

Управленческое консультирование в разработке стратегии региона

Лапыгин Денис Юрьевич

Владимирский филиал РАНХиГС
Доцент кафедры «Менеджмент»
Кандидат экономических наук
lapygин.d@gmail.com

РЕФЕРАТ

Статья посвящена процедурам управленческого консультирования в процессе разработки стратегии развития региона. Цель — показать этапы управленческого консультирования, в основе которых лежат специфические инструменты организации работы основных групп влияния на процесс разработки стратегии развития региона, что обеспечивает получение согласованных решений по формированию стратегического плана. Использованы методы групповой работы с включением инструментов анализа ситуации, формирования иерархии стратегических целей и определения основного содержания стратегии развития региона. Определена структура проведения групповой работы и место системы инструментов разработки стратегии в трехдневном семинаре. Для первого дня показано применение инструментов анализа ситуации в части факторов развития и методов проведения анализа. Второй день представлен сочетанием таких групп инструментов, как таблица построения первой итерации стратегии, синергическая матрица, стратегический конфигуратор и инструменты построения дерева стратегических целей. Отмечено, что третий день работы группы стейкхолдеров обеспечивает формулирование стратегии и определение ее основного содержания. Сделаны выводы о том, что групповая работа стейкхолдеров, организованная консультантами по управлению, позволяет выработать комплексные и согласованные решения, обеспечивающие стратегическое развитие региона.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управление, консультирование, регион, стратегия, процедура разработки

Lapugin D. Yu.

Management Consulting in Strategy Development in the Region

Lapugin Denys Yuryevich

Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Vladimir, Russian Federation)
Associate Professor of the Chair of Management
PhD in Economy
lapygин.d@gmail.com

ABSTRACT

The article is devoted procedures of management consulting in the process of developing a strategy for the region. Purpose — to show the stages of management consulting, which are based on specific management tools, group work major groups of influence on the process of developing the regional development strategy that provides a coordinated decisions on the formation of a strategic plan. The methods of group work with the inclusion of the situation analysis tools, forming a hierarchy of strategic objectives and determine the main content of the regional development strategy. The structure of the group work and the place of instruments for policy development in the three-day seminar. For the first day shows the use of analysis tools of the situation in terms of development factors and methods of analysis. The second day is represented by a combination of such groups as tools for constructing the table first iteration strategy, synergistic matrix, strategic configurator and tools to build the tree of strategic objectives. Noted that the third day of the stakeholder group provides strategy formulation and determination of its core content. The conclusions that for group work organized stakeholder management consultants allows you to develop a comprehensive and coherent solutions for strategic development of the region.

KEYWORDS

management, counseling, region, strategy, procedure development

Рассмотрим процесс разработки стратегии развития региона с позиций того места, которое занимают консультанты в ее разработке (рисунок). Сама постановка задачи разработки стратегии требует пояснения в части того, кто выступает инициатором этого процесса. С одной стороны, каждый из участников разработки стратегии¹ может стать инициатором, однако, как правило, заказчиком выступает региональная власть². И когда средства на эти цели предусмотрены бюджетом, региональная власть выступает в роли единственного клиента этого процесса. Но когда региональная власть находит спонсоров этого процесса, тогда клиент, как говорят консультанты, «размыт»: задачу ставит один субъект (региональная власть), а платит другой (спонсор) [20, с. 164–184]. В этом случае требовательность к конечному результату со стороны региональной власти снижена (платит спонсор).

В том случае, когда задача разработки стратегии связана с предстоящими выборами на территории региона, клиентом процесса (заказчиком) может выступать и организованное сообщество, как правило, в лице партий или движений³. Инициаторами могут быть и такие общественные организации, как фонды в рамках реализации своих проектов и программ [22].

Представители бизнеса, как правило, сами не являются инициаторами этого процесса, как и консультанты по управлению и организационному развитию. Внешние консультанты необходимы для разработки стратегии [8, с. 35–37] в силу специфичности организации самого процесса и невозможности отвлечения на длительный период времени остальных стейкхолдеров [18]. Главная задача консультантов — организовать процесс. Что же касается постановки задачи, то сам по себе этот этап принятия решений носит итеративный характер [20, с. 132]. И задача, поставленная вначале, затем неоднократно вновь формулируется и уточняется [9, с. 313–315].

Зачастую региональные власти поручают консультантам выполнение всей работы [15, с. 69]. И тогда на этапе принятия решения возникает ситуация неприятия разработанной стратегии, и даже если она после косметических корректировок принимается, то не реализуется, поскольку не отражает ожидания стейкхолдеров. Более того, не решается в этом случае одна из главных задач разработки стратегии: сближение позиций стейкхолдеров и корректировка их ментальных моделей [1] в процессе совместной работы над стратегией.

Если говорить об организации групповой работы стейкхолдеров с помощью специальных технологий консультантов, то можно выделить не только те три этапа групповой работы, что отражены на рисунке, но и рекомендовать консультантам использовать такие инструменты сбора и обработки первичной информации, как анализ документов, опросы экспертов (опросные листы и интервью), а также наблюдения [12, с. 184–190]. В преддверии каждой групповой работы необходимо готовить рабочие тетради для участников процесса [7], а самих участников предварительно тестировать как минимум для того, чтобы определить тип личности каждого участника [3] и сформировать равновесные по своей силе и групповой динамике подгруппы⁴.

Сама групповая работа представляет собой сочетание обучающих семинаров, аналитической и разработочной части [16]. При этом, конечно, присутствует весь

¹ Традиционно: власть, бизнес, организованное сообщество, консультанты.

² Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Ситуация в регионе: оценки стейкхолдеров [Электронный ресурс] // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы : электронный журнал. 2014. № 10. С. 82–113. URL: <http://www.meconomics.org/#10-2014/c1xwy> (дата обращения: 04.10.2014).

³ Например, избирательная компания партии «Единая Россия» на выборах в Законодательное собрание Владимирской области (2008) или исполнение предвыборных обещаний после победы на выборах мэра г. Владимира (2012).

⁴ Как правило, в большой группе разработчиков число участников превышает три десятка и группу необходимо делить на подгруппы.

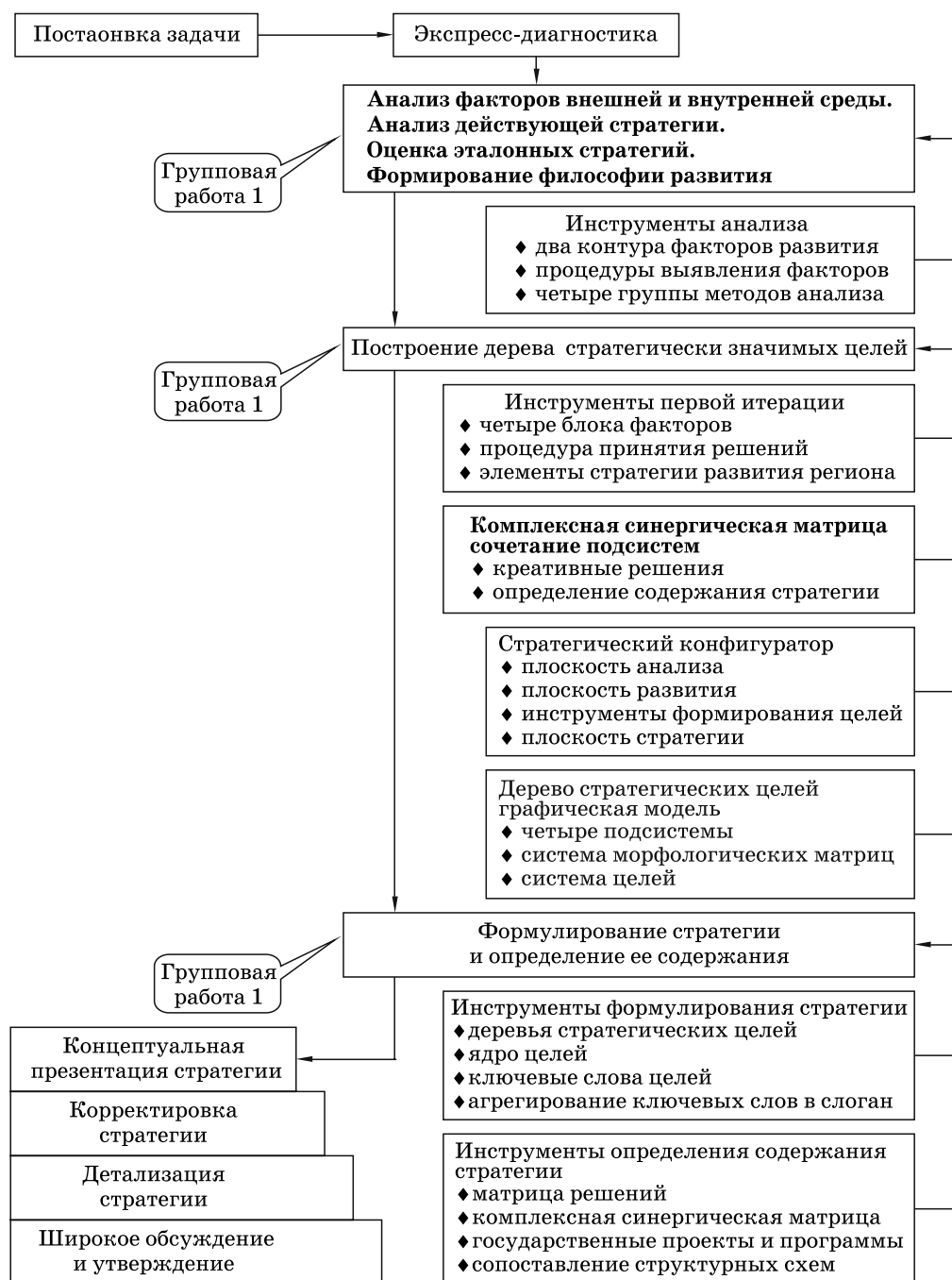


Рис. 1. Схема разработки стратегии

инструментарий консультантов (упражнения, игры, тренинги) [6, с. 93], что не только повышает квалификацию и задействует потенциал экспертов, но и позволяет бесконфликтно сблизить позиции по стратегически важным вопросам, что

в конечном итоге делает стейкхолдеров сторонниками разработанной ими стратегии и защитниками на этапе презентации конечного варианта и принятия решений по стратегии.

После экспресс-диагностики [19, с. 80], выполняемой консультантами для сокращения времени на начальном этапе совместной работы стейкхолдеров, наступает этап первой групповой работы. Консультантам полезно в экспертном режиме выполнить предварительно эту работу самостоятельно, чтобы представить и алгоритм исследования, и возможные сложности групповой работы.

Первая групповая работа специфична тем, что вначале необходимо познакомить стейкхолдеров с содержанием стратегий регионов-лидеров и с так называемыми эталонными стратегиями [10, с. 83], в качестве которых могут выступать и стратегия страны, и стратегия федерального округа¹. Такой подход позволяет подготовить группу к анализу действующей стратегии региона как в случае наличия формулировки как таковой, так и в случае ее отсутствия. Результаты анализа действующей стратегии определяются в форме сочетания стратегически значимых целей, выделенных при заполнении таблиц проектов, программ и компетенций региона.

Легче всего проходит анализ факторов внешней и внутренней среды [2], однако необходимо учитывать следующие обстоятельства: формулировки характеристик внешней и внутренней среды должны быть конкретными и относящимися к региону, в отношении которого ведется анализ; формулировки проблем необходимо переводить из назывной формы в причинно-следственную [9, с. 45], чтобы была видна суть проблемы, а не только ее следствие; ранжирование проблем проводить методом парных сравнений, а если время не позволяет, то использовать карточную технику, например, метода номинальных групп [5, с. 123–130].

По итогам анализа полезно построить совокупность матриц². Результаты, полученные в виде матриц, необходимо использовать при подготовке ко второй групповой работе и в процессе реализации указанной работы, а также и в третьей групповой работе при построении структурной схемы стратегии [10, с. 113].

Последний (четвертый) элемент первой групповой работы — философия развития [11, с. 131] региона в виде совокупности целей разного уровня абстракции: видение, миссия и цели — требует уже не столько аналитических процедур, сколько абстрактного, креативного мышления стейкхолдеров [5, с. 6–43]. Рекомендуется вначале визуализировать, а затем вербально описать образ идеального состояния региона, который возможен при самом благоприятном сочетании событий. Такой подход облегчит формализацию процедуры заполнения матриц философии развития, результатом которого станут формулировки видения, миссии и стратегических целей.

Для включения творческого воображения при заполнении указанных матриц целесообразно время от времени включать в работу подгрупп разгрузочные упраж-

¹ См.: О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2030 года : постановление Правительства Калужской области от 29 июня 2009 г. № 250 [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW037_54588 (дата обращения: 10.10.2014); Стратегия кластеризации промышленности Липецкой области (2-я ред. от 16.12.2013) [Электронный ресурс]. URL: www.raexpert.ru/database/strategy/35.lipetsk.rtf (дата обращения: 10.10.2014); Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 г. (утв. Постановлением Правительства Белгородской области 25.01.2010 г. № 27-пп) [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW404_24085/ (дата обращения: 10.10.2014).

² Матрицу проблем, матрицу «проблемы-цели», матрицу решений, матрицу «цели-стратегические действия».

нения и упражнения, стимулирующие креативное мышление [6, с. 108]. Если формулировки подгрупп будут существенно отличаться друг от друга и их не удастся согласованно объединить, тогда каждая подгруппа пойдет своим путем, что позволит на последующих этапах сформировать несколько сценариев стратегического развития [13] региона, из которых в итоге будет выбран оптимальный (базовый) сценарий.

Результаты групповой работы должны быть доведены до лиц, которые будут принимать участие в обсуждении итогов работы в целом, чтобы уже на этом этапе разъяснить отдельные возникающие вопросы.

Перерыв между первой и второй групповой работой не должен быть больше недели, что обеспечит быстрое вхождение в процесс разработки стратегии без потерь времени на восстановление в памяти участников результатов, полученных на предыдущем этапе. Лучше организовать трехдневную групповую работу путем глубокого погружения стейкхолдеров в проблему формирования стратегии с выездом за пределы областного центра.

Вторая групповая работа начинается с первой итерации стратегии, которая реализуется в рамках заполнения таблицы (таблица).

Алгоритм реализации содержания факторов развития на этапах принятия решений (ПР)

№	Этап ПР	Фактор			
		Анализ лучших практик	SWOT-анализ	Анализ действующей стратегии	Построение философии развития
1	Постановка задачи	Выявление лидера	Определение силы, слабости, возможностей, угроз	Определение разрыва между желаемым и действительным	Формулирование мечты
2	Формулирование цели	Систематизация формулировок целей лидеров	Формулирование значимой цели	Ориентация на ликвидацию разрыва	Формулирование миссии
3	Определение критериев достижения целей	Определение степени желаемого приближения к лидерам и самим лидерам	Ранжирование целей по степени значимости	Выявление ресурсных ограничений	Определение значимости развития для региона и страны
4	Генерирование альтернатив	Комбинирование вариантов лидерства	Построение матрицы решений	Определение потребных ключевых компетенций	Разработка целевых сценариев
5	Выбор варианта по критериям	Определение ориентиров (приоритетов) на перспективу	Построение структурной схемы стратегии	Разработка стратегического плана	Построение базового сценария и определение целей

Основные результаты реализации алгоритма

Рекомендуется идти по строкам таблицы для того, чтобы выдержать этап принятия решений для каждого из четырех блоков факторов стратегического развития региона.

На последнем (пятом) этапе заполнения таблицы необходимо выделить описание целей, направлений и перспектив развития, а также ожидаемых результатов в форме базового сценария.

Полученные в первой групповой работе результаты следует использовать при построении дерева стратегических целей [21], учитывая следующие замечания.

По результатам построения комплексной синергической матрицы [4], за счет использования упражнений, активизирующих творческое мышление [17], выделить те креативные решения, которые дополняют первую итерацию стратегии. Отдельно выделить те сегменты матрицы (в виде проектов, программ или стратегически значимых действий), которые необходимо использовать при наполнении содержанием стратегии развития региона.

При построении стратегического конфигуратора¹ необходимо использовать наработки первого дня групповой работы. По завершении построения плоскостей, в плоскости анализа и плоскости развития нужно проверить цели разной природы на совместимость (непротиворечивость), дублирование и стратегичность (выделить и вычеркнуть тактические, а иногда и оперативные цели), а также определить главную вертикаль, для чего следует ранжировать полученную иерархию целей на каждом уровне и сверху донизу [14].

При построении плоскости стратегии следует учесть результаты построения матрицы решений, комплексной синергической матрицы и матрицы «цели-стратегические действия».

Построение дерева стратегических целей специфично тем, что всю совокупность целей, полученных от четырех подсистем факторов², необходимо все также проверить на противоречивость, дублирование и стратегичность, а затем, используя карточные техники (например, метод Кроуфорда) [5, с. 124], выстроить иерархию и провести ранжирование целей, находящихся на одном уровне иерархии, чтобы определить главную целевую ветвь дерева.

С обсуждения построенного дерева целей начинается заключительная (третья) групповая работа. Важно выделить стратегическое ядро, которое составит основу стратегии. Далее контент-анализ [23] обеспечит выделение ключевых слов таких целей, и затем агрегирование позволит образовать из этих слов формулировку стратегии.

Наполнение содержанием сформулированной стратегии осуществляется с помощью карточных техник [9, с. 204], когда каждое стратегически значимое действие (будь то функциональная стратегия, стратегическая программа, стратегический проект или стратегически значимое мероприятие) заносится на отдельную карточку. Затем карточки агрегируются в блоки, в каждом из которых выстраивается своя иерархия. Там, где не удастся найти корневую (главную) карточку, на чистой карточке следует выписать формулировку, объединяющую входящие в этот блок формулировки стратегически значимых действий.

Наряду с содержанием матрицы решений в этом процессе участвуют проекты

¹ Стратегический конфигуратор — модель, представляющая собой пересечение трех плоскостей: анализа (внешней и внутренней среды; действующей стратегии; эталонных вариантов развития регионов-лидеров), развития (иерархию: видение, миссия, цели) и стратегии (как сочетание основных подсистем стратегии: политик, проектов, программ и стратегически значимых мероприятий).

² Блок факторов эталонных стратегий, действующей стратегии, результатов SWOT-анализа и блок факторов философии развития.

(выбранные из числа реализуемых), программы (проекты и программы действующей стратегии) и содержание комплексной синергической матрицы.

Сопоставление выделенных элементов стратегии не раз перегруппировывается, до тех пор, пока не получится стройная картина стратегически значимых действий, которая впоследствии станет основой стратегического плана развития региона¹. Ранжирование полученной иерархической конструкции позволяет определить главную ветвь, что является основанием для первоочередного распределения ресурсов при реализации стратегического плана.

Полученные результаты групповой работы составляют основу концептуальной презентации стратегии в кругу расширенной аудитории стейкхолдеров, что позволяет выявить возможные недоработки в самой стратегии или ее презентации. После корректировки стратегии по результатам презентации можно приступить к детализации стратегии уже силами отраслевых департаментов региональных органов власти и подготовке к последующему обсуждению в депутатском корпусе и утверждению стратегии развития региона указом губернатора.

Литература

1. Баркер Дж. Парадигмы мышления: как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 187 с.
2. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М. : Вильямс, 2003. 368 с.
3. Крегер О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим. М. : АСТ; Астрель, 2005. 348 с.
4. Лапыгин Д. Ю. Методологическое обеспечение процесса разработки плана стратегического развития региона // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 6. С. 40–52.
5. Лапыгин Ю. Н. Креативные решения. Владимир : ВФ РАНХиГС, 2015. 190 с.
6. Лапыгин Ю. Н. Методы активного обучения. М. : Юрайт, 2015. 234 с.
7. Лапыгин Ю. Н. Определение перспектив региона: рабочая тетрадь семинара. Владимир : ВФ РАНХиГС, 2014. 77 с.
8. Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования. М. : Академический проект, 2006. 350 с.
9. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем. М. : Эксмо, 2007. 336 с.
10. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. М. : Инфра-М, 2014. 208 с.
11. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура. М. : Эксмо, 2010. 432 с.
12. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Управленческие решения. М. : Эксмо, 2009. 448 с.
13. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М. : Олимп-Бизнес, 2009. 256 с.
14. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении : учеб. пособие. М. : Дело, 2004. 400 с.
15. Магданов П. В., Падей В. Ю. Проблемы стратегического планирования социально-экономического развития региона // Искусство управления. 2013. № 3. С. 67–71.
16. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2005. 381 с.
17. Микалко М. Взламываем стереотипы. 9 стратегий креативного гения. СПб. : Питер, 2009. 352 с.
18. Моргунова Р. В., Марченко Е. М., Моргунова Н. В. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами — управленческая инновация. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2009. 187 с.
19. Пригожин А. И. Дезорганизация. Причины, виды, преодоление. М. : Альпина Паблишер, 2007. 408 с.
20. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.

¹ О стратегическом планировании в Российской Федерации : федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс] // Система ГАРАНТ. URL: <http://base.garant.ru/70684666/#ixzz3TPckbeF9> (дата обращения: 04.04.2015).

21. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М. : Дело, 2010. 432 с.
22. Стратегия развития муниципалитета / Г. В. Гутман, А. Е. Илларионов, Ю. Н. Лапыгин [и др.]. М. : Юркнига, 2003. 256 с.
23. Шалак В. И. Современный контент-анализ. Приложения в области: политологии, психологии, культурологии, экономики, рекламы. М. : Омега-Л, 2004. 272 с.

References

1. Barker J. *Thinking paradigms: How to see new and to succeed in the changing world* [Paradigmy myshleniya: Kak uvidet' novoe i preuspet' v menyayushchemsya mire]. M. : Alpina Business Brooks [Al'pina Biznes Bruks], 2007. 187 p.
2. Jenster P., Hussey D. *Company Analysis. Determining strategic capability* [Analiz sil'nykh i slabykh storon kompanii: opredelenie strategicheskikh vozmozhnostei]. M. : Williams publishing house [Izdatel'skii dom «Vil'yams»], 2003. 368 p.
3. Kreger O. *Types of people: 16 types of persons, defining as we live, we work and we love* [Tipy lyudei: 16 tipov lichnosti, opredelyayushchikh kak my zhivem, rabotaem i lyubim]. M. : AST Astrel, 2005. 348 p.
4. Lapygin D. Yu. *Methodologic ensuring process of development of the plan of strategic development of the region* [Metodologicheskoe obespechenie protsessa razrabotki plana strategicheskogo razvitiya regiona] // Management in Russia and abroad [Menedzhment v Rossii i za rubezhom], 2005. N 6. P. 40–52.
5. Lapygin Yu. N. *Creative decisions* [Kreativnye resheniya]. Vladimir : RANEPa branch [VF RANKhiGS], 2015. 190 p.
6. Lapygin Yu. N. *Methods of active training* [Metody aktivnogo obucheniya]. M. : Uright [Yurait], 2015. 234 p.
7. Lapygin Yu. N. *Definition of prospects of the region* [Opredelenie perspektiv regiona] : seminar workbook. Vladimir : RANEPa branch [VF RANKhiGS], 2014. 77 p.
8. Lapygin Yu. N. *Bases of administrative consultation* [Osnovy upravlencheskogo konsul'tirovaniya]. M. : Academic project [Akademicheskii proekt], 2006. 350 p.
9. Lapygin Yu. N. *System solution of problems* [Sistemnoe reshenie problem]. M. : Eksmo, 2007. 336 p.
10. Lapygin Yu. N. *Strategic management* [Strategicheskii menedzhment]. M.: Infra-M, 2014. 208 p.
11. Lapygin Yu. N., Lapygin D. Yu. *Strategic management: bachelor degree and magistracy* [Strategicheskii menedzhment: bakalavriat i magistratura]. M. : Eksmo, 2010. 432 p.
12. Lapygin Yu. N., Lapygin D. Yu. *Management decisions* [Upravlencheskie resheniya]. M. : Eksmo, 2009. 448 p.
13. Lindgren M. *Scenario planning. Communication between the future and strategy* [Stsenarnoe planirovanie. Svyaz' mezhdru budushchim i strategiei]. M. : JSC Olymp-business [ZAO «Olimp-Biznes»], 2009. 256 p.
14. Litvak B. G. *Expert technologies in management* [Ekspertnye tekhnologii v upravlenii] : Manual. M. : Business, 2004. 400 p.
15. Magdanov P. V., Padey V. Yu. *Problems of strategic planning of social and economic development of the region* [Problemy strategicheskogo planirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona] // Management skill [Iskusstvo upravleniya]. 2013. N 3. P. 67–71.
16. Marinko G. I. *Managerial consulting* [Upravlencheskii konsalting] : Manual. M. : INFRA-M, 2005. 381 p.
17. Mikalko M. *Breaking the stereotypes. 9 strategies of the creative genius* [Vzlamyivaya stereotipy. 9 strategii kreativnogo geniya]. SPb. : Piter, 2009. 352 p.
18. Morgunova R. V., Marchenko E. M., Morgunova N. V. *Mekhanizm of management of the relations with stakeholders – an administrative innovation* [Mekhanizm upravleniya otnosheniyami so steikholderami — upravlencheskaya innovatsiya] : monograph. Vladimir : Publishing house of VISU [Izd-vo VIGU], 2009. 187 p.
19. Prigozhin A. I. *Disorganization. Reasons, types, overcoming* [Dezorganizatsiya. Prichiny, vidy, preodolenie]. M. : Alpina Publisher [Al'pina Publisher], 2007. 408 p.

20. Prigozhin A. I. *Methods of development of the organizations* [Metody razvitiya organizatsii]. M. : ICFED [MTsFER], 2003. 864 p.
21. Prigozhin A. I. *Purposes and values. New methods of work with the future* [Tseli i tsennosti. Novye metody raboty s budushchim]. M. : Delo [Izdatel'stvo «Delo»], 2010. 432 p.
22. *Municipality Development strategy* [Strategiya razvitiya munitsipaliteta] / Guttman G. V., Illarionov A. E., Lapygin Yu. N., Kretin V. A., Muratov A. I. M. : Juridical Book [YuRKNIGA], 2003. 256 p.
23. Shalak V. I. *Modern content analysis. Appendices in area: political science, psychology, cultural science, economics, advertising* [Sovremennyyi kontent-analiz. Prilozheniya v oblasti: politologii, psikhologii, kul'turologii, ekonomiki, reklamy]. M. : Omega-L, 2004. 272 p.