович Локтионов, ссылаясь на работу К. Мэйби и С. Керд, предлагают свою концепцию построения команд, схематично она изображена на рисунке 13.¹

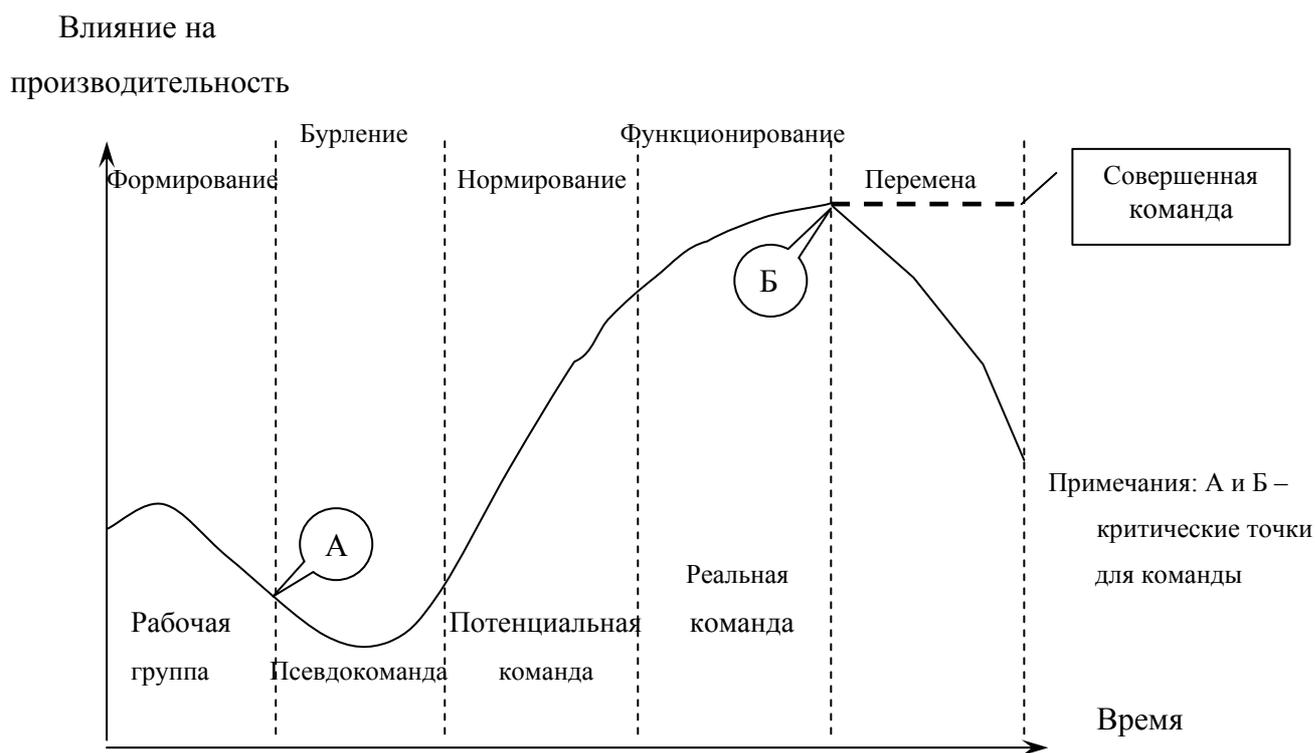


Рисунок 13 – Этапы построения команды

¹ Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001, с. 477.

Смысл данной концепции заключается в следующем. На этапе формирования решающая роль принадлежит лидеру, который сосредотачивает свои усилия на помощи членам команды создавая обстановку непринужденности, здесь же он проясняет цели, роли ответственность и процедуры, которые будут влиять на команду. На входе данного этапа мы получаем рабочую группу, а на выходе псевдокоманду, здесь же сформируется персональный состав будущей команды.

На следующем этапе, этапе бурления, большинство членов команды будут заинтересованы в определении своего места и в достижении максимального количества благ. В связи с чем возникает много конфликтов и споров между членами команды. Задача лидера заключается в урегулировании всех трений с тем, чтобы направить коллектив на достижение намеченных целей. Стоит обратить внимание на нежелательность использования лидером авторитарного стиля при погашении конфликтов, так как возникает опасность возникновения скрытого сопротивления, разрушающего процесс становления команды.

На этапе нормирования усилия лидера направлены на установление общих норм и правил, которые обеспечивают эффективную работу, важным моментом является то, что необходимо устанавливать их таким образом, чтобы они всех устраивали. Здесь же происходит окончательная сплоченность и согласование стремлений всех членов команды с общими целью и ценностями.

Этап функционирования представляет собой заслуженный итог приложенных усилий, команда успешно решает поставленные задачи для достижения своих целей. Задача лидера на данном этапе заключается в поддержании рабочей обстановки и предупреждении раскола внутри команды. Совершенная команда подразумевает идеальную, а значит недостижимую команду, однако необходимо постоянно прилагать усилия для достижения статуса совершенной команды. Нередки случаи, когда ценой постоянных усилий команда достигала идеального (ранее) состояния, отодвигая эффективность совершенной команды на новую позицию.

На этапе перемены наблюдается развал команды, обусловленный выполнением поставленных целей. Для того чтобы уровень команды не скатился обратно к уровню рабочей группы лидеру необходимо инициировать сохранение тёплых отношений между бывшими членами команды.

Концепция построения команд предложенная К. Мэйби и С. Керд является более совершенной по сравнению с концепцией жизненного цикла команды основанной на теории жизненного цикла товара за счёт того, что в ней учитываются факторы поведения человека, как структурного звена системы команды управления.

Критическими моментами для построения команды являются моменты перехода из стадии формирования в стадию бурления и из стадии функционирования в стадию перехода. Обусловлено это тем, что в такие моменты наиболее важным вопросом является проблема определения персонального состава членов команды. На практике данная проблема обычно решается единолично человеком уполномоченным принимать такие решения, который, руководствуясь зачастую интуицией или субъективными мнениями, принимает решения далёкие от идеальных.

Определив внешние и внутренние факторы промышленного предприятия, влияющих на формирование команды управления автор вплотную подходит к исследованию одной из главных задач данной работы. Целью следующей задачи является разработка практических рекомендаций для формирования оптимальной команды управления промышленным предприятием с учётом стратегических аспектов, для успешного решения данной задачи необходимо будет свести воедино весь выполненный анализ и рекомендации, что будет сделано в рамках следующего параграфа.

§ 3.3 Разработка алгоритма формирования команды стратегического управления промышленным предприятием

Как было обосновано ранее, для получения конкурентного преимущества руководство промышленного предприятия должно сформировать и реализовать

стратегию развития предприятия. В свою очередь, для получения дополнительного конкурентного преимущества в части командообразования к формированию стратегии развития руководство должно привлечь потенциальных членов команды управления стратегическим развитием промышленного предприятия. Процесс создания команды управления должен проходить системно и в наименьшей степени зависеть от действий человеческого фактора, то есть он должен проходить под воздействием объективных причин и факторов, влияющих на создание наилучшей стратегии. О неблагоприятном воздействии данного фактора говорит генеральный директор ОАО «Очаковский молочный завод» Виктор Николаевич Юрин: «...У любого руководителя есть шестое чувство, когда видишь претендента и понимаешь, что это находка, горы свернёт, если будет нужно, а другой и опыт большой имеет, и рекомендации хорошие, и делать всё знает как, а получается по принципу Райкина: «Сколько уже не сделано, а сколько ещё предстоит не сделать». Симпатии, конечно, на стороне активного, пышущего энергией кандидата. Хотя можно и ошибиться. Случается, энергичный вначале специалист в дальнейшем так же быстро угасает, как и загорается. Однозначного ответа нет...».¹ Поэтому и следует, как можно более абстрагироваться от влияния человеческого фактора на формирование команды управления.

На этапе становления, почти на каждом предприятии существует формальная группа специалистов, управляющая организацией (иногда она представлена только одним человеком). Для развития указанной группы необходимо преобразовать её в команду управления, используя разработанный ранее системный конфигуратор. Как правило, персональный состав команды управления не полностью совпадает с составом имеющейся на предприятии рабочей группы управления, что чаще всего происходит на малых предприятиях, где особенно проявляется жёсткая конкурентная борьба, влияющая на естественный отбор лучших предпринимателей.

¹ Юрин В.Н. В нашем менталитете личностные отношения первичны // Управление персоналом, 2002, №3, с. 35.

Момент перехода рабочей группы в состояние команды управления обозначен точкой А на рисунке 13, таким образом, данный момент перехода является одним из критических моментов для процесса деятельности команды.

Одним из действий следующих за формированием стратегии вновь созданной командой будет определение кадровой политики. Кадровая политика включает в себя: создание процедур подбора кадров, проведение аттестаций, направленных на определение уровня квалификации и профессионального мастерства, создание процедур повышения квалификации и профессионального роста, создание процедур поощрения разумной инициативы и внедрения изобретательских и рационализаторских предложений, формирование организационной культуры, формирование структуры управления, создание инструментария мотивации работников на добросовестный труд и т.д.

В рамках данного исследования мы будем подробнее рассматривать процесс формирования структуры управления и процедуру подбора управленческих кадров. Для достижения наивысших результатов в данных процессах в рамках сформулированного подхода рациональным является применение при формировании структуры управления промышленным предприятием модели «булавочного» типа, графическое представление которой приведено на рисунке 10. Если на предприятии удастся реализовать подобную модель структуры управления, оно получит дополнительное конкурентное преимущество за счёт сплочённости менеджеров всех уровней управления при реализации стратегии развития предприятия.

Процесс внедрения такой структуры управления на предприятии представляет собой достаточно сложную для выполнения задачу. Для повышения эффективности решения указанной задачи целесообразно использовать разработанный системный конфигуратор (рисунок 11) для реализации на предприятии модели управления «булавочного» типа. Использование отмеченной модели позволит исключить чрезмерное влияние человеческого фактора при подборе менеджеров, а также инициирует привлечение на управляющие

должности именно тех людей, которые необходимы для выполнения порученных перед структурными единицами задач.

Необходимо обратить внимание на то, что количественный и качественный состав плоскостей в конфигураторе будет изменяться в зависимости от особенностей каждого структурного подразделения. Для каждой команды управления необходимо ставить ориентир, на достижение которого будет направлена деятельность структурного подразделения. Также следует разработать решение для каждой плоскости конфигуратора формирования команды управления, которые будут определять рекомендации по подбору персонального состава каждой команды управления. Реализовав подбор менеджеров таким образом, промышленное предприятие имеет возможность получить иерархию команд управления, а, следовательно конкурентное преимущество, основанное на качественном улучшении стратегических изменений проводимых командами управления на каждом уровне, также увеличится скорость реализации таких изменений. Графически, последовательность вышеперечисленных действий будет выглядеть в соответствии с рисунком 14.

В данной последовательности действий присутствуют обратные связи, возвращающие процесс реализации на доработку на предыдущие стадии. О необходимости вернуться к предыдущей стадии сигнализируют итоги оценки результатов выполненной стадии. Процесс оценки происходит при участии формального лидера команды управления промышленным предприятием.

Процесс внедрения иерархической командной структуры также необходим для того, чтобы разработанная высшей командой управления стратегия была гарантированно реализована на каждом участке промышленного предприятия.

В рамках данного исследования нас в первую очередь интересует алгоритм формирования команды стратегического управления промышленным предприятием. На основе вышеизложенного изобразим его в виде блок-схемы в соответствии с рисунком 15.

Для того, чтобы модель системного конфигуратора (см. рисунок 11) работала наилучшим образом необходимо обратить пристальное внимание на

создание максимально важных посылок, на основе которых будет происходить дальнейшее действие конфигуратора. Данными посылками будут цели развития промышленного предприятия, иногда такие цели называют ориентирами. Игорь Ансофф, рассматривая отличительные черты стратегии, приводит такое определение стратегии и её ориентира: «Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели»¹. Одной из основных целей любого предприятия является не только получение максимальной прибыли, но и в первую очередь обеспечение максимальной стабильности и минимальной неопределённости, что особенно актуально для российских предприятий.

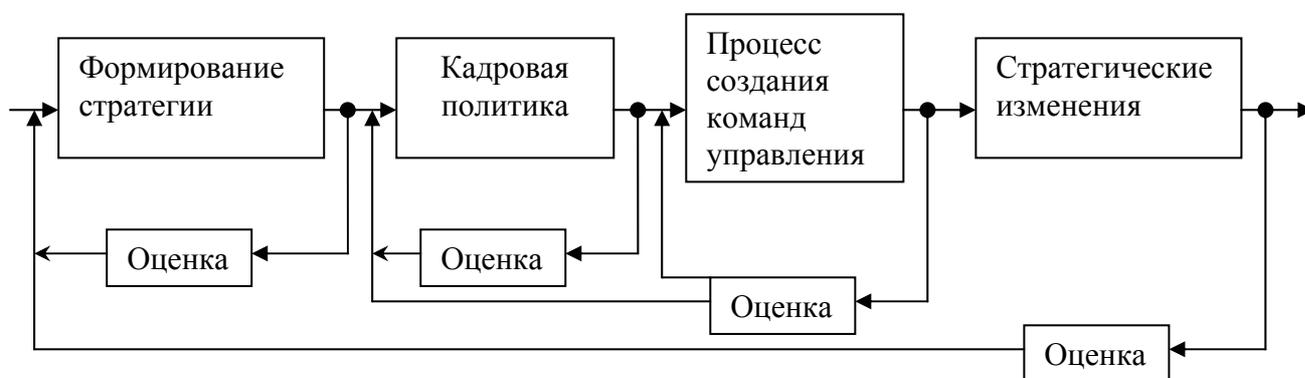


Рисунок 14 – Процесс внедрения иерархической командной структуры управления

Отечественный специалист Геннадий Михайлович Озеров даёт следующие рекомендации для формирования ориентиров: «...Обычно целевые ориентиры в компании в виде корпоративных намерений формируются, обсуждаются принимаются при участии как акционеров, так и менеджеров компании...»².

¹ Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989., с.69.

² Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий // Управление персоналом, 2002, №4, с.46.

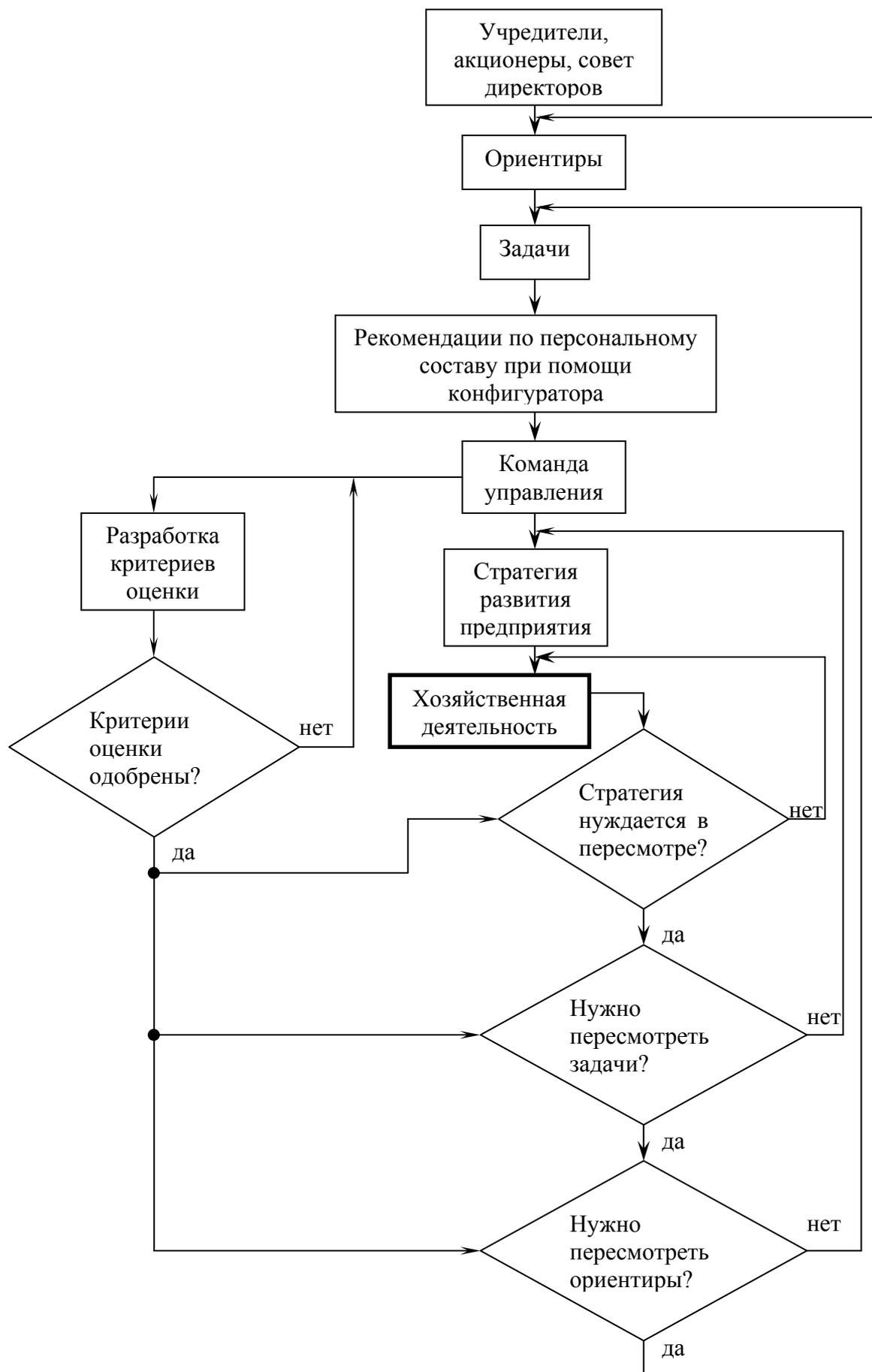


Рисунок 15 – Алгоритм формирования команды стратегического управления промышленным предприятием

После того, как были поставлены стратегические цели, необходимо разработать задачи, на выполнение которых будет направлена деятельность менеджмента предприятия. Данные задачи будут отправными посылками для каждой плоскости (см. А, Б и В рисунок 11). Далее, исходя из поставленных задач, на каждом уровне будет определяться оптимальный персональный состав команды управления промышленным предприятием. И уже на основе результатов полученных в каждой плоскости необходимо формировать команду управления промышленным предприятием.

Главной задачей команды управления будет создание и внедрение стратегии развития хозяйственной деятельности промышленного предприятия, параллельно, команда управления также должна разработать критерии оценки ключевых факторов действия данного алгоритма, которыми являются: периодичность пересмотра стратегии, необходимость пересмотра стратегии, необходимость пересмотра задач поставленных перед командой управления и необходимость корректировки ориентиров влияющих на формулирование вышеназванных задач. Данные критерии в обязательном порядке должны быть одобрены руководителями промышленного предприятия для защиты интересов последнего.

После того, как указанные критерии будут одобрены, их нужно использовать для оценки ключевых факторов, с установленной периодичностью оценивать нуждается ли действующая стратегия в корректировке, если нет, то следует дождаться следующей плановой оценки, если же такая необходимость настала, тогда необходимо оценить следующий ключевой фактор – необходимость пересмотра задач. Если задачи пересматривать не следует, тогда существующая команда управления корректирует действующую стратегию и соответственно вносит необходимые коррективы в хозяйственную деятельность, если же нужно пересмотреть задачи, то подобное состояние сигнализирует о необходимости внесения изменений в содержание задач, дающих посылки для системного конфигуратора, а, следовательно, ведёт к изменениям персонального состава команды управления.

Далее следует оценить следующий фактор, а именно – необходимость пересмотра ориентиров предприятия. Если ориентиры пересматривать не следует, то следует пересмотреть задачи каждого уровня в конфигураторе формирования команды управления, если же возникла необходимость пересмотра ориентиров, то уполномоченные лица формируют новые ориентиры, либо корректируют существующие. Следует упомянуть, что чем выше мы поднялись в цепочке алгоритма формирования команды стратегического управления, тем большую работу придётся провести всем заинтересованным лицам в части корректировки стратегии и, как следствие, команды управления промышленным предприятием.

Следуя данному алгоритму, руководители промышленного предприятия смогут дать импульс для создания оптимальной команды управления стратегическим развитием предприятия, создать её, в значительной степени абстрагируясь от влияния человеческого фактора, вынести окончательный вердикт по критериям оценки каждого из ключевых моментов организации процесса формирования и реализации стратегии в хозяйственной деятельности промышленного предприятия, а также своевременно получить информацию о необходимости перемен одного или нескольких ключевых факторов с пояснением места приложения необходимых изменений.

Данный алгоритм формирования команды стратегического управления с небольшими изменениями может быть использован и на иных хозяйствующих субъектах различных организационно-правовых форм.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование показало, что формирование, поддержание и изменение институциональной среды связано, прежде всего, с деятельностью государства. Предпосылками институциональных изменений являются: рост населения, сдвиги в технологии и предпочтениях, накопление знаний. Институциональные изменения наряду с возможностями расширения границ обмена таят в себе опасности размывания уже достигнутых результатов без формирования новых, более эффективных форм обмена. Таким образом, эффективные институты создают такие стимулы, которые обеспечивают экономический рост.

Применительно к промышленному предприятию в качестве институтов выступают, прежде всего, нормативно-правовые акты, а также сдвиги в технологиях и влияние конкурентов. Именно нормативно-правовые акты устанавливают правила и рамки поведения предприятий к конкурентами, поставщиками и потребителями. Однако, нормативно-правовые акты – это источник формальных правил, но существуют также неформальные правила. Если формальные правила могут быть изменены очень быстро, то неформальные правила могут изменяться только малыми приращениями.

Анализ методологических основ стратегического управления в отечественной и зарубежной литературе позволил разработать перечень основных факторов, определяющих стратегию развития промышленного предприятия.

К данным факторам относятся:

1. SWOT-анализ предприятия: силы; слабости; возможности и угрозы.
2. Действующая стратегия организации.
3. Эталонные стратегии конкурентного преимущества:
 - стратегия лидерства по издержкам;
 - стратегия широкой дифференциации;
 - стратегия оптимальных издержек;
 - сфокусированная стратегия;

- сформулированная стратегия.

4. Философия развития организации: видение; миссия и цель.

В настоящее время наблюдается тенденция передачи управления рабочим группам, состоящим из представителей всех наиболее значимых служб и производств. Рабочая группа – группа, состоящая из лиц, работающих вместе.

В условиях ожесточающейся рыночной конкуренции было обосновано получение дополнительного конкурентного преимущества вследствие преобразования структуры управления промышленным предприятием. Предложено реструктуризовать рабочие группы в команды. В общем смысле команда – это группа людей, подобранных определённым образом и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Команда управления получает преимущество по сравнению с рабочей группой управления за счёт синергического эффекта, который описывается следующим образом – эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий.

Ранжирование основных характеристик школ стратегического управления позволило сделать обзор наиболее значимых из них по отношению к команде управления хозяйствующим субъектом. По итогам проведённого обзора наиболее предпочтительными, по мнению автора, являются когнитивная школа, школы культуры и обучения.

В ходе работы было установлен наиболее оптимальный подход к выполнению задач по разработке стратегии, которым признан совместимый (коллорационистский) подход. Основопологающим принципом данного подхода является то, что руководитель привлекает подчинённых для выработки согласованной стратегии, причём привлекать следует представителей всех основных профессий и специальностей, от работы которых будет зависеть разработка и успешная реализация всесторонне продуманной стратегии.

В результате анализа трудов по принятию решений и теории систем была определена оптимальная последовательность этапов по разработке стратегии для промышленного предприятия, а именно:

1. Выявление проблем.
2. Формирование целей.
3. Определение критериев достижения.
4. SWOT-анализ.
5. Определение философии развития организации.
6. Анализ типовых стратегий.
7. Формулирование действующей стратегии.
8. Генерирование альтернативных решений.
9. Выбор оптимального решения.
10. Детализация решения.

В рамках теории типологии личностей применительно к выявленному перечню этапов разработки стратегий сформулированы рекомендации по распределению типов личностей для каждого этапа разработки стратегии.

Команда управления промышленным предприятием и процесс её формирования в связи со спецификой выполняемых функций были исследованы посредством моделей системного анализа, которые дали общее представление о специфике её деятельности, были рассмотрены четыре модели:

- модель «чёрного ящика»;
- модель состава;
- модель структуры;
- модель «белого ящика».

На основе каждой из перечисленных моделей сформулированы рекомендации, позволяющие оптимизировать процесс формирования команды управления, а также предложено классифицировать всех членов команды по следующим критериям:

- выполняемая в команде роль;
- принадлежность к определённому типу личности;

- принадлежность к определённой профессии.

В рамках работ, проведённых на промышленных предприятиях Владимирской области были определены модели состава команд управления предприятиями. В результате анализа полученных данных были разработаны практические рекомендации по оптимизации состава команд управления.

В результате проведённого анализа научных трудов по исследованию моделей структур, была предложена модель структуры иерархической системы команды управления. Структурная иерархия, которая вся состоит из команд является идеальной и предприятие добившееся такой структуры получает дополнительное преимущество в конкурентной борьбе за счёт более слаженной и продуктивной работы в командах.

В соответствии с основными положениями школ, которые получили наибольший ранг, на основании проведённого анализа факторов внешней среды, обосновано, что наиболее влиятельным фактором на формирование команды управления промышленным предприятием является влияние конкурентов и в меньшей степени влияние поставщиков и потребителей.

В ходе проведённого анализа сделаны следующие выводы: главными внутренними факторами, оказывающими наибольшее влияние на процесс формирования команды управления организацией, являются способности менеджмента и действующая стратегия. Влияние на процесс формирования команд управления также оказывает культура организации. Косвенное влияние оказывают также все остальные внутренние факторы организации.

Непосредственно для процесса формирования команды управления промышленным предприятием предложен специально разработанный конфигуратор, который предназначен для создания команды управления наиболее приспособленной для выполнения своих функций.

В центре системного конфигуратора находится команда управления организацией. Она находится на пересечении трёх плоскостей, каждая из которых подразумевает определённый вид влияния на персональный состав команды управления, а именно: ролевой, типологический и профессиональный составы.

Для исследования процесса функционирования команды управления промышленным предприятием доказано преимущество концепции построения команд, по сравнению с концепцией жизненного цикла команды, основанной на теории жизненного цикла товаров.

В соответствии с данной концепцией команда управления промышленным предприятием изначально складывается из рабочей группы в процессе формирования, далее проходит через стадию бурления, в ходе которого складывается псевдокоманда, основной задачей на данном этапе является налаживание конструктивных отношений между членами команды и улаживание возникающих конфликтов. Далее наступает стадия нормирования, в ходе которой команда обретает статус потенциальной, здесь задачей является установление общепринятых норм и правил, соотносящихся со стремлениями каждого члена команды. Затем устанавливается этап функционирования, здесь команда становится реальной, той, которая успешно выполняет поставленные задачи полностью используя синергический эффект совокупных усилий всех членов команды.

Последним этапом является этап распада команды, тот момент, когда она полностью выполнила поставленные перед ней цели или прекратила своё существование по независящим от неё причинам.

В рамках данного исследования разработан алгоритм формирования команды стратегического управления промышленным предприятием, который позволяет учесть все стратегические аспекты при формировании команды управления промышленным предприятием, а также абстрагироваться от влияния человеческого фактора в процессе формирования команды управления.

Главная задача команды управления заключается в создании и реализации стратегии развития хозяйственной деятельности промышленного предприятия, параллельно, команда управления также должна разработать критерии оценки ключевых факторов действия данного алгоритма, которыми являются: периодичность пересмотра стратегии, необходимость пересмотра стратегии, необходимость пересмотра задач поставленных перед командой управления и

необходимость корректировки ориентиров влияющих на формулирование вышеназванных задач.

Таким образом, в работе рассмотрены теоретические и практические основы формирования стратегии развития промышленного предприятия, системно решено формирование управленческой команды. Обоснованы наиболее значимые внутренние факторы организации и факторы внешней среды, определяющие создание команды управления промышленным предприятием, на этой основе разработан системный конфигуратор, позволяющий определить элементы успешного создания команды управления промышленным предприятием и системно описать оптимальную команду управления. Разработан и обоснован алгоритм формирования команды управления промышленным предприятием, а также определены критические моменты, при достижении которых команда управления нуждается в оптимизации. Поэтому есть основание говорить о том, что цель работы, состоящая в выявлении стратегических аспектов создания команды управления промышленным предприятием, достигнута.

В процессе исследования выявлены перспективные направления для проведения последующих поисковых работ, к числу которых следует отнести исследование роли лидера в процессах формирования команды управления и разработки стратегии развития, рассмотрение стратегических аспектов, влияющих на реализацию стратегии на низших уровнях управления, а также анализ способов достижения преимуществ в конкурентной борьбе основанных на формировании ключевых факторов успеха в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры: теория и организация. – Екатеринбург: Деловая книга, 1999. – 192 с.
3. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.: ил.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
5. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1999, № 3.
6. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998.
7. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 12. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
8. Альтшуллер И.Г., Городнов А.Г. Диалектика бизнеса Ситуации, суждения, парадоксы. – Нижний Новгород: ООО «Издательство «ДЕКОМ», 2002. – 304 с.
9. Альтшуллер Г.С. Найти идею. – Новосибирск: Наука, 1986.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Изд-во «Питер», 1999.
11. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
12. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений // Проблемы теории и практики управления. 1996, №5
13. Байе М. Управленческая экономика и стратегия бизнеса. – М., 1999.

14. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления, 1998, № 5.
15. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000 – 182 С.
16. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 321 с.
17. Бишор С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
18. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха. – СПб.: Издательский Дом «Литера», 2001. – 224 с.
19. Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н.Азрилияна. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994. – 528 с.
20. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцевой, М.И.Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
21. Бочкарёв А., Кондратьев В, Краснова В., Матвеева А. и др. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. Издание третье, дополненное. – М.: Экономика, 1997.
22. Бурмистров А.Н. Упражнение для директора, или конструктор для разработки миссии компании // Управление персоналом, 2002, №3, с. 46-48.
23. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
24. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учебное пособие для вузов. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. – 288 с.
25. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
26. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.

27. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
28. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
29. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998.
30. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М., 1989.
31. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
32. Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
33. Гибало Н.П., Скаржинский М.И., Скаржинская Е.М., Чекмарев В.В. Проблемы институционализации экономики России. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2002. – 276 с.
34. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. – М., 1999.
35. Голубков Е.П. Какое решение принять? – М.: Экономика, 1990.
36. Гремипер Р. Стратегические разработки нуждаются в инновациях // Проблемы теории и практики управления, 1997, № 6.
37. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 208 с.
38. Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан. Стратегическое управление затратами / Пер с англ. – СПб: ЗАО «Бизнес-микро», 1999. – 288 с.
39. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. – М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. – 407 с.
40. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер с англ под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.

41. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
42. Евланов Л.Г. Основы теории принятия решений. Учебное пособие. – М.: АНХ при Совете Министров СССР, 1980. – 212 с.
43. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. «Пульсирующий» менеджмент. – М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга. – 1998.
44. Емельянов Е.Н. Объединяй и властвуй // БОСС, 2001, №5, с. 64-65.
45. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.: ил.– (Отдельное издание).
46. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
47. Жандаров А.М., Ужинский И.К. Решения в проблемных ситуациях. Учебное пособие. – М.: АНХ при Совете Министров СССР, 1985. – 124 с.
48. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.
49. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, – 62 с.
50. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
51. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.: ил.
52. Ибрисов А.Б., Картышев С.В. Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций, 2-е изд. – М.: Филинь, 1996.
53. Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
54. Илиопуло А.А. Сейчас наступило время профессионалов // Управление персоналом, 2002, №3, с.31-33.

55. Кабаков В.С., Шатрова Е.В. Стратегия предпринимательства: Учебное пособие. – СПб., 1996.
56. Камерон К., Куинн Р.. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. – СПб.: «Питер», 2001. – 320 с.: ил.
57. Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы. – Пер. с англ. А.Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 224 с.
58. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. Пер. со швед. – М.: Дело, 1996.
59. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
60. Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России. – М.: ТЕИС, 2000.
61. Киселёв В.А., Зволев П.Н. Современные технологии управления – ключ к успеху в бизнесе // Управление персоналом, 2002, №4, с. 6-13.
62. Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях Проблемы теории и практики управления, 1998, № 9.
63. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
64. Колеман Д., Фармер А. Управление изменениями. – Жуковский, 1992.
65. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
66. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
67. Кордон С.И. Организационная патология. – Пермь, 1997.
68. Корниенко В.И. Команда. Формирование, управление, эффективность. – Пермь, 1999.
69. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 256 с.
70. Кристофер Э. Смит Л. Тренинг лидерства. – СПб.: Питер, 2002. – 320 с.

71. Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент. – М., 2000. – 396 с.
72. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учебное пособиею СПб.: Изд-во дом «Сентябрь», 2001. – 148 с.
73. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Лайм Фэйя, Роберта Рэнделла / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 608 с.
74. Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2002. – 220 с.
75. Лапыгин Ю.Н. Системное управление. Части I и II / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999. – 180 с.
76. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 210 с.
77. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование (конспект лекций) Части 1 и 2. / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999.
78. Лапыгин Ю.Н., Эйдельман Я.Л. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. – М.: Наука, 1996.
79. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник. Изд. второе, перераб. и доп. – М.: Логос, 2002. – 392 с.
80. Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
81. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.
82. Лунёв В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финпресс, 1997.
83. Люшников А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
84. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. – 376 с.
85. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей.

- Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ./ Б. Карлоф. – Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993.
86. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 14-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – XXXVI, 972 с.
87. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. – 288с.
88. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
89. Маурик Джон ван. Эффективный стратег: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
90. Меерович М.И., Шпагина Л.И. Технология творческого мышления: Практическое пособие. – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. – 432 с.
91. Менар К. Экономика организаций: Пер. с франц./Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1996.
92. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование. 2-е изд., стереотипное. – М.: Смысл, 2000. – 109 с
93. Ментс М. Ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. – СПб.: Питер, 2001. – 208 с.
94. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
95. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
96. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
97. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
98. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

99. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование оценка, обучение. – М.: Издательство «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264 с.
100. Мэйби К., Керд С. Построение эффективной команды. – М., 1999.
101. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. – Владимир: ВГПУ, 1998.
102. Никифоров В.Е. Проблемная ситуация и проблема: генезис, структура, функции. – Рига: “Зинатне”, 1988.
103. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.
104. Ньюстром Дж. У., Скэннел Эдвард Е.. Деловые игры и современный бизнес: пер. англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997.
105. Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий // Управление персоналом, 2002, №4, с.46-50.
106. О’Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. – М.: «МТ Пресс», 1999. – 296 с.
107. Осадник В. Выбор стратегии с помощью аналитико-иерархического процесса // Проблемы теории и практики управления, 1994, №6.
108. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н.Новгород: НКИ, 2000. – 235 с.
109. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
110. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989. – 367 с.: ил.
111. Петрова Н. Продвижение творческих идей в компании, или как идти в бой с командой // Управление персоналом, 2003, №1, с. 18.
112. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
113. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.

114. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 896 с.
115. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России: проактическое пособие для менеджеров и предпринимателей. – М.: «Финстатинформ», 1995.
116. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
117. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер. с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский. – Мн.: ООО «Новое знание», 1998.
118. Пригожин А.И. Новая социология организаций. – М.: Наука, 1998.
119. Проблемы социально-экономического развития Владимирской области на современном этапе. Программа действий Администрации области на 2001 год. – Владимир, 2001. – 249 с.
120. Пугачёв В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 285 с.
121. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 496 с.
122. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент. Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб.: «Питер», 2001.
123. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. – М.: Юнити-ДАНА, 2000. – 140с.
124. Ричард Х.Х. Организации. Структуры, процессы. Результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
125. Рэйс Ф., Смит Б. 500 лучших советов тренеру. – СПб.: Питер, 2001. – 128 с.
126. Силов В.Б. Принятие стратегических решений в нечёткой обстановке: в политике, макроэкономике, социологии, менеджменте, медицине. Экологии. – М., 1995

127. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 128 с.: ил. – (Серия «Краткий курс»).
128. Смирнов С.А. Стратегическое планирование. – М.: Изд-во МГУЭСИ, 1998. – 94 с.
129. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
130. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
131. Смирнова В.Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
132. Смит Г.К. Тренинг прогнозирования поведения: тренинг сенситивности / Пер с англ. – СПб.: Речь, 2001. – 256 с.
133. Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений. Учебное пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002. – 394 с.
134. Стратегическое планирование / Под ред Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998.
135. Стюарт Дж. Оперативный тренинг. – СПб.: Питер, 2002. – 128 с.
136. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
137. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИЮ 1998. – 576 с.
138. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. – СПб.: Питер, 2001. – 208 с.
139. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. Учебное пособие. – М.: Издательство ПРИОР. 2002. – 288 с.
140. Управленческое консультирование: В 2-х т.: Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992.
141. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности сайт:

142. Фатхудинов Р.А. Управленческие решения – ИНФРА-М, 2001 – 283 с.
143. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
144. Хажински А. Гуру менеджмента. – СПб.: Питер, 2002. – 480 с.
145. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А.Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
146. Хоминич. И.П. Финансовая стратегия компаний. – М.: Изд-во Рос.экон.акад., 1998. – 156 с.
147. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. – М.: ИНФРА-М, 1966. – 272 с.
148. Челноков В.А. Логико-математические методы обоснования решений. Методическая разработка. – М.: АНХ при Совете Министров СССР, 1983. – 65 с.
149. Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1998. – 424 с.
150. Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. – Белгород: «Крестьянское дело», 1995.
151. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. – М.: ПЕР СЭ, 2000. – 126 с.
152. Шрейдер Ю.А., Шаров А.А. Системы и модели систем. – М.: Радио и связь, 1982.
153. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2000. – 589 с.
154. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. совет изд-ва «Экономика»; ин-т экон. РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М: ОАО «Издательство «Экономика», 1999ю – 1055 с.
155. Юрин В.Н. В нашем менталитете личностные отношения первичны // Управление персоналом, 2002, №3, с. 34-35.

Лапыгин Юрий Николаевич
Петров Сергей Валерьевич

Управленческая команда
(Монография)

Макет подготовлен авторами
Редактор Глебова Н.Н.

Подписано к печати 15.04.2003
уч.-изд.л. - 8,1
бумага офсетная
заказ 27-72

Формат 84x108 1/32
Ус.-печ. л. – 7,5
Печать типографская
Тираж 300 экз.

Отпечатано в лаборатории офсетной печати ВГПУ
600024, г. Владимир, ул. Университетская, 2.

ДЛЯ ЗАМЕТОК
