

СЕВЕРО-КАВКАЗСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

В.И. Корниенко

**СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
КОМАНДЫ: ФОРМИРОВАНИЕ,
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА,
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ**

А 01 - 00331



Издательство Северо-Кавказской
академии государственной службы
2000

ББК 65.050.2
УДК 338.24(1-2/-3)
К 674

Корниенко В.И. Современные управленческие команды: формирование, организационная структура, функционирование. Ростов-на-Дону: Изд-во СКАГС. 2000 – 32 с.

ISBN 5-89546-087-9

В работе теоретически обоснована концепция формирования управленческих команд нового исполнения с учетом требований экономики XXI в. и необходимости создания предпосылок повышения эффективности воспроизводственных процессов в народно-хозяйственном комплексе Российской Федерации.

ISBN 5-89546-087-9

Лицензия ЛР № 021085 от 24 декабря 1996 г.

© Северо-Кавказская академия
государственной службы

ВВЕДЕНИЕ

Существующий подход к формированию и организации кадров управления не обеспечивает решения управленческих задач по преобразованию экономики страны, достижению многократного повышения ее социальной и экономической эффективности и устойчивого уровня качества жизни населения.

Сложность проблемы заключается в том, что в результате реформирования общества коренным образом трансформировался объект управления. Все большее развитие получают рыночные отношения, во главе угла которых стоят изменения отношений собственности, форм и методов хозяйствования, организационных структур управления, требующие как соответствующих высокопрофессиональных кадров управления, так и эффективной организации их труда.

Принципиальные требования к кадрам управления меняются потому, что XXI в. наравне с нарастанием информационного «бума» и неопределенности характеризуется активным переходом к интеллектуальным технологиям, использованию корпоративных знаний, национальных традиций и духовных ценностей, на базе которых и создаются современные технологии управления, присущие той или иной стране, конкурирующей на международных рынках. В этих условиях эффективным средством повышения качества управления народным хозяйством выступают управленческие команды нового поколения. Отличительными чертами таких команд являются мощный интеллект, творчество, умение анализировать, прогнозировать и предвидеть, высокая ответственность и качество работы, способность систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики.

Именно управленческие команды нового поколения без грандиозных инвестиций превращают менеджмент в важнейший ресурс повышения эффективности и конкурентоспособности производства, обновления экономического механизма, становятся разработчиками новых управленческих технологий по достижению стратегической цели - многократного повышения эффективности народнохозяйственного комплекса, качества регионального и муниципального управления на основе использования знаний, сохранившегося достаточно высокого образовательного, квалификационного, научного, технического и сырьевого потенциала страны. К сожалению, многие из новых процессов и явлений, в том числе в самом кадровом составе менеджмента, остаются вне поля зрения научных исследований, вследствие чего управленческие задачи решаются зачастую путем проб и слишком дорогих поисков.

Усложнение и интеллектуализация всей системы рыночных отношений, регулируемых государством, не оставляют больших шансов управленцам-одиночкам, даже если они и имеют особый дар быть руководите-

лем. Будущее за корпоративными управленческими командами, в которых талантливые руководители могут выступать в качестве лидеров, концентрирующих вокруг себя современных специалистов. В связи с этим одной из важнейших народнохозяйственных задач развития рыночных отношений является теоретическое и методологическое обоснование концепции формирования управленческих команд нового поколения с учетом требований экономики XXI века и необходимости создания предпосылок к многократному повышению эффективности воспроизводственных процессов при ограниченном количестве ресурсов.

В настоящее время в рамках разработки такой концепции не решены многие задачи, в том числе, не раскрыта категория «управленческая команда нового поколения», не выявлены основные предпосылки и особенности формирования управленческих команд в органах государственной власти, муниципальных образованиях, сфере бизнеса; не разработана методология и основные принципы их построения; не раскрыты основные группы факторов, влияющие на создание команд, а также особенности деятельности команд в сфере социально-экономических отношений, отношений собственности и инвестиционной деятельности. Не разработана государственная и муниципальная политика в области формирования и поддержки управленческих команд (УК).

Все это обуславливает актуальность темы исследования, ее высокую научную и народнохозяйственную значимость, целесообразность системного рассмотрения роли управленческих команд нового поколения с учетом требований экономики XXI в.

Изучению проблем, связанных с состоянием и перспективами развития кадров управления, их подготовки, использования и расстановки, в том числе и формирования команд, посвящено немало книг, научных статей, монографий, подготовлено диссертаций.

Так, в общетеоретическом плане тема реализации личностного и группового потенциала работников в системе производственных отношений, возникающих по поводу осуществления функций управления, раскрыта в переводных фундаментальных трудах М.Мескона, М. Альберта, Ф.Хелдоури, Т. Питерса, П. Уотермана, П. Друкера, У. Оучи, Г. Саймона и др.

Из непереведенных исследований следует отметить научные разработки авторов: Beldin R.M., Kakabadze A., Parker C.M., H. Hackman J.R., Morris C.G., которые раскрывают основные теоретические подходы к проблемам формирования и функционирования малых рабочих команд, теории и практики групповых управленческих игр.

Изучение переводной литературы показывает, что проблемы функционирования и формирования команд в самых различных отраслях производства изучались рядом авторов. Так, Бенг Карлоф и Свен Селеборг, А.Вайсман, У. Бреддик рассмотрели организационные аспекты формирования команд, обобщили и сформулировали некоторые нормы и правила,

которыми руководствуются участники самоуправляемых, преимущественно рабочих и целевых команд.

В работах М. Вудкока, Дж. С. Максвелла, Г.А. Шредера, Э. Гроува содержится результат исследования по проблемам мотивации, лидерства и роли руководителя в командах.

Работы К. Бланчарда и Т. Вэгхорна, М. Армстронга, Д. Мерсера, Роберта Р. Блейка и Джейн С. Моутон, Г. Десслера раскрывают механизм разработки командами практики текущего и стратегического управления компаниями.

А. Морита и Ли Якокка на основе обобщения личного опыта показали практику формирования и функционирования управленческих команд в крупных корпорациях.

Однако во всех переводных работах фактически отсутствует общая теория управленческих команд, раскрываются, хотя и в целом ряде довольно подробно, только отдельные аспекты их функционирования, которые к тому же не адаптированы к отечественным условиям и представляют поэтому в большей степени методологический интерес.

Важное значение для понимания сущности управленческих команд имеют отечественные монографии и фундаментальные учебные издания В.В. Авдеева, А.А. Деркача, И.В. Калинина, Ю.В. Синягина, в которых дается целостный психолого-акмеологический анализ механизмов, условий и факторов формирования команд, раскрывающих пути создания психологической совместимости участвующих в них людей.

Ряд авторов (В.Пугачев, Н.Пушкарев, Н.Пучков, М.Шмаков) анализируют вопросы подбора персонала, лидерства, распределения ролей в командах, однако и данные работы основаны преимущественно на зарубежном опыте.

Отдельные исследования и публикации, прямо или косвенно затрагивающие управленческую команду (Л. Албастов, А.Етин, Р.Кричевский и Е. Дубовская, В.Маркин, Е.А. Яблокова), с точки зрения психологии раскрывают основные формы и методы формирования команд персоналом, его мотивации, стиля взаимодействия участников команд.

В работах Л.Ф. Никулина и Я.В. Радченко рассматриваются проблемы группового поведения, формальных и неформальных структур, самоорганизации в группах и коллективах.

В отечественной теории управления, акмеологии, педагогике, экономической и других науках в той части, в какой их предметом интереса выступают управленческие команды, кадры управления и их деятельность, следует отметить работы таких ученых и специалистов, как А.Алисов, В.Веснин, А.Гапоненко, Ю.Дулычиков, А. Егоршин, В. Зотов и Е. Ленский, А. Омаров, С.Савин, В.Шепель, А. Устюжанин, Ю. Утюмов и др. В России только в последние годы появились научные исследования управленческих команд. Среди них диссертации: "Процесс командообразования

как область деятельности управленческого консультирования" В.В. Манжосова, "Психологические основы формирования руководителем управленческой команды" Ю.В. Сиягина, "Управленческая команда как субъект управленческой деятельности" М.А. Корговой.

Во всех этих работах вопросы кадрового потенциала управления и его использования исследуются, в основном, в условиях, предшествующих современной эпохе. При этом многие авторы рассматривают команду как объект управления, опуская такие важнейшие аспекты командообразования, как процессы самоорганизации, роль самой команды в формировании норм/правил совместной работы по исполнению функции управления в неустойчивой, неравновесной среде как на микро-, так и на макроуровнях управления экономикой. Требуется дальнейшего осмысления практика государственного регулирования и поддержки деятельности управленческих команд, их роли в становлении нового корпоративного управления собственностью, развитии и укреплении государственного, регионального и муниципального управления.

Таким образом, управленческая команда, получая все более широкое признание среди практиков управления, с теоретической точки зрения остается слабо изученным «объектом» в комплексах экономических и управленческих наук и их дисциплин. Теоретическая и практическая значимость проблемы и ее недостаточная разработанность, необходимость повсеместного формирования управленческих структур нового поколения, способных добиться многократного повышения экономической и социальной эффективности производства, обусловили выбор диссертантом темы исследования.

Цель данной работы состоит в том, чтобы теоретически обосновать концепцию формирования управленческих команд нового поколения с учетом требований экономики XXI века и необходимости создания предпосылок к многократному повышению эффективности воспроизводственных процессов в народнохозяйственном комплексе страны.

1. Управленческая команда как объект исследования

Понятие «управленческая команда» (УК) трактуется в имеющейся литературе достаточно широко. В первую очередь ее определяют как «группу лиц, осуществляющих управление каким-либо объектом». Анализируя с позиций системного анализа понятие «группа» управленческую команду следует рассматривать как объединение взаимодействующих людей на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов, где формальные и неформальные структуры отношений, взаимодействия, накладываются друг на друга, формируя тем самым «собственное лицо» команды. Рассматривая управленческую команду в системе управленческих связей, можно выделить следующие ее особенности:

- это группа лиц, *самостоятельно* осуществляющая управление каким-либо объектом;

- это группа лиц, между которыми существует развитая сеть связей, из них *системообразующими* являются связи управления;

- это сложноструктурированная система, сочетающая как формальную, так и неформальную структуру взаимодействия между людьми по поводу управления;

- это целостная структура, имеющая интегративные качества, не присущие ее отдельным элементам. Управленческая команда в данном отношении не просто сумма талантов и способностей входящих в нее специалистов, а нечто большее, возникающее из кооперации и интеграции способностей ее участников;

- это структурированная система, причем важное место в установлении структуры, упорядочении связей и отношений играет не только руководитель, но и в еще большей степени сама команда, разрабатывающая собственные нормы/правила взаимодействия и руководствующаяся ими в целях выработки эффективных мер воздействия на управляемый объект;

- это объединение нескольких людей, исполняющих различные задачи управления, но имеющих не расходящиеся, а общие интересы и цели, опосредованные интересами объекта управления;

- это открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Однако открытость определяется не только тем, что в нее может поступать любая информация из внешнего мира. Главное в том, что она характеризует команду со стороны имеющейся способности упорядочения своей структуры и структуры организации в целях повышения эффективности деятельности в ответ на поступающую информацию или ресурсы. Именно поэтому УК становится управленческой структурой нового поколения, адаптивной к внешней среде;

- это самоорганизационная структура.

С теоретико-методологической точки зрения управленческая команда нового поколения представляет собой сложную социально-экономическую категорию, отражающую связи как между ее участниками, так и между командой, трудовым коллективом, собственниками и государством по поводу управления социально-экономическим развитием организаций, предприятий, регионов и страны в целом. Она выступает в хозяйственной рыночной системе связующим звеном, согласующим как личные интересы, так и интересы команды с интересами всех участников воспроизводственного процесса на всех его стадиях.

Управленческие команды нового поколения образуют особую социально-экономическую категорию в силу их специфики как уникального выразителя многоцелевых интересов. С точки зрения общественных интересов их деятельность является результатом необходимости реализации потребности по поводу эффективного использования «интеллектуального потенциала» кадров управления в экономике. С точки зрения групповых интересов команды способствуют реализации потребности их участников

использовать коллективную силу объединенного таланта, опыта, профессионализма в целях развития конкретных предприятий или территорий. Личные же интересы участников команд выступают как конкретные потребности в удовлетворении своих жизненных нужд.

Все группы интересов находятся в диалектическом противоречивом единстве. С точки зрения управления команды порождают систему противоречий между подчинением людей общей воле и в то же время стремлением каждого из них к самостоятельности.

С социальной точки зрения интересы команды устремлены к выравниванию степени удовлетворения потребностей людей на уровне команды, а личные - к усилению индивидуальных различий. Следовательно, команды представляют собой противоречивую систему, внутри которой сталкиваются противоположные тенденции, находящиеся вместе с тем в единстве.

При исследовании научно-методологических оснований для выделения внутрикомандных отношений в качестве объекта общественного регулирования, по мнению автора, следует учитывать то обстоятельство, что управленческие команды органично участвуют во всех сферах воспроизводственного процесса. На стадии производства они, осуществляя поиск и реализацию наиболее эффективного способа комбинации средств производства и рабочей силы, влияют на величину общественно необходимых и индивидуальных издержек. Участие команд в создании добавленной стоимости, часть которой изымается в виде налогов, включает их в сферу распределения. Продвижение командой товаров на рынке, их позиционирование влияют на направление, интенсивность и скорость движения созданного продукта, обеспечивая их участие в сфере обращения и потребления. Таким образом, будучи выразителем всеобщих интересов и «сквозным» фактором воспроизводственного процесса, управленческие команды становятся центральным базовым элементом общественных отношений.

На рубеже веков объективно сложились условия, способствующие возникновению управленческих команд нового поколения. Основными предпосылками для этого стали: нарастание информационных потоков; усложнение и ускорение обновления как производственных, так и управленческих технологий; кризисное состояние бюрократического, иерархического управления; смена и дробление ценностных ориентиров высоко-профессиональных управленцев; возрастание неопределенности и сложности управленческой практики, лидерство интеллекта. Однако основной предпосылкой востребованности управленческих команд нового поколения является переориентация частного сектора экономики на восприимчивость нововведений как движущей силы прогресса и получения доходов.

К предпосылкам следует отнести и резкое сокращение ввода в действие основных промышленных фондов по отношению к их общей стои-

мости с 7% в 1990 г. до 1,5% в последние годы¹, увеличение физического износа основных производственных фондов промышленности с 46,4% в 1990 г. до 52,95 в 1998 г. с уменьшением коэффициента обновления соответственно с 6,9% до 1%², а также отток капитала из страны (300-400 млрд долл.)³. Необходимость в этих условиях обеспечивать воспроизводственный процесс стимулирует создание управленческих команд, способных использовать как ограниченные инвестиции, так и изнашивающееся морально и физически оборудование в первую очередь за счет повышения качества управления на основе коллективного знания, реализации инновационных технологий управления.

На процесс формирования УК активное влияние оказывают и исторически сложившиеся в России формы коллективной организации труда и общежития, веками формировавшиеся навыки и способности к коллективному труду, умение решать вопросы сообща, признавать коллективное решение как закон.

Исследованиями, в частности, были установлены три стержневые идеи, лежащие в основе УК, действующих в современной экономике.

Первая из них связана с тем, что в основе УК лежит концепция концентрации внимания на ее «интеллектуальном потенциале» как базы для разработки и реализации системных решений, вызывающих социально-экономические эффекты.

Вторая идея раскрывает интеграционную функцию управленческих команд, проявляющуюся в способности налаживать четкую кооперацию и интеграцию действий ее участников, а также и нескольких управленческих команд, встречающихся на рынке. Данная функция осуществляется как *во времени* в виде создания новых управленческих и производственных технологий, особого стиля взаимодействия и социального климата, так и *в пространстве*, - формируя со своими потребителями, консультантами, собственниками, органами государственной, региональной и муниципальной власти сетевую интеграционную среду. Для управленческих команд предприятий интеграция и кооперация реализуется посредством согласования действий и интересов как непосредственно между ее участниками, так и в треугольнике: собственник - коллектив - общество. А для макроэкономики - через диверсифицированную интеграцию, то есть образование стратегических союзов, сетевых структур (коалиций управленческих команд), основанных на согласовании действий между предприятиями, предприятием и государством, предприятием и потребителями.

И третья идея связана с изменениями, точнее, совместными изменениями, с одной стороны, через развитие участников команд в целях при-

¹ Вольский А. Сдаваемые промышленного подъема // Экономист. 2000. №4. С.5.

² Остапенко В., Письявонская Л., Мешков В. Финансовое состояние предприятия // Экономист. 2000. №7. С.38.

³ Шмелев И. Кризис внутри кризиса // Вопросы экономики. 1998. №10. С.8.

обретения ими новых качеств, являющихся основой для успешной реализации УК инновационных технологий управления, а с другой - с развитием взаимодействующих и взаимосвязанных общими интересами УК предприятий посредством разработки совместных стратегических планов, НИОКР, создания единых инвестиционных фондов.

Важным аспектом является проблема *потенциала управленческих команд* как основного источника повышения эффективности управления и представляющего совокупность сложившихся особенностей, ресурсов и возможностей, определяющих продуктивные характеристики команды при различных изменениях внешних и внутренних условий. Потенциал команды имеет тенденцию к наращиванию в первую очередь за счет применения знаний по использованию опыта и квалификации ее членов.

На основе анализа теоретических источников, социологических исследований, практики работы управленческих команд нового поколения (администраций городов Орск, Красногорск, предприятий, находящихся на их территории нами доказано, что они имеют явные преимущества перед индивидуальными субъектами управления. Их отличает высокая результативность управления, способность принимать и реализовывать эффективные решения, умелое сочетание планирования и реакции на складывающийся рыночный спрос, четкая социальная направленность действий, высокие конечные результаты, проявляющиеся в повышении экономических результатов деятельности предприятий, росте благосостояния населения.

Сказанное позволяет сформулировать определение управленческой команды нового поколения как взаимодействующей, сплоченной на базе разделяемой совокупности ценностей группы руководителей предприятий или подразделений, которые самоорганизуясь, четко и гибко распределяя функции и ответственности, проявляя творчество, берут на себя обязательства по достижению общей цели и добиваются высоких результатов управления, связывая заботы об удовлетворении жизненных потребностей подчиненных и своих собственных с эффективностью работы организации в целом.

2. Самоорганизация как процесс упорядочения формирования управленческих команд нового поколения

В настоящее время повсеместно идет активный поиск теоретических средств современного выражения деятельности человека. В частности, классические стандарты описания социально-экономической динамики, предполагающие непрерывное восхождение к новому, нуждаются в серьезной корректировке и более тесном использовании с другими подходами, которые допускают коэволюцию, длительное существование нового со

старым, самоорганизацию. Подобное миропонимание все более утверждается в науке в виде социосинергетического подхода¹.

Выбор синергетики (теории самоорганизации) для анализа УК связан с тем, что традиционные, линейные представления об управленческих командах были дополнены представлениями об их динамике, комплексе происходящего, объяснениями возникновения самоуправляемых структур и механизмов их самоорганизации.

Исходя из самоорганизационного анализа, считаем, что управленческие команды нового поколения - это открытые, неравновесные системы с нелинейной динамикой развития², отличающиеся высоким взаимодействием или кооперацией участников.

Как показано в наших исследованиях при воздействии на управленческие команды внешней среды (политика, рынок, культура и т.д.), внутри них зарождаются, созревают и отмирают интегративные свойства и качества, на этой основе идет поиск особых внутрикомандных структурных взаимосвязей, опираясь на которые, управленческие команды добиваются повышения эффективности управленческих решений.

Данная особенность команд обусловлена действиями инновационной составляющей, способствующей в процессе самоорганизации команд формировать новые гибкие горизонтальные структурные построения, на основе которых происходит сложение индивидуальных сил участников команды и формируется коллективный потенциал, что и является источником возникновения эффективного управления. Данную особенность отмечал еще А. Богданов, который подчеркивал, что организационное целое оказывается больше суммы частей не потому, что из ничего создаются новые активности, а потому, что имеющиеся активности соединяются более успешно, чем противостоящее им сопротивление³. В таком понимании команда - это нечто большее, чем просто сумма всех ее участников, это новое целое, источник эффективности которого заключен во взаимодействии и взаимодополнении составляющих его частей.

Данную целостность команде придает ряд факторов, среди которых основное место занимают соответствующие нормы/правила совместной управленческой деятельности, или параметры порядка, соблюдение кото-

¹ См.: Делюхирев К.Х. Рационализм и социосинергетика // Общественные науки и современность. 1997. №1. С. 117 - 124; Есеров В.С. Философский реализм. М., 1994; Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Синергетика. Начало нелинейного мышления // Общественные науки и современность. 1993. №2; Лесков Л.В. Синергетическое моделирование будущего России (Теория предвидения и будущее. М., 1997; Назаретян А.П. Атмосфера, мораль и кризисы в развитии мировой культуры. Синергетика исторического прогресса. М., 1996; Пригожий И., Стенгерс П. Порядок из хаоса. М., 1986; Хакен Г. Синергетика. М., 1983.

² Успешная попытка применения синергетического инструментария при анализе подобных явлений в финансовой системе представлена в статье Евстигнев В.Р. "Идеи И. Пригожина в экономике: нелинейность и финансовые системы" // Общественные науки и современность. 1998. №1. С. 112 - 121; в монографии Груздева Г.В. Концепция управления реструктурированием экономики России. Нижний Новгород, 1998.

³ Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Т.2. М., 1989. С. 277.

рых и выводит на интеграцию и кооперацию усилий людей. Их главное предназначение состоит, во-первых, в том, что команда первоначально упорядочивает, оптимизирует внутреннюю структуру взаимоотношений участников, налаживает между ними эффективную кооперацию. Для данного этапа характерен переход от традиционного понимания управления как воздействия *одного (руководителя)*, имеющего знания к поведению совокупности участников команд, имеющих единое знание, понимание и волю, к включенности *всех* в процесс управления. Во-вторых, а точнее одновременно, за счет этого упорядочения, опираясь на него, участники команды вырабатывают наиболее эффективные формы управления в целом организации. Второй аспект опосредован первым и связан непосредственно с деятельностью команды по воздействию на объект управления на базе «коллективного потенциала», когда речь идет не о повторении каких-либо «лучших» образцов, а о качественно ином способе управления, сформированном на базе освоенных инновационных технологий. В этой особенности как раз и проявляется отличие команды нового поколения, которая работает не в жестких иерархических, а в гибких горизонтальных структурах, в режиме самоуправления своим «интеллектуальным потенциалом» в процессе выбора целей, путей и средств их достижения.

В команде, однако, не все отдается на откуп самоорганизации, сохраняется и роль ее руководителя. Управленческая команда демонстрирует подвижное равновесие между воздействием руководителя и самоуправлением, подробно описываются и рекомендуются формы использования того и другого.

Переход от управления извне, от жесткого воздействия руководителя к самоуправлению, самоорганизации и обратно - еще одна характерная деталь управленческих команд, которая придает ей статус команды нового поколения и является источником повышения качества управления, поскольку именно в процессе свободного обсуждения при поиске альтернатив управленческих решений, выборе из них единственного раскрываются возможности творческого анализа, задействуется весь «интеллектуальный потенциал» команды.

При потере устойчивости, нарушении текущего равновесия на любом этапе цикла управления, в случае возникновения перед УК непредвиденных обстоятельств, в ходе процессов самоорганизации возникает ситуация выбора между возможными вариантами дальнейшего развития. Этот выбор зависит *только и исключительно от свойств самой управленческой команды и ее элементов*. При этом он частично случаен, а частично детерминирован уже достигнутым уровнем социально-экономического развития, существующей структурой, интеллектуальным уровнем, организационной культурой и другими ее особенностями, которые не «читаются» в рамках традиционных подходов к управлению, но является ключевым элементом в повышении качества управления, поскольку показывают, что

оно зависит не только и даже не столько от наличия материальных ресурсов или инвестиций, а прежде всего от «интеллектуального потенциала».

Процессы самоорганизации являются сильным источником формирования *управленческих способностей*, поскольку развивают навыки моделировать, воссоздавать в сознании человека объект управления, сложную систему присущих его деятельности компонентов и их взаимодействий. Кроме того, самому человеку дается возможность почувствовать *потребность к управлению*, образуя мотивационную подсистему человека, включающую его желания, стремления, интересы, убеждения и цели. В иерархических же системах потребность к управлению редко принимается во внимание.

Управленческие команды нового поколения, задействуя процессы самоорганизации, ведут непрерывающийся поиск путей наиболее эффективного взаимодействия и взаимосвязи как в составе самой команды, так и в сфере действия элементов хозяйственного механизма с целью их упорядочения и лучшей адаптации к окружающей среде. «В рамках же детерминистического описания, - пишут Г.Николлис и И.Пригожин, - проблему возникновения и существования согласованности поведения не удастся даже сформулировать»¹.

Таким образом, для процессов самоорганизации в управленческой команде характерны:

- наличие не только реальной, но и потенциальных, еще не реализованных структур отношений между участниками команды. Для каждой структуры отношений характерны и свои процессы взаимодействия людей, которые могут поддерживать, развивать или сдерживать поиск эффективных управленческих решений;
- для функционирования механизма самоорганизации в команде должна быть создана обстановка «хаоса» идей и возможность проявлять активность каждому ее участнику в их производстве и выборе лучшей, где каждый участник команды не столько объект, сколько субъект управления с социально значимым конечным результатом;
- неопределенность поведения управленческой команды при критических значениях контрольного параметра. Это означает, что отсутствуют какие-либо универсальные правила, позволяющие однозначно охарактеризовать следующее состояние команды по ее состоянию в настоящий момент и по всей совокупности факторов воздействий на нее;
- в условиях, когда внешнее воздействие не выходит за рамки критического состояния для управленческой команды, она функционирует в режиме законов детерминизма «причина-следствие», эволюционирует и может быть управляема традиционными формами и методами менеджмента. Когда же контрольный параметр переходит критическое состояние, соответственно должна измениться и концепция управления командой, оно

¹ Николлис Г., Пригожин И. Понимание сложного. М., 1990.

должно в большей степени носить опосредованный характер, способствующий функционированию механизма самоорганизации за счет раскрытия интеллектуального потенциала команды и существенного ограничения внешнего управления.

3. Управленческие команды в условиях рыночной экономики

В наступающей эре постиндустриальной экономики наравне с вещественными факторами развития огромную роль приобретают нештатные факторы. В классической экономической науке капитал, например, понимался в вещественной форме как совокупность вещей (земля, здания, машины, сырье), а позднее его стали понимать в вещественно-денежной форме. В постиндустриальной экономике, однако, капитал функционирует не только в вещественно-денежной, но и в *вещественно-денежно-информационной* форме. Последняя составляющая означает, что капитал олицетворяет технологические и организационные знания, предпринимательский талант и способность предвидения сдвигов в экономической конъюнктуре (индивидуальная способность делать достаточно верные предположения относительно будущего положения дел).

А. Маршал одним из первых понял, что такая трансформация капитала имеет далеко идущие экономические последствия, отмечая, что в соответствии с законом возрастающей отдачи «увеличение объема затрат капитала и труда обычно ведет к усовершенствованию организации производства, что повышает эффективность использования труда и капитала»¹. Иначе говоря, если капитал существует в форме знаний или инноваций, то его увеличение при прочих равных условиях повышает, а не уменьшает предельную производительность капитала. Следовательно постиндустриальная экономика, где информация превращается в капитал, сама порождает управленческие структуры нового поколения в форме управленческих команд, в основе деятельности которых - информационные технологии, переносимые знания и интеллект. Кроме того, в УК «интеллектуальный потенциал», помимо квалификации и знаний, представлен еще и способностью людей общаться друг с другом, что имеет важнейшее значение не только для хозяйственной деятельности, но и для всех аспектов общественной жизни в стране. Именно в силу данного обстоятельства сетевые структуры, объединяющие УК, вырабатывая схожие нормы и ценности, формируют новый уровень доверия в обществе в дополнение к его правовой системе, что имеет большую и вполне конкретную экономическую ценность.

Этому способствует трансформация, произошедшая и в системе ценностей современных участников управления. Социологический опрос около 400 менеджеров и управленцев, проведенный в Московском и Орен-

бургском регионах, показал, что рост образованности самого широкого круга управленцев, их активная включенность в информационное пространство привели к тому, что их *система ценностей*, основанная на достижении материального богатства, все более приращивается за счет новых ценностных ориентиров - работа должна быть осмысленной, приносящей удовольствие, позволяющей участвовать в принятии решений, иметь нацеленность на творчество. УК, таким образом, формируют новую систему ценностей, основанную не на принуждении к труду, а на признании профессионализма, творчества и ответственности.

Такие предпочтения особо контрастируют с оценками исследователей, утверждающих, что в целом потенциал специалистов используется сегодня только на 20%, а в промышленности каждый второй человек с высшим образованием работает в должности, не требующей такого образования¹. Один лишь этот пример позволяет утверждать, что отдачу наиболее квалифицированной части специалистов реально можно повысить в 4-5 раз.

Нам удалось установить, что для большей части специалистов, занятых в управлении предприятиями и организациями, характерны тенденции ухода от единообразия, присущего бюрократии и иерархии и выходу на новые управленческие структуры, где деятельность теснее связана с личностной ролью, стремлением самостоятельно создавать свое рабочее место и определять свои функции. Именно такую структуру отношений и ценностных ориентиров демонстрируют управленческие команды, что и является причиной их востребованности. Управленческие команды фактически создают такие стержневые ценности, как высокая ответственность, честность, необходимость борьбы за прибыль и т.д. И, наконец, они объединяют ценности и практику. Такое объединение проявляется в признании «штучности» ценностей и интеллектуального индивидуализированного труда, которые не только не нивелируются, но и усиливаются командой.

Управленческие команды нового поколения в качестве инициаторов производства товаров или предоставления услуг являются потенциальными *генераторами добавленной стоимости*. УК становятся серьезным источником наращивания стоимости, поскольку опираясь фактически исключительно на знания, они значительно эффективнее решают вопросы не только в сфере производства, но и в тех областях деятельности, которые относятся к нематериальной сфере: маркетинг, сбыт, финансирование, НИОКР, обслуживание, налаживание сетевых (партнерских) отношений, создание информационных систем. Такие АО, как «Истрахлебпродукт», Балашихинский кислородный завод, Оренбургский нефтезавод, «Орскнефтеоргсинтез», в последние два года направляют на эти цели около 50% валовых вложений. Например, управленческая команда АО «Истрахлебпродукт» за счет изучения рынка, позиционирования своей продукции на нем,

¹ Маршал А. Принципы политической экономии. Т.2 М., 1996. С.404.

¹ См.: Экономист. 2000. №4. С. 56.

определения производственных участков для локального инвестирования и т.п. повысила объемы производства и реализации своей продукции в 5 раз.

Управленческие команды, переориентируя предпринимательские усилия внутри предприятия на обеспечение конкурентоспособности производства, на инновации, соотнося потребительские ценности производимых товаров и потребности рынка, принимают решения о производстве того или иного товара, формируют политику издержек и прибылей, имидж предприятия и его продукции, авторитет и известность торговой марки, т.е. определяют и реализуют пути достижения эффективности производства, несут на себе основную социальную нагрузку как в отношении выбора способов эффективного ведения хозяйства в интересах удовлетворения индивидуальных и коллективных потребностей работников предприятия, так и в удовлетворении покупательского спроса.

Нацеленные на добавленную стоимость, управленческие команды запускают механизм мультипликационного эффекта - с возрастанием добавленной стоимости повышается заработная плата, что ведет к автоматическому увеличению налогооблагаемой базы, увеличению покупательной способности населения и соответственно расширению внутреннего спроса, который способствует увеличению выпуска товаров, доходов и т.д.

Повышение эффективности использования собственности зависит не столько от ее формы, сколько от деятельности управленческих команд как носителей новых ценностных ориентиров, цивилизованных отношений между руководством предприятия и работниками, собственниками и наемным, персоналом, предприятием и государством.

Главным препятствием на пути экономических преобразований на уровне предприятий является неадекватность отношений собственности и корпоративного управления.

Фактически приватизация не привела к передаче средств производства эффективным хозяевам или стратегическим инвесторам, включая иностранных, которые могли бы стать источником формирования опыта эффективного управления. Собственность чаще всего находится в руках инсайдеров (менеджеров и работников предприятий)¹. Однако, как свидетельствует практика обследованных нами предприятий, контроль над управлением реально могут осуществлять только те из инсайдеров, кто владеет не менее 51% акций. Вследствие этих причин приватизация не смогла обеспечить в целом устойчивого корпоративного контроля. Отсюда среди собственников, не имеющих реальных возможностей контролировать управление предприятием, формируются тенденции к установлению рентных отношений в ущерб максимизации прибыли.

Кроме того, важнейшей проблемой российских реформ стало формирование уродливой деловой этики отношений между агентами рынка,

допускающей обман в деловых отношениях, слабое соблюдение налоговой дисциплины, использование вверочного, жесткого давления на конкурентов, вывод активов с российских предприятий на собственные предприятия за рубежом и в аффилированные компании, что ведет к падению уровня накопления.

Таким образом, УК с одной стороны формируются в условиях нецивилизованного корпоративного управления собственностью, а с другой стороны, именно эта нецивилизованность сама и способствует продвижению УК. Во-первых, в состав УК входят, как правило, менеджеры нового поколения, не имеющие собственности, не участвовавшие в ее грабительской приватизации, но добившиеся успеха благодаря своему таланту. Во-вторых, крупный бизнес также начинает ориентироваться на эффективные УК, участники которых могли бы выступать как новые лица в стране и мире. А также и потому, что УК могут стать источниками новых «правил игры» на рынке, который не может далее развиваться на принципах приватизационного периода. И, в -третьих, по нашим оценкам, реально на рынке сегодня работает не более 5-7% предприятий, которыми руководят настоящие новаторские УК. Для становления новых современных методов управления этого недостаточно.

Однако для УК характерно то, что они создают свою сетевую структуру взаимодействия на принципах партнерства и ответственности. В этой структуре задействованы только те команды, которые сами следуют этим принципам и требуют соблюдения их как от партнеров по бизнесу, так и от государства, региональных и муниципальных органов власти и управления. В этих условиях с увеличением УК предприятий примерно до 30% можно рассчитывать на то, что они станут в стране источником нового, сложившегося в мире стандарта деловой этики, корпоративного управления. Аргументом в пользу широкого распространения УК является в первую очередь их способность остановить тенденции свертывания производства и ликвидации предприятий, разграбления их активов и резко поднять эффективность производства, опираясь на «интеллектуальный потенциал». Для этого, как отмечалось ранее, не требуется таких значительных инвестиций, как для производственных технологий.

Исходя из анализа составляющих мотивации собственников и наемного менеджмента, механизмов, способных их объединить, полагаем, что современный собственник имеет очень сложную структуру мотивации, причем не всегда соотносимую с перспективами развития предприятий. Например, подтверждаются выводы ряда ученых о том, что некоторые представители директорского корпуса «заражены» ликвидатор-

¹ На это указывают и другие исследования. См.: Кателеников Р. Крупнейшие и доминирующие собственники в российской промышленности // Вопросы экономики. 2000. №1. С. 102.

ской стратегией в отношении руководимых ими предприятий¹, «срывани-ем большого куша» вместо делания бизнеса². Внутренние инсайдеры таких предприятий в лице менеджеров, находясь в зависимости от директора, составляют «команду», нацеленную скорее не на развитие предприятия, а на решение своих личных интересов. Участники же управленческих команд стремятся к максимизации удовлетворения как своих потребностей, так и коллективных, наращивая доход и добавленную стоимость, с одной стороны, и минимизируя издержки производства и свои собственные, - с другой. Отсюда УК выгодны и собственнику и самим их участникам.

Наиболее эффективные УК действуют там, где в качестве мотивационных рычагов используется не только заработная плата, но и включенность участника команды в производство как активного элемента конкурентной среды в первую очередь за счет предоставления права получать еще и предпринимательский доход, приобретая акции предприятия. Это также объединяет участников УК в борьбе за повышение рыночной капитализации предприятия на основе эффективного управления.

Менеджерам, управленцам выгодно работать командами. Установлено, что в УК удовлетворяются не только материальные потребности, но и целая гамма внеэкономических - возможность набраться опыта, работа в приятном микроклимате, ощущение «чувства локтя», обретения престижа и т.д. В частности, 63,5% опрошенных заявили, что хотели бы работать в УК для приобретения опыта решения профессиональных проблем, в то время как работа в УК с целью удовлетворения своих материальных потребностей была важной только для 38% опрошенных.

Можно выделить следующие основные особенности деятельности УК:

- оптимизация снабжения ресурсами через тесную кооперацию с поставщиками;
- жесткий контроль за возникновением затрат на всех производственных операциях;
- оптимизация производства за счет инициативы снизу (распределения и изобретения);
- инвестирование только в основное производство под четкий бизнес-план;
- реструктуризация предприятия, закрытие устаревших производств, выделение в юридические лица непрофильных участников, создание «внутреннего рынка» через введение трансфертных цен;
- реорганизация и налаживание сбыта через изучение рынка, каналов движения продукции, спроса, установление контактов с потребителями и работа под их заказы;

- повсеместное повышение качества за счет введения прямой зависимости величины переменной части заработной платы от качества продукции и т.д.

Следует отметить также выявленную положительную зависимость между наличием мощных УК предприятий и привлечением инвестиционных капиталов, что можно трактовать как стремление инвесторов ориентироваться в первую очередь на потенциальные возможности стабильных и хорошо зарекомендовавших себя УК.

4. Основные компоненты концепции формирования и функционирования управленческих команд

В создании управленческих команд одно из центральных мест занимает механизм формирования эффективного взаимодействия их участников в процессе управления. В основе этого механизма лежат разработанные и принятые самими участниками команды нормы/правила совместной деятельности (неписанные заповеди). Нормы/правила УК - это порядок взаимодействия, принятый их участниками в целях достижения кооперации усилий по эффективному управлению предприятием. Эти правила вырабатываются самоорганизационным образом, в ходе взаимодействия между ее участниками по поводу управления организацией в целом (принятие решений, организация производства, осуществление контроля и т.д.). Особенностью, установленной в ходе нашего исследования, является то, что на процесс самоорганизации команды можно воздействовать, не нарушая его механизма.

Установить, что нормы/правила рационализируют действия по максимизации дохода, оптимизируют выбор в процессе принятия решений, помогают справляться со сложной и масштабной информацией, снижают неопределенность при оценке ситуации на рынке, регулируют деловое общение, выступают методическим инструментом для самообразования и развития интеллектуального потенциала управленческой команды.

Формирование норм/правил совместной деятельности выводит команду на собственную специфическую *организационную культуру*. Под организационной культурой принято понимать набор наиболее важных представлений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Представляется, однако, что из такой формулировки организационной культуры выпал элемент самосоздания ее непосредственно командой. Если учесть этот элемент, то мы будем вынуждены признать, что организационная культура, во-первых, опираясь на мотивации участников команды, кристаллизует их в систему единых представлений, которые призваны сплачивать участников команды, а, во-вторых, ис-

¹ См.: Клевнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики. 2000. №5. С.70.

² См.: Стиглиц Дж. Куда идут реформы? // Вопросы экономики. 1999. №7. С.19.

пользуя собственные процедуры, сама эта культура действует в качестве дополнительного стимулирования сближения участников команд. В таком понимании организационная культура - это структура базовых ценностей, которые изобрела, открыла или разработала управленческая команда, имея в виду решение проблем внешней адаптации или внутренней интеграции, как структура ценностей, которые достаточно хорошо функционируют и могут передаваться новым участникам, чтобы они адекватно себя чувствовали, адекватно мыслили и реагировали на сходные проблемы.

Организационная культура команды, давая возможность выработать общий код для передачи информации и ее осмысления, обеспечивает более высокую скорость принятия решений, то есть является источником экономии времени, и, значительно облегчая определение правил работы, вносит вклад в уменьшение неопределенности того, что касается реакции участников в новых или двусмысленных ситуациях при принятии решений.

Важно отметить, что не уже действующими командами Разрабатываются нормы/правила, а наоборот, полезный их характер, Удвоенный людьми и проявляющийся как преимущество, повышающее эффективность управления, становится основой для создания УК.

Нормы/правила придают власти в команде особый характер, он имеет не иерархический вид, связанный с подчинением нижестоящих вышестоящим, а характер *распределенной власти*, которая проявляется в подчинении людям, обладающим большими знаниями, опытом, профессиональным мастерством. То есть власть не только сохраняется, но скорее усиливается, потому что исходит не от одного человека, а от команды.

Переход к УК как меняет структуру отношений между ее участниками, так и ведет к изменению организационной структуры предприятий, которые приобретают более Диверсифицированный характер с гибким разделением функций и ответственности между подразделениями, их сетевым взаимодействием, а не подчинением одного другому. В них начинают играть значительную роль внутрирыночные отношения, маркетинговые службы.

Руководитель не может и не должен во всех случаях жизни использовать один единственный стиль, его задача анализировать ситуацию и приспосабливать к ней соответствующий стиль руководства. Об этом, в частности, свидетельствует и анализ предпочтений, высказанных в отношении стилей руководства в ходе проведенного социологического опроса. Так, на вопрос «Какой бы стиль Управления Вами Вы предпочли?» ответы распределились следующим образом:

Стиль управления	БезУК	БУК
авторитарный	18	25
демократический	58	60
делегирующий	22	12

Как видим, затребованными оказались все, даже самый жесткий стиль. Объясняется это тем, что, например, авторитарный стиль, предпочли преимущественно люди с малым опытом работы, начинающие специалисты. Делегирующий же стиль, наоборот, предпочли люди, работающие, по их мнению, в дружных, сплоченных коллективах, имеющие большой стаж работы.

Таким образом, стиль руководства должен соответствовать той ситуации, в которой находятся как участник команды, так и сама команда. Чем выше профессиональные качества работника, чем в большей степени он смотивирован на труд, тем демократичнее должен быть стиль вплоть до предоставления ему полной самостоятельности. Кроме того, стиль, которым пользуется руководитель, должен соответствовать тем общепризнанным нормам/правилам, которые были выработаны коллективом, при этом он становится нормой, которая самой командой и поддерживается, и поддерживается.

Важное место в работе УК принадлежит анализу процесса принятия решений. В настоящее время руководитель предприятия продолжает оставаться центральной и часто единственной фигурой при принятии решения. Сегодня реальной альтернативой такому авторитарному управлению могут выступать только управленческие команды. Именно они начинают восприниматься, в том числе и самими руководителями, как важнейший фактор повышения качества управления, способствующий снижению риска при принятии управленческих решений и в первую очередь при стратегическом планировании. Сами участники отмечают как характерную деталь командного подхода большую эффективность поиска, хранения и обработки информации, использования ее в ходе подготовки наиболее эффективных управленческих решений, высокую удовлетворенность корпоративным духом совместной работы. По данным социологического обследования, проведенного автором, более 80% участников эффективных команд связывают высокие результаты деятельности своих предприятий в первую очередь с умением управленческой команды принимать и реализовывать решения.

Система принятия решений на предприятиях и в организациях России нуждается в изменении, главным образом в части повышения роли стратегического управления, влияния избранной стратегии на жизнь предприятия, консолидации сил собственников, менеджмента и трудовых коллективов в направлении поиска и реализации конкурентных преимуществ предприятий. В этом плане реальным источником данной консолидации выступают УК. Опираясь на мощный «интеллектуальный потенциал», на стратегическое планирование как механизм, позволяющий избежать крупных ошибок, на собственные, нередко уникальные и оригинальные способы формирования и отбора вариантов решений, УК становятся важным фактором производства, определяют новую организационную форму менеджмента предприятий.

Стратегическое управление, осуществляемое УК, рассматривается не только как аналитическая, рациональная деятельность, направленная на решение задачи и связываемая обычно со стратегическим планированием, но и, главным образом, как формирование командной культуры, развитие поведенческой техники, нацеленность на развитие отношений между людьми, идентификацию их с принятой и реализуемой ими стратегией. Иначе говоря, управление командой это управление посредством общего видения с сильной культурой организации.

В связи с временной протяженностью построения команды можно выделить четыре этапа становления УК. Под этапом, в частности, понимается стабильный, устойчивый период жизнедеятельности УК, между периодами, отличающимися крупными, накапливающимися изменениями в структурно-институциональных параметрах УК.

В ходе этапов построения управленческой команды формируется иерархия факторов построения или параметров порядка, которая отражает их взаимосвязь и взаимозависимость. Сформировав, например, нормы/правила взаимоотношений, исходя из личных и групповых интересов, участники команды, таким образом, определяют командные параметры порядка, которые не только носят характер "джентльменского соглашения" по поводу совместной работы, но и сами начинают воздействовать на людей. То есть коллективное поведение участников команды и параметры порядка, которые они сформулировали, обуславливают друг друга. Появляется так называемая круговая причинность между поведением людей и параметрами порядка. Самосоздание, самоорганизация новой нормы, нового параметра порядка дает возможность выхода команды на новое качественное состояние, характеризующееся самоусиливающейся динамикой повышения эффективности управленческих решений.

Установление в управленческой команде одного параметра порядка хотя и дает эффект, но стратегически прерывный характер начинает проявляться при выходе УК на всю гамму командообразующих факторов (параметров порядка), представленных схемой 1 и выступающих целостной гибкой динамичной системой с закономерно расположенными и находящимися во взаимной связи и во взаимодействии частями.

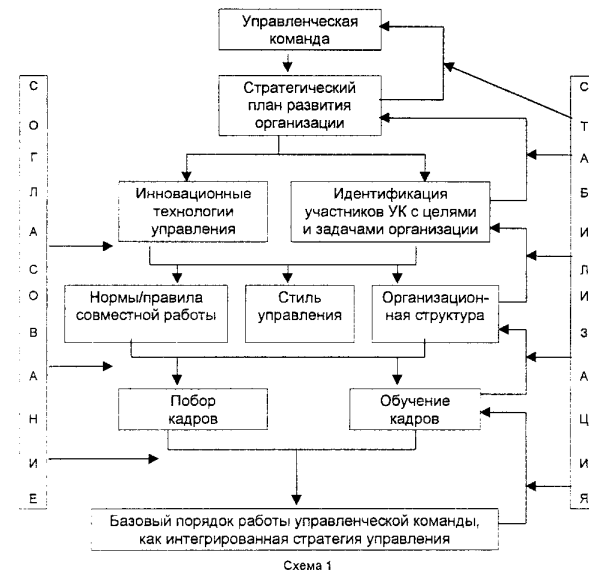


Схема 1
Модель иерархии факторов (параметров порядка) построения управленческих команд

Автор уделяет большое внимание раскрытию такой отличительной стороны УК нового поколения, как их сетевой характер. Хотя сетевая форма организации существовала и ранее, однако только управленческими командами создается основа для их развития. В частности, центральным элементом сетевого взаимодействия УК является единая система ценностей (взаимная ответственность, партнерские отношения в интересах каждого, открытость и пр.) Формированию «сетей» способствует также глобализация экономики, необходимость распределения рисков, взаимного обучения, заполнения технологических разрывов, установления единых стандартов.

Находясь в сетевом взаимодействии с учебными и консультационными центрами, элементами инфраструктуры развития бизнеса (банками, инвестиционными фондами), поставщиками и потребителями, государственными и муниципальными органами управления, УК получают возмож-

ность доступа к самым различным ресурсам (финансовым, информационным, трудовым и т.д.).

Таким образом, сети формируются управленческими командами для продвижения или разработки новых производственных технологий, создания условий хозяйствования выгодных всем партнерам, для выработки их участниками общих интересов, создания механизмов достижения взаимного доверия для разрешения в будущем разногласий и споров и способствуют при оценке конечных, интегральных эффектов снижению затрат в себестоимости продукции в 2-5 раз.

5. Формирование системы государственной поддержки развития управленческих команд

В процессе изучения данной проблемы нами был выбран подход, в соответствии с которым рассматривались знания управленцев, связанные с развитием трех видов умений: технических, концептуальных и устанавливать личностные контакты. Следует заметить, что объединенные оценки руководителей и их подчиненных по Московской и Оренбургской областям были близки друг к другу только по параметру технических умений. Соответственно 82% и 80% опрошенных по данным группам отметили, что и руководители и подчиненные удовлетворены своими техническими знаниями. Нескольким иное мнение было высказано по поводу концептуальных умений. Только 38% опрошенных руководителей разного уровня заявили, что удовлетворены своими способностями к выработке новых идей и прогнозированию путей развития организаций. Еще меньше - 31% подчиненных из числа опрошенных заявили, что они удовлетворены концептуальными умениями своих руководителей. И, наконец, самая большая разница во мнениях была связана с вопросом об умении людей налаживать личные контакты. Если 58% руководителей считают, что они вполне удовлетворены своим умением поддерживать отношения с людьми, то только 23% подчиненных сошлись с ними в данном мнении. В качестве недостатков руководителей были названы: отстраненность от личных проблем подчиненных, грубость и высокомерие, приказной безапелляционный тон, "разносы" по делу и просто "под горячую руку", отсутствие ориентации на долгосрочное сотрудничество со своими подчиненными, пренебрежение их инициативными начинаниями.

Роль командного подхода в этих условиях состоит в том, чтобы повысить коллективную компетенцию, структура которой представляет собой результат соединения системы знаний с системой задач. В связи с этим сущность управления развитием человеческого потенциала команд состоит в том, что люди рассматриваются как достойные организации, как сильный ресурс, мотивировать, размещать так, чтобы достигать стратегических целей. На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что государственные, региональные и муниципальные органы власти, сами

предприятия должны выделять в своей деятельности *новую функцию - «обучения»*, реализация которой представляет целенаправленные действия по соединению развития персонала с общей деятельностью команды по достижению поставленных целей. Анализ показал, что по результатам самооценки эффективность обучения командами на 20-30% превосходит обучение, организованное традиционным образом. Кроме этого, на первый план в профессиональном образовании выходит переход от непосредственного обучения, осуществляемого в определенные сроки в специально организованных условиях к непрерывному обучению как черте жизнедеятельности, становления личности в течение всей социально активной жизни.

Создание такой формы обучения позволит в 10-12 раз увеличить число обучающихся и сократить расходы на обучение в 1,5-5 раз.

Однако реализация данной функции в настоящее время встречается с рядом проблем. Так, расходы на образование из федерального бюджета сократились с 5,85% в 1992 году до 3,48% в 1997 году. Потребность сферы образования в ресурсах удовлетворяется не более чем наполовину. При этом среди руководителей регионов более 59% - люди с техническим образованием, около 30% - с сельскохозяйственным. Профессиональных же экономистов, юристов и управленцев крайне мало. Усугубляется положение и тем, что, например, по итогам выборочного обследования, проведенного в 1999 г. Госкомитетом РФ по статистике, расходы на профессиональное обучение составляют в промышленности 0,3% общих затрат на рабочую силу, причем непосредственно на обучение из них направлялось только 20%¹. Учитывая данное обстоятельство, в работе высказывается мнение о необходимости разработки государственной программы подготовки и развития «интеллектуального потенциала» отечественного менеджмента, включающей:

- проведение реструктуризации федеральных инвестиций в образование с целью увеличения финансовой поддержки направлений, связанных с дополнительным профессиональным образованием кадров управления, подготовкой целевых и во многом «элитных» управленческих команд;
- активное участие государственных, региональных и муниципальных органов в различных инновационных и аналитических центрах, учебных учреждениях, осуществляющих исследования в области обновления систем управления;
- пропаганду и распространение информации об индивидуальном и корпоративном инвестировании в программы образования и переподготовки управленцев;
- формирование и пропаганду имиджа образованного, грамотного управленца, разъяснение особенностей государственной инвестиционной стратегии в области формирования «интеллектуального потенциала» России;

¹ См.: «Экономист» 2000. №4. С. 44.

- поддержку учебных учреждений, готовящих управленческие команды на всех уровнях государственного, регионального и муниципального управления посредством формирования программ развития персонала;

- содействие учебным учреждениям в создании системы, обеспечивающей дистанционное получение информации в целях самостоятельной подготовки управленцев, получения информации о теории и практике решения актуальных проблем управления социально-экономическим развитием региона или предприятия;

- формирование на уровне Правительства РФ государственных заказов на подготовку и переподготовку специализированных категорий управленческого персонала (включая подготовку управленческих команд), например, управляющих государственных, унитарных предприятий, заместителей глав правительств, администраций субъектов Федерации по экономике, социальной политике и т.п.

В контексте рассматриваемой проблемы отмечается, что более 80% руководителей предприятий и свыше 70% руководителей различных подразделений государственных и муниципальных органов управления считают важным для себя овладеть технологиями формирования и работы УК. В целях удовлетворения данной потребности в работе предложена апробированная авторская программа обучения формированию управленческих команд. высказываются конкретные предложения по внесению добавлений в Государственные образовательные стандарты высшего образования по специальности «Государственное и муниципальное управление». В ходе исследования установлено, что формирование УК в органах власти регионального и муниципального уровня в значительной степени способствует повышению качества жизни людей, развитию местной промышленности, эффективному распоряжению муниципальной собственностью, природными ресурсами в первую очередь за счет разработки и реализации такими командами стратегии устойчивого и антикризисного развития территорий.

В этих целях УК регионов, муниципальных формирований активно внедряют технологии стратегического планирования и управления, основанные на *технологии активного партнерства*, углубления корпоративных связей со всеми хозяйствующими субъектами. Такое партнерство предполагает, что все хозяйственные корпорации в той или иной мере заинтересованы в развитии территории, а органы местного самоуправления - в стабильно работающих предприятиях.

К числу инновационных технологий, используемых УК (Новгородская область, Красногорский район Московской обл., г. Орск, Новомосковский район Тульской обл.) в реализации стратегии партнерства и рекомендованных в диссертации к практическому применению региональными и муниципальными органами власти, относятся:

- формирование благоприятных условий для развития деловой активности (развитие транспорта, связи, возможности использования земли);

- координация деятельности всех предприятий и учреждений (налоговые льготы и каникулы, льготные арендные платежи, гарантии администраций);

- прямое участие региональных и местных администраций в совместной деятельности хозяйствующих субъектов (через региональные и муниципальные заказы, проведение конкурсов проектов развития важных социально-экономических объектов, инвестиционную поддержку);

- участие, поддержка и создание сетевых структур, коалиций УК с задачей совместной выработки основных целей и путей их достижения в развитии как территорий, так и хозяйствующих субъектов;

- разработка с привлечением науки аналитических моделей функциональных организационно-управленческих, материально-финансовых и правовых механизмов регионального и местного самоуправления;

- систематическая и всеохватывающая подготовка и повышение квалификации работников региональных и муниципальных органов власти, содействие в целом развитию интеллектуального потенциала территорий;

- формирование региональных и муниципальных информационных служб как источников информации для анализа и принятия решений, а также баз данных для всего сообщества хозяйствующих структур.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кризисное состояние российской экономики во многом связано с низким качеством управления во всех звеньях народного хозяйства. Из множества причин такого положения следует отметить слабую опору на науку, творчество и инициативу управленческого персонала, низкую их заинтересованность и мотивационную готовность к освоению инновационных технологий управления, обусловленные как объективными причинами - блокирующим характером рыночных институтов, отсутствием инвестиций, высокой инфляцией, так и субъективными - бюрократией, рэкетом, вывозом капитала.

Сегодня же, когда разворачиваются противоречивые процессы становления нового постиндустриального общества, основными чертами которого являются информатизация, усиление роли социальных критериев в развитии экономики, распространение высоких технологий, опора на науку и знания, - одновременно с разрушением старых подходов к управлению формируются новые структуры, демонстрирующие высокую эффективность и качество своей деятельности. Среди них важное место начинают занимать *управленческие команды нового поколения*.

В условиях кардинальной перестройки социально-экономической жизни они, опираясь на мощный интеллект, творчество, интеграцию усилий управленцев, обширные информационные ресурсы, высокую организационную культуру, способность систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики, становятся главной движущей силой социально-экономического развития страны. В связи с этим создание УК в органах государственного и регионального управления, местного самоуправления, на предприятиях корпоративной собственности, формирование эффективной системы их поддержки становятся важнейшей общегосударственной задачей, а также руководителей региональных и муниципальных органов управления, предприятий и организаций.

Анализ исторически складывающихся в России коллективных форм управления и хозяйствования, тенденций, закономерностей и противоречий в развитии отечественного управления современного периода подтверждает, что в стране продолжают сохраняться традиции коллективности и подчинения совместно выработанным решениям, и их использование управленческими командами может дать высокий результат.

Такие команды способны разрешить противоречие между общественной потребностью в эффективном управлении и низкой мотивационной направленностью управленческого персонала использовать на практике силу коллективного творчества, современные интеллектуальные технологии и новаторские идеи менеджмента. *Кооперация специалистов аппарата управления, проявляющаяся в форме управленческих команд нового поколения*

ления, начинает выступать как реальное средство повышения качества всей системы управления, основой для формирования интеллектуального механизма решения стоящих задач.

В целях повышения роли УК в становлении эффективного управления их государственная поддержка кроме разработки правил взаимодействия между субъектами рынка и контроля за их соблюдением должна включать весь цикл формирования и функционирования управленческих команд. Особенностью государственной поддержки управленческих команд в современной России должны стать такие новые для органов власти и управления функции, как *выявление потенциальных кадров*, способных работать в командах, их периодическая переподготовка и повышение квалификации, продвижение по ступеням служебной карьеры, *организационная поддержка* управленческих команд, обеспечивающих реализацию значимых проектов для государства или регионов; создание системы *информационной и консультативной поддержки*; формирование электронных информационных систем и соответствующих баз данных, облегчающих ведение бизнеса; *стимулирование* высокопродуктивного личного труда участников команд посредством создания механизма социальной защиты, достойного пенсионного обеспечения, возможности приобретения (получения) менеджерского пакета акций из государственного пакета по предприятиям, успешно управляемым эффективно работающими командами; *контроль* за их деятельностью посредством проведения мониторингов качества управления, периодических аттестаций не только руководителей, но и участников управленческих команд.

Проблема эффективного использования собственности остается для российской экономики едва ли не самой главной на современном этапе реформ. Исходя из этого, стратегия поддержки и развития УК как государством, так и частным капиталом в целях повышения эффективности использования собственности должна:

- включать направление специально подготовленных команд управленцев на предприятия, где контрольный пакет акций находится у государства или региональных (муниципальных) органов власти;

- пропагандировать и шире внедрять практику «коллективного договора» действий менеджмента, собственника, трудового коллектива и государства;

- содержать сильные мотивационные факторы в виде менеджерских пакетов акций для повышения заинтересованности менеджеров предприятий, в первую очередь, за счет системы опционов, что является в большей степени стимулом, чем просто владение небольшим количеством акций;

- создавать системы мониторинга управления собственностью, который бы содействовал оперативному установлению эффективности управления, воздействия его на повышение эффективности всего воспроизводственного процесса. Особенно важен мониторинг управления государством.



венной и региональной собственностью, где более 40% предприятий являются убыточными, причем около половины из них по причине неэффективного управления;

- включать инвестиционную поддержку мощных УК, ориентированных на инициативное использование современной науки, информатики, инновационных технологий, создавая тем самым базовые точки роста экономики.

Поскольку формирование и распространение управленческих команд способствует появлению их интеграционных сетевых образований (коалиций), то для государства, региональных и муниципальных органов власти важно не только быть участниками таковых, но и инициаторами их создания. Выступая в роли активного элемента в данных сетевых структурах, они в значительной степени будут способствовать восстановлению утраченного в годы рыночных реформ сотрудничества государства и предприятий, доверия к государственной власти. Кроме того, это будет способствовать значительному снижению уровня рисков при принятии управленческих решений, в первую очередь, стратегических, наращиванию кадрового потенциала и на этой основе улучшения своих административных, правовых и регулирующих функций, а в целом для страны устранил прослеживающуюся раздробленность и обособленность более чем 2,5 млн предприятий России.

Участие государства, региональных и муниципальных органов власти в сетевых структурах, сформированных УК, должно вестись на партнерских принципах, увязывая политику развития социальной сферы общества с обеспечением многократного повышения экономической и социальной эффективности воспроизводственного процесса товаров и услуг, непосредственно предназначенных человеку.

Выход экономики России на траекторию расширенного воспроизводства как воспроизводства инновационного и интенсивного типа требует адекватных управленческих ресурсов, сконцентрированных в управленческих командах нового типа, что предполагает разработку и реализацию системы мер по обучению управленческих кадров. Подход к управлению командами базируется на:

- содействии всем руководителям организаций в деле изучения ими теории управленческих команд, разъяснении каждому современных инновационных технологий и форм, с помощью которых тот или иной руководитель может добиться успеха в работе с людьми и посредством людей;

- помощи в распространении и овладении имеющегося практического опыта, необходимого для применения научно обоснованных форм и методов управления с учетом требований экономики XXI в.

К дополнительным государственным мерам по превращению образовательных структур в катализатор преобразивший в области управления можно отнести включение образовательных учреждений в сетевые коалиции команд, превращение их в каналы связи между командами и провод-

ников научных исследований в практику управления; создание их силами системы консультативной помощи при анализе и реализации принимаемых управленческих решений; выполнении специальных программ по методике формирования и функционирования управленческих команд.

На федеральном уровне, уровне субъектов федерации необходимо разработать специальные учебные программы по проблемам формирования управленческих команд нового поколения и обязательно обучить лиц, имеющих большой масштаб влияния на подготовку, принятие и реализацию ключевых решений, направленных на развитие экономики страны. Обучение, таким образом в авторитетных ВУЗах (РАГС, АНХ, Финансовой академии и т.д.) «элитных управленческих команд» должно стать основой для подготовки реального резерва кадров управления, накопления критической массы современных грамотных управленцев. Само же обучение должно осуществляться как командами преподавателей, состоящих из профессоров-преподавателей, специалистов, ученых, руководителей организаций и предприятий, консультантов, так и командами слушателей, где обучение базируется не только на общении с преподавателем и источниками информации, но и включает существенный мотивационный фактор - групповое общение и взаимодействие в составе единой команды.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Управленческая команда как объект исследования.....	6
2. Самоорганизация как процесс упорядочения формирования управленческих команд нового поколения.....	10
3. Управленческие команды в условиях рыночной экономики.....	14
4. Основные компоненты концепции формирования и функционирования управленческих команд.....	19
5. Формирование системы государственной поддержки развития управленческих команд.....	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	28

В.И. Корниенко

**СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМАНДЫ:
ФОРМИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА,
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ**

Лицензия № 021085 от 24 декабря 1996 г.

Подписано в печать 31.10.00. Формат 60х84х16. Бумага писчая.
Печать офсетная. Гарнитура «Times». Усл. п. л. 3 п. л. Тираж 200. Заказ
344000, Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70. Издательство СКАІ С.