

# Стратегический менеджмент «С ВЫСОТЫ ПТИЧЬЕГО ПОЛЕТА»



Что является основной причиной плохого состояния российской экономики? Многие экономисты сейчас считают, что главный фактор – отсутствие инвестиций. Вот «придут» инвестиции – и поднимут экономику. С этой точки зрения главным представляется создание так называемого хорошего инвестиционного климата. Но задумаемся на минуту: что такое «хороший инвестиционный климат»? Это состояние экономических институтов, при котором статус «наибольшего благоприятствования» предоставляется именно инвестору. Вспомним, однако, времена МММ, «Гермесов» и «Тибетов». Сколько российских граждан стали тогда инвесторами? Едва ли не все. Какими только способами их не завлекали...И

завлекли. В итоге миллиарды "инвестиционных" рублей стали добычей авантюристов или просто недобросовестных управляющих. Нет, одним «инвестиционным климатом», как показывает практика, не обойдешься.

Не следует забывать и о том, что любые внешние инвестиции - это заемные деньги, и, если ты не захочешь войти в конфликт с законом, их придется - рано или поздно, в той или иной форме, - отдавать заимодавцу. Если предприятие получило инвестиции в обмен на акции, - то в виде дивидендов (а эти выплаты не имеют «срока давности» и в принципе должны продолжаться до тех пор, пока существует эмитент). Если вы получили кредит, то он также должен быть возвращен, причем с процентами. Чужие деньги никогда не даются просто так.

А что происходит, когда, наконец, вы инвестора «заполучили»? Что теперь вы будете с ним, а, точнее, с его деньгами, делать? Здесь во весь рост встают те проблемы, которые и определяют сегодняшнее состояние экономики: проблемы менеджмента, проблемы управления. Экономика и управление неразделимы - одно не может существовать без другого. И именно неадекватное управление на всех уровнях российской экономики уже погубило значительную ее часть и может добить все остальное.

**– Возможно ли при этом говорить о стратегическом менеджменте? И что такое «неадекватный менеджмент»?**

– Один из ответов звучит так: неадекватный менеджмент - это, прежде всего, нестратегический менеджмент. Неадекватный менеджер не считает нужным опираться на стратегию предприятия, иногда он просто не знает, что это такое. Неадекватный менеджер может действовать в собственных интересах, не беря в расчет интересы предприятия, которое должно развиваться неограниченно долго. А стратегия как раз и предполагает обобщенное, укрупненное видение состояния и места управляемого объекта в экономике. Речь при этом должна идти и о предприятии, и о стране, об отрасли или о территориальных образованиях. Неадекватность управления возникает тогда, когда управление не адекватно потенциалу предприятия, не учитывает его внутренне и состояние и возможное место в экономике.

**– Можно ли назвать это «внешними координатами» экономического объекта и, соответственно, «внутренними»?**

– Представьте, что Вы воспитываете своего ребенка. Вы думаете о том, каким он должен быть в будущем, вы желали бы его видеть ответственным, хорошим и совестливым человеком. Это будет его состояние. Но вместе с тем вы пытаетесь нащупать его место в жизни. Скажем, вы представляете, что он занимается престижной и хорошо оплачиваемой работой, испытывает удовлетворение от труда и т.д. Вот когда мы думаем о подобных проблемах, мы и выходим на стратегический уровень. Так же и с предприятием. Время от времени нужно взмывать на высоту «птичьего полета» и, не обращая внимание на

частности, увидеть основное - образ управляемого нами объект в целом и его контурное расположение на контурной же карте будущей экономики.

**– Что же будет следовать из такого видения? И как это может повлиять на менеджмент?**

– Теперь мы будем говорить о менеджменте предприятия, для определенности, хотя это могут быть и какие-то региональные экономические комплексы или же отраслевые.

Предприятие является субъектом экономики. И я бы хотел на этом немного остановиться . Это совсем не невинное сочетание слов. Субъект экономики - это то же самое, что и социальный субъект. Скажем, мы с вами являемся социальными субъектами, и семья - это тоже социальный субъект. Мы где-то записаны - в актах гражданского состояния, у нас есть паспорт, нас нельзя безнаказанно не только убить, но и оскорбить - общество будет против. Предприятия - это субъекты экономики, и если это предприятие уже достаточно долго работает (так же как человек, который уже родился), то оно тем самым приобретает право субъектности. Это значит, что его уже нельзя сразу закрыть, по чьему-то произволу ликвидировать, к чему либо принуждать, так же, как это нельзя делать и с социальным субъектом. А коль скоро это так, и управлять им надо как субъектом. Мы должны понимать, каким будет этот субъект в будущем, если, конечно, не хотим, чтобы наш субъект в конце концов потерял бы все то, что делает его предприятием, и исчез с арены экономики. Таким образом, предприятие является, с одной стороны, объектом менеджмента, с другой стороны - субъектом экономики.

И именно поэтому нам необходимо стратегическое видение. Вспомните: каждый из нас работает на каком-то предприятии, мы приходим туда практически каждый день, везде множество людей, множество проблем, деталей, документов. Но время от времени, если вы руководитель, вы должны взглянуть на предприятие как бы полуприкрыв глаза, как близорукий человек, который не видит частностей, попытаться увидеть его "в целом". Но, как правило, менеджер озабочен частностями, и за деревьями он не видит леса. А ведь лес - это, в том числе, и будущие деревья. Аналогично, если вы сегодня управляете предприятием, то вы одновременно управляете и будущим предприятием. И если вы не видите этого будущего, значит, вы не видите и настоящего, которое в сущности-то и состоит из ростков будущего и остатков прошлого...

**– А такое понятие, как "миссия" предприятия? Не содержится в нем этот взгляд в будущее, «будущие деревья»?**

– Да, содержится. Многие напрасно думают, что самое сложное - это определение стратегии предприятия. Это действительно трудоемкое, интеллектуалоемкое, информационное дело, но нет ничего труднее определения миссии. Парадокс. Ведь что такое миссия, если ее изложить на бумаге? Это, в лучшем случае, абзац, два-три предложения.

И это все прямым образом связано с темой нашей беседы. Ведь и у каждого человека как социального субъекта есть свое предназначение, потому что он обладает определенным

дарованием, определенным потенциалом, и должен его реализовать. Угадать свое предназначение, осмыслить, в чем оно состоит и как его реализовать - этим занимаются наиболее мудрые из нас, уделяя внимание своему «стратегическому планированию» и начиная его с определения своей «миссии».

Миссия - это и есть предназначение. Определить эту миссию для предприятия очень сложно, это и для человека трудно. Но когда спрашиваешь у маленького ребенка, кем тот хочет быть, он уже пытается ответить, угадать свое предназначение. Он этим угадыванием занимается с четырех до 16 лет.

Но если у человека на это уходит, как минимум, 12 лет, то и для предприятия, где работают порой тысячи людей, это чрезвычайно сложная задача, которую решить в течение небольшого времени весьма затруднительно. Я сошлюсь на свой опыт. Когда-то было организовано новое небольшое предприятие, меня привлекали к его созданию, и надо было определить его миссию. Я затратил месяц напряженного интеллектуального труда, для того чтобы сформулировать несколько строчек. А потом, когда эта задача была решена более или менее успешно, надо было перейти от этой миссии к стратегии, которая представляет собой, по сути дела, конкретизацию миссии в соответствии с особенностями данного предприятия и внешней среды. Сочетание замысла того, кто «родил» это предприятие, с конкретными условиями реализации этого замысла - это и есть стратегия.

Откуда вообще произошло понятие миссия? - Обычно мы связываем возникновение этого понятия с развитием японского менеджмента, не с западным стилем, не с американским, а с японским. Движение пошло от восточной культуры, от ее погружения в себя, в субъект. Целостное восприятие - это все тоже Восток, и в американские компании именно с «ветром с Востока» стали проникать, такие понятия, как «миссия», и, в значительной мере, - «стратегия». И сейчас последовательность элементов целевой сферы предприятия является достаточно стройной - это миссия, это стратегия, это цели, представляющие собой конкретизацию направлений стратегии, применительно уже ко времени и пространству, к срокам и показателям.

Итак - миссия, стратегия, цели, задачи, действия. И если мы не имеем всей этой цепочки, в особенности ее первых членов, если элементы этой цепочки не взаимодействуют друг с другом, или же сама цепочка выстроена неправильно - тогда, как правило, предприятие обречено. Так вот, задача менеджмента, на разных его уровнях, состоит в том, чтобы сформировать и постоянно корректировать, если это необходимо, приведенную выше цепочку.

Миссия - вещь мало изменяемая, если вы правильно ее угадали, поскольку отражает глубинные основы субъекта. Стратегия, относительно последующих элементов этой цепочки, также является мало изменяемым образованием

Поэтому различные фирмы во всем мире тратили и будут тратить огромные деньги на формирование своей стратегии и прилагают столь же большие усилия к ее соблюдению. Но, конечно же, мир меняется и вокруг предприятия, и внутри него, появляются новые менеджеры, работники, технологии, и поэтому, естественно, время от времени стратегия

должна изменяться. Но не ежеминутно, а сугубо дискретно. Она не должна колебаться вместе с «линией партии» или с конъюнктурой рынка. Стратегическим менеджментом мы, как правило, называем не управление стратегией - это, скорее, стратегическое планирование. Стратегический менеджмент занимается реализацией стратегии.

Но еще раз надо подчеркнуть, что несмотря на все усилия, которые тратятся на формирование стратегии, ее обсуждение, закрепление, все же это вещь непостоянная, и она время от времени нуждается в корректировке. Но эта корректировка должна производиться не произвольно, а «по вновь открывшимся обстоятельствам», и она должна происходить с некоторым «трением».

Стратегически управляемое предприятие - это то, на котором осуществляется, во-первых, стратегическое планирование и, во-вторых, есть система реализации, контроля и корректировки этой стратегии. Таких предприятий у нас в России немного. Хотя многие находятся в процессе формирования стратегического менеджмента.

**– А какие конкретные примеры Вы могли бы привести?**

– Мы сейчас занимаемся формированием такой системы на московском заводе МОВЕН (АО Московский вентиляторный завод). Там довольно сильные руководители, и они стратегически ориентированы, потому что понимание процессов производства и процессов рынка привело их к тому, что без стратегического управления сейчас обойтись уже нельзя. Мы помогаем им в разработке стратегии и в создании системы стратегического менеджмента.

Надо сказать, что динамика внимания к стратегиям в мире впечатляет. В начале 70-х годов стратегическое планирование считалось чуть ли не панацеей против циклов, против спадов и других неприятностей в жизни предприятий. И выпускники Гарварда и других престижных американских университетов приходили в «белых воротничках» в отделы стратегического планирования ведущих компаний, чертили схемы, графики - во все это вкладывалось огромное количество средств. Например, около 200 человек работало в соответствующем отделе General Electric. А в конце 80-х годов стратегическое планирование испытало резкий спад, почему-то выяснилось, что его результаты никому не нужны, и отдел был распушен.

Дело в том, что стратегическое планирование испытало период «великой иллюзии». Казалось, что все можно продумать и рассчитать, и на этой основе управлять предприятием. Потом стало ясно, что не только темпы научно-технического прогресса, но и темпы социальных изменений в мире таковы, что стратегия за ними не успевала, теряла свою силу, а стратегически ориентированные предприятия оказались неповоротливыми монстрами, которые тупо бьют в одну точку, когда мир давно перевернулся. Это была болезнь роста - неизбежный этап в развитии стратегического подхода. И к началу 90-х годов стала формироваться другая, новый взгляд на стратегическое планирование. Произошло его «второе пришествие» - немного в другом облике.

Напомню, что мы говорим здесь о Западе, а, точнее, об Америке. Итак, произошла глубокая смена взглядов, и она базировалась на изменении видения самого рынка. Это относится и к экономической теории, и к экономическому консалтингу. Раньше рынок представлялся как множество ведущих друг с другом не на жизнь а на смерть борьбу рыночных субъектов. Образно говоря, они ходили с большими «дубинами» и лупили друг друга, и некоторые из них тут же погибали, а другие с радостным воем устремлялись на поиски следующих конкурентов.

**– Но это ведь что-то дикое, вы хотите сказать, что это все происходило до недавнего времени? Но ведь могло вмешаться государство, существует законодательство...**

– Ну конечно! Считалось, что конкуренция и конкурентная борьба - это основа развития, основа движения рынка. Нет конкуренции - и умирает рынок, о чем здесь говорить?... Конечно, нельзя было орудовать «дубиной» вне правил, и эти правила были. Нельзя так просто прийти и застрелить директора какой-нибудь фабрики. Но тем не менее, «рыночные дубины» были, и предприятия активно их использовали. Таким было и видение рынка, и рыночное поведение. Потом ситуация стала меняться. В соответствии с ролью, которую все больше и больше в экономической теории занимало институциональное и эволюционное направления, стало постепенно меняться и само видение, образ рынка. А уже в соответствии с ним начали меняться и поведение, и цели участников рынка.

Что же это были за изменения? Вот эта картина «неандертальцев с дубинами» постепенно стала заменяться на понятие субъектов рынка как субъектов сотрудничества. Не конкуренция теперь поставлена во главу угла. (Но, естественно, как притязание на некоторые права она осталась, это существует в жизни всегда.) «Туша бизона» может при этом лежать, но у «неандертальцев» изменилось представление о том, что делать, когда на нее претендуют многие. И эта новая система взглядов привела людей к пониманию важности «института» как ресурса экономики. Под ним в данном случае понимается не институт как организация, а совокупность норм и правил, определяющих экономическую жизнь. В глубинном смысле любой «институт» - это элемент сотрудничества.

**– Вы считаете институтом совокупность норм и правил, а не законов? Т.е. вы имеете в виду общекультурную ситуацию?**

– Речь идет о всех нормах - и прописанных в законах, и неформальных, и просто культурных. Скажем, мы с вами, встречаясь, говорим «Доброе утро», и это ни в каких законах не прописано. Мы следуем очень многим разным «институтам». Существует и множество чисто экономических "институтов", которые ограничивают, с одной стороны, свободу нашего поведения, а, с другой - указывают нам некоторые пути, снижают неопределенность будущего развития

**– А какие вы можете привести примеры «институтов»?**

– Институты права, институты управления и координации, демократии, социальной поддержки. Вы, конечно, можете грубо ответить начальнику - но лучше не надо этого делать, институт не велит выходить за пределы дозволенного...

Существуют позитивные институты и негативные институты. Мир институтов - это отдельный и интересный мир, и сейчас мы не будем в него углубляться.

А возвращаясь к изменению системы взглядов на рынок, надо сказать, что американцы выразили его с помощью фразы, которая в русском переводе звучит как «Институты имеют значение», в том смысле, что они важны и влияют на происходящее в экономике не менее сильно, чем «интересы». Т.е. если есть институты, которые определяют формы сотрудничества, ограничивая действие «дубины», то, может быть, и рынок представляет из себя определенную арену сотрудничества. А коль скоро это так, то, в зависимости от степени этого сотрудничества, от глубины координации и организации рынка, мы получаем совсем другую картину стратегического планирования.

В чем же заключается отличие стратегий «доинституционального» периода и настоящего времени? В первом случае стратегические планы были предметом строгой секретности, каждое предприятие разрабатывало их в тиши кабинетов, хранило в сейфах, о них не знали даже сотрудники, не говоря уже о конкурентах. Сейчас парадигма изменилась. Стратегическое планирование стало предметом широкого участия как собственных сотрудников, так и деловых партнеров, поставщиков, потребителей и даже конкурентов. Это кажется странным, но на самом деле странно то, с каким трудом мы меняем наши старые, застывшие представления. Тем не менее, жизнь берет свое, и стратегическое планирование выходит из рамок кабинетов. Как говорят теперь многие теоретики, стратегия может родиться в любом месте предприятия, не обязательно в кабинете директора или начальника отдела. Это происходит путем формирования некоторых сгустков, некоторых "кустов" общего мнения у людей. Если это мнение одного рядового сотрудника, то оно ничего не меняет. Но если это мнение правильно, полезно для предприятия, то оно завоевывает сторонников, и если некоторое количество людей убеждено в том, что, к примеру, ваше предприятие должно бросить наконец работать на бедных потребителей дешевых продуктов и начать выпускать товары для богатых, то, возможно, к этому стоит прислушаться.

**– Я думаю, что в какой-то мере это происходило всегда. Другое дело, что руководство предприятия считает, что только оно знает, как надо, и как не надо, и не обращает на такие мелочи внимания... И это в лучшем случае, а в худшем такие сотрудники просто выгоняются, как «слишком умные».**

– Совершенно верно, стратегия может родиться везде, но и умереть она может тоже везде... И если эти сотрудники настолько не жалеют себя, что пойдут к руководству со своими предложениями, то судьба их, по крайней мере на российских предприятиях, может быть плачевна. Да и на Западе часто этим же заканчивается...

Но поскольку есть шанс, что то, что рождается, элементы новой стратегии, «имеют некоторое значение», то неплохо было бы их как-то учесть. Для этого в 90-х годах стали

создаваться системы стратегического планирования демократического плана. И в эти системы вовлекалось большое количество людей. Например, фирма Data Electronic Corporation из 55 тысяч сотрудников вовлекла в процесс формирования стратегии 2,5 тысячи человек.

#### – А как же это практически осуществляется?

– Ничего особенно сложного в этом нет, просто надо создать какой-то внутренний спрос на стратегию. Конечно, 90 процентам сотрудников наплевать на эти проблемы, у них нет изначально этой мысли, но если они задумаются, то и у них что-то может родиться. Важно это все канализировать, создать разумную систему опроса и фильтров, чтобы не связываться с большим объемом лишней информации. И это все принципиально доступно и работает. Не надо только доводить до абсурда, до уборщиц - зачем? Но тенденция демократизации разработки стратегии является не только знаменем времени, она для формирования будущего постиндустриального облика предприятия является просто необходимым промежуточным звеном.

#### – И это все реально осуществляется на американских предприятиях?

– На ряде предприятий. По предложенной мной классификации существует три основных типа предприятий. Первый тип – это предприятия, основанные на позиции минимализма. Грубо говоря, минималистское предприятие – это предприятие, на котором нет ничего лишнего, с него старательно убрано все то, что не соответствует его непосредственной цели в производстве и реализации продукции. Это такая аэродинамическая труба, в которую всасываются ресурсы и откуда выбрасывается продукция, в такой трубе ничего не мешает превращаться ресурсам в продукцию - это идеальный образ минималистского предприятия. Обычно считается, что такое предприятие любыми средствами максимизирует прибыль, избавляется от всех ненужных затрат, в том числе и от социальных функций. Обычно такое предприятие не страдает признаками патернализма. Работники получают зарплату, и пусть они устраивают своих детей в любые детские сады, куда хотят. Отношение к работникам на таком предприятии очень простое: ты выполняешь свои функции – работай, а если не выполняешь – до свидания. Действует принцип неограниченной внешней заменяемости: каждый работник, который находится в пределах предприятия, может быть заменен некоторым работником, который пока еще находится за его пределами. Считается, что незаменимых работников нет. Такая схема безусловно имеет право на существование, имеет порой высокую эффективность и ассоциируется, я говорю условно, с «американской моделью» предприятия.

Другой тип – холистское (целостное) предприятие. Здесь не говорится, что нужно избавиться от всего лишнего, порой это лишнее является необходимым в ситуациях, когда речь идет о необходимости инноваций. Только тогда, когда есть что-то лишнее, только тогда, когда у вас есть свободное время и ресурсы для того, чтобы изобрести инновацию, она появляется. Если первая фирма основное внимание уделяет производству, то здесь предприятие осуществляет полный цикл производства и воспроизводства затраченных ресурсов. Полностью - это не только в том смысле, что там ремонтируются основные фонды, но и люди оплачиваются таким образом, чтобы они могли осуществлять свое собственное воспроизводство. В таких фирмах работник является частью предприятия, и



без очень многих работников такое предприятие является «неполным». И руководители таких предприятий это понимают. Это создает определенные ограничения в управлении персоналом обычно морального свойства, но здесь моральные ограничения очень тесно соседствуют с экономическими и социально-экономическими подходами.

В долгосрочной перспективе, в ситуации, когда рынок может изменить свою конъюнктуру и структуру спроса, первая, минималистская, фирма может оказаться в тяжелом положении. Там нет ничего лишнего и трудно перестроиться, и фирме придется менять собственное лицо. При этом вторая фирма обладает достаточным резервом, который в состоянии обеспечить устойчивость фирмы при изменениях рынка.

Казалось бы, что может быть еще более целостным, но есть и третий тип предприятия. Назовем его анималистским. Оно обладает очень сильной внутренней корпоративной атмосферой, которая при этом осознается и культивируется. Анималистской я назвал эту категорию фирм потому, что нахожу, что у них есть, в условном смысле, «душа», выражающаяся в ее поведении и в принятии решений. Наличие этой "души" и определяет характер взаимоотношения таких фирм с внешним миром. И делает возможным стратегическое сотрудничество с партнером, когда порой экономические соображения текущего порядка уступают проблемам стратегического партнерства с поставщиками, потребителями, а порой и с конкурентами.

В то же время для предприятий первого, минималистского, типа такое поведение нетипично.

**– Но ведь вы назвали этот минималистский тип – «американским», а мы как раз обсуждаем сейчас американские предприятия. Как это соотносится одно с другим?**

– Поясню. Когда я говорил, что это «американская» фирма или же – «японская» фирма, то имел в виду скорее наше представление о них, это просто некоторая стилизация. У меня сейчас нет статистических данных, но мне точно известно, что новая парадигма стратегического планирования находится в фазе широкого распространения.

Есть еще одна очень интересная характеристика: для первого типа предприятий «рынок - это конкурентная борьба», для второго – «рынок - это сотрудничество в деятельности предприятий», а для третьего – «рынок - это сотрудничество в развитии предприятий». Таким образом мы говорим не просто о положении предприятия на рынке (доля рынка и т.д.), а одновременно о состоянии предприятия, т.е. о том, за что отвечает стратегия. Мы приходим к тому, что в последнем, третьем случае при формировании стратегии следует учитывать интересы максимального количества действующих лиц, включая менеджмент, акционеров, работников, а также поставщиков, потребителей и т.д.

**– И что же, на том рынке, где все с «дубинами», бессмысленно и говорить о каких-либо стратегиях и о стратегическом планировании? Вы ведь сейчас поставили уровень менеджмента, да и саму возможность стратегического менеджмента, в зависимость от степени культуры рынка и внешней среды. Ведь отсюда логически**

**следует, что мы с трудом можем говорить о развитии стратегического менеджмент у нас, в России?**

– Конечно же, состояние нашего рынка и состояние взаимодействия субъектов этого рынка очень далеко от желаемого. И то, что я говорил до этого, означает, что оно еще и очень далеко от того состояния, которое имеет рынок на Западе. Но отсюда не следует, что у нас не надо внедрять стратегический подход. Надо, как говорится, упорно «сбивать сметану, чтобы получилось масло». И этим должны заниматься и журналисты, и ученые, и, что не менее важно, консалтинговые фирмы.

Их у нас в стране несколько сотен, и они берутся помогать предприятиям в управлении. Бизнес-консультанты должны воспринять этот новый подход и действовать исходя из этого понимания. Многие из них, напротив, действуют, исходя из совершенно других принципов, находясь на том самом вульгарном уровне понимания рынка, о котором мы с вами говорили в самом начале.

**– Но ведь люди, а точнее - предприятия, просто «латают дыры» и считают, что новое «целостное» или «стратегическое» видение у нас вообще бесполезно применять - среда не та...**

– Все то. Вы можете, закрыв глаза, двигаться, постукивая палкой, потому что «глаза бы мои не видали эту действительность», но это вам не принесет преимущества. Наоборот, у вас будут большие проблемы. И если у вас есть возможность заглянуть в будущее, не пренебрегайте ею. Это спасет вас от многих неприятностей, создаст иную атмосферу на предприятии и в отношениях между вами и соседями. Не надо говорить, что раз среда такова, то можно и нужно действовать как попало...И не нужно думать, что стратегия - это нечто застывшее, закостеневшее, что порой мешает. Ведь существуют и гибкие стратегии, которые предусматривают в поведении предприятия оперативную реакцию - на изменение конъюнктуры рынка и т.д. В чем смысл стратегии? - Это целостное восприятие вашего предприятия. Начиная от проходной и заканчивая директорским кабинетом, начиная от станков и заканчивая людьми, начиная от его прошлого и кончая будущим...Все это есть у вас, но вы просто можете этого одновременно не видеть. Когда вы думаете о сокращении, забыть о планах заказов, когда думаете о заказе, забыв об инновациях и о покупке нового оборудования.

Но все это есть, никуда не пропало, изменялась лишь та степень внимания, которую вы уделяли разным элементам. А комплексное восприятие предприятия, как субъекта - это прерогатива стратегии. Вы можете жить без нее, не зная даже этого слова – «говорить прозой», не подозревая этого. Но поскольку в экономической науке и в менеджменте уже давно существует стратегическое направление, лучше было бы воспользоваться этими достижениями, а не строить все с нуля.

Сейчас на многих крупных российских предприятиях, которые не испытывают нужды в деньгах, есть аналитические отделы, отделы стратегического планирования, и они пытаются в той или иной мере реализовать элементы стратегического планирования, иногда устаревшие, иногда более передовые. А вообще-то выбор стратегии - это не

формальная, а очень человекозависимая процедура. Когда я занимаюсь с конкретным предприятием, я пытаюсь понять «душу» этого предприятия, его миссию, изюминку, которая в нем есть. С помощью своей души я пытаюсь проникнуть в его «душу», и только когда это происходит, я понимаю, как формировать его стратегию.

**– Ну, это какой-то идеальный вариант бизнес-консультанта! В идеале, конечно, руководитель предприятия должен обладать таким пониманием...**

– Руководителю это просто необходимо понимать, но у него может не быть слов для того, чтобы это понимание выразить. Если, конечно, он действительно хотел бы развивать свое предприятие, т.е. если интересы директора и предприятия не расходятся. Но, когда мы занимаемся внедрением стратегии на предприятии, эти интересы сближаются - сближаются интересы коллектива, различных факторов производства. Поэтому сама выработка стратегии «имеет значение», более того, важен сам процесс выработки стратегии, пусть даже и неудачный.

По нашим обследованиям, полтора года назад примерно половина всех предприятий пыталась заняться стратегическим планированием, но, по разным причинам, это не пошло дальше намерений. Часто ими создавались какие-то документы, которые не являлись стратегией, но назывались так. И у половины предприятий, которые как-то пытались решить проблему, это ни к чему не привело. Основные причины состояли в том, что предприятия совсем не имели опыта.

А если говорить о стратегическом планировании в чуть более широком аспекте, если говорить не о предприятиях, а об экономике в целом, то, на мой взгляд, вся система стратегических планов предприятий должна быть объединена в систему стратегических планов экономики.

**– Но даже своей собственной стратегии у нашего правительства пока нет, не говоря уже о том, чтобы что-то объединять.**

– Вообще-то стратегией экономики должен заниматься один из федеральных органов - Министерство экономического развития. Обсуждать развитие без стратегии бессмысленно. Не случайно зачаток этого министерства был создан как Центр стратегических разработок. И он сделал полезную вещь, он сделал попытку формирования стратегии развития России, и какой-то вариант стратегии был создан - речь не о качестве. В чем, как я считаю, кардинальный недостаток ситуации? - Он состоит в том, что необходимо не однократное создание стратегии, а нужно создавать систему стратегического управления Россией в целом. И она должна быть основана на стратегии развития предприятий, территориальных образований и отраслей. Представим себе картину будущего, когда каждое предприятие действительно имеет свою стратегию - что с ней делать дальше? Может ли стратегия принести пользу еще кому-то кроме самого предприятия? Конечно, потому что и партнерам интересно знать, что думает делать это предприятие, и потребителям, и территориальным образованиям. Скажем, стратегия развития области должна опираться на стратегию развития предприятий, которые в этой области расположены, и так же на более высоком уровне. И я не боюсь обвинений в стремлении к бюрократизации - конечно,

бюрократизацией можно любое дело завалить. Но в принципе эта очень важная информация о предприятии не должна расходоваться впустую, а должна собираться, анализироваться, и должна быть «пирамида», которая осуществляет движение этой информации вверх. И тогда формирование годовых бюджетов превратится из перетягивания каната лоббирующими группами в реализацию стратегии в конкретных условиях каждого года.

**– Вы говорите о какой-то прямо идеальной ситуации... А на Западе насколько удалось приблизиться к этому идеалу?**

– На Западе - в разных странах по-разному. К примеру, во Франции система пятилетнего планирования достаточно сильно развита. Но это планирование надо понимать не как директивное планирование. Там планирование по содержанию - стратегическое, а по форме - индикативное, т.е. не предписывающее, а информирующее.

**– То есть у них уже есть стратегическое регулирование на государственном уровне. Так что нам остается – «догнать и перегнать» Францию?**

– В некоторых странах такое планирование развито, в других - менее развито. Но, насколько сейчас можно видеть тенденцию, она состоит в увеличении регулирующей роли федеральных органов в развитых странах Запада. Периоды либерализации и консолидации сменяют друг друга - и в каждой стране, и в целом в мире.

**– Но, я не понимаю, что означает «либерализация» в условиях такого продвинутого рынка, когда «предприятие предприятию – друг», а не «волк»? Ведь у нас многие понимают либерализацию как «каждый каждому – волк». Как снять это противоречие?**

– Но что такое вообще либерализация? Это освобождение от различного рода ограничений - от внешнего регулирования, от диктата мнений и действий других и т.д. Но надо при этом понимать, что вы либо можете «либерализовать» себя сами, либо подвергнуться «либерализации» со стороны внешней среды. Т.е. вы либо сами снимаете с себя ограничения, либо они могут быть кем-то сняты. Так вот, если под либерализацией понимать внешний процесс снятия ограничений, то он совсем не обязательно влечет за собой внутренний процесс освобождения от институциональных, от моральных или же от этических норм. И вы можете в рамках внешней либерализации и отмены некоторых актов государственного регулирования внутренние нормы поведения даже усилить. Это и происходит на Западе, где либерализация внешнего регулирования экономических субъектов часто сочетается с усилением их внутреннего контроля за своим поведением.

**Интервью взяла Ирина Федотова, «Бизнес-академия»**