

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.2

Ю. А. Маленков

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ МОДЕЛИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ

«Нам осталось найти причину этого эффекта, или, верней, дефекта, потому что дефектный сей эффект небеспричинен».

В. Шекспир. «Гамлет»

Эффективное стратегическое планирование является одним из главных условий успешного развития сложных социально-экономических систем различных уровней управления — компаний, регионов, государства.

Анализ многих стратегий и стратегических планов показывает, что основная их часть содержит стратегические просчеты из-за неправильно построенных причинно-следственных моделей, которые должны связывать причины и следствия стратегических процессов в единый комплекс. Несмотря на их значимость, причинно-следственные модели в экономике изучены недостаточно. Существует ряд отдельных моделей, но целостное представление, теория и методология их построения отсутствуют.

В настоящее время известно множество направлений и школ стратегического менеджмента, каждое из которых предлагает свою концепцию создания стратегии и построения стратегического плана. Так, Г. Минтцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел выделили

Юрий Алексеевич МАЛЕНКОВ — д-р экон. наук, профессор кафедры планирования и управления социально-экономическими процессами Экономического факультета СПбГУ, заместитель заведующего кафедры по научной работе. Действительный член Петровской академии наук и искусств, почетный академик Российской академии транспорта. Почетный работник высшего профессионального образования РФ. В 1973 г. окончил факультет управления и прикладной математики Московского физико-технического института. В 1979 г. защитил кандидатскую диссертацию, в 1990 г. — докторскую диссертацию. Имеет опыт преподавательской работы в различных вузах Санкт-Петербурга. Выполнял научные работы в 10 отраслях народного хозяйства, включая машиностроение, транспорт, агрокомплекс, системы местного самоуправления, защиту от чрезвычайных ситуаций и др. Сфера научных интересов — стратегический менеджмент, новые концепции менеджмента, методы активной подготовки высшего управленческого персонала, менеджмент противодействия глобальным кризисам и угрозам. Автор более 210 печатных научных и научно-методических трудов, в том числе 11 научных монографий, 9 учебников и учебных пособий, более 80 докладов на всероссийских и международных научных конференциях.

© Ю. А. Маленков, 2011

десять школ стратегического менеджмента, в том числе школы дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивную, обучения, власти, культуры, внешней среды, конфигурации [1]. Анализ базовых концепций данных школ показывает, что они содержат общие описания различных подходов, но в них нет научного инструментария, позволяющего выявлять причинно-следственные ошибки стратегического планирования. Не развиваются причинно-следственные модели и в современных подходах к разработке стратегий [2; 3]. Однако это негативно сказывается на качестве стратегического планирования, ведет к крупным просчетам и потерям.

Недостаточная разработанность методологии построения причинно-следственных связей резко увеличивает риски развития социально-экономических систем. Для этих систем характерны: «...слабая структурированность проблем; увеличение негативных последствий в области управления социально-экономическими системами, вызванных быстрым изменением внешней среды систем; отсутствие методических разработок, инструментов, а также адекватных средств, обеспечивающих своевременное решение слабоструктурированных проблем в управлении рисками; отсутствие профессиональных управленческих кадров в области управления рисками» [4].

Ошибки стратегического планирования всегда ведут к кризисам, сопровождаются крупными экономическими потерями, создают социальную напряженность, часто переходящую в социальные взрывы. Это осознают многие профессиональные управленческие работники. Почему же тогда процессы развития коллективов, компаний, государств постоянно сопровождаются прерываниями устойчивого развития и периодами нестабильности, многие из которых переходят в фазу кризисов и даже крахов?

Это явление настолько типично и повторяется так часто, что можно говорить о существовании *объективного феномена «разрывы развития»*. Подобно тектоническим сдвигам земной коры, в экономике они вызывают глубокие потрясения и своего рода «социально-экономические разломы», ликвидация последствий которых требует огромных усилий и затрат, а зачастую невозможна. В результате та или иная социально-экономическая система полностью прекращает свое существование или трансформируется в совершенно иную. Изучение разрывов развития представляет собой новое направление стратегического планирования.

Современное понятие «кризис» слишком неопределенное и неоднозначное. Крупные изменения в экономике или социальной сфере называют глубоким кризисом, если же негативные изменения в экономике не ведут к структурным сдвигам, то их считают просто кризисом. Например, на фондовых рынках часто возникают и исчезают кризисы. Но неясно, чем глубокий кризис отличается от обычного кризиса. В экономической энциклопедии указывается: «В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисе в развитии экономической системы. . . кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути» [5, с. 268]. Следует отметить, что теоретические аспекты причин и следствий кризисов сегодня изучены крайне недостаточно.

Предлагается следующий подход к категории «кризис социально-экономических систем». *Кризис — возникновение разрыва развития социально-экономической системы, который сопровождается нарушениями и прерываниями структурообразующих социально-экономических процессов, падением устойчивости и жизнеспособности системы в целом.*

Разрыв — самая важная характеристика кризиса, его сущность заключается в скачкообразном изменении ряда наиболее важных, критичных для развития соци-

ально-экономической системы параметров, среди них в первую очередь — параметров устойчивости и жизнеспособности системы [6].

Целесообразно классифицировать разрывы социально-экономического развития по следующим видам.

Разрывы первого рода возникают, когда траектория развития социально-экономической системы прерывается, но глубина спада сравнительно невелика, это некритично для ее восстановления, и система снова может вернуться к траектории устойчивого развития. Часто в этом случае система трансформируется в новую, сохранив часть прежних механизмов, а ряд механизмов управления и социальных институтов заменяется на другие, более эффективные и устойчивые. Примером могут служить такие страны, как Сингапур и Китай, которые смогли радикально изменить ряд внутренних институтов и перейти на более высокую стадию развития. Сингапур в 2010 г., по оценкам IMD, занял первое место в мировом рейтинге конкурентоспособности стран [7]. Китай демонстрировал высокие темпы роста экономики даже в условиях последнего мирового кризиса.

Примером разрыва первого рода компании может служить спад продаж из-за ошибок ценовой политики, если ее менеджмент, эффективно реорганизовав маркетинговую и продуктовую политику, возвращает компанию к прежним показателям или выходит на более высокий уровень развития.

Другие примеры — временное обострение отношений между странами, локальные конфликты, «валютные войны». Важная особенность разрывов первого рода — это сохранение жизнеспособности компаний и стран, несмотря на временное снижение их уровней, и высокая вероятность возврата к прежним, а зачастую лучшим параметрам.

Последний мировой финансово-экономический кризис (2008–2009 гг.) протекал в виде разрыва первого рода. Однако глубоких изменений в устранении деформаций механизмов мировой экономики и финансовой системы не произошло, что существенно повысило вероятность возникновения второй волны кризиса уже в ближайшие годы.

Разрывы второго рода — это крупные скачкообразные изменения в экономике и социальной сфере компаний и стран, сопровождающиеся качественными изменениями в социальном сознании, структуре экономики, политической власти. Особенность разрывов второго рода — неопределенность и неустойчивость главных векторов развития организаций и стран. Эти векторы, как правило, радикально изменяют свои направления, а социально-экономические системы либо сохраняют целостность и основной экономический потенциал, либо ситуации в них ухудшаются, и они могут перейти в разрывы третьего рода. Примером таких разрывов служат выход США из Великой депрессии 30-х годов прошлого века, переход от СССР к новой РФ, а также недавний социальный взрыв в странах Ближнего Востока — Тунисе, Египте, Ливии и др., который может вызвать различные последствия для мировой экономики.

Жизнеспособность систем в условиях этого разрыва сначала резко снижается, а затем либо восстанавливается, либо системы переходят в фазу разрывов третьего рода.

В компаниях разрывы второго рода могут возникать, например, при смене собственников, поглощении одной компанией другой, когда в присоединяемой компании существенно изменяют практически все стратегические составляющие — организационную культуру, стратегические цели, менеджмент, проводится реструктуризация. В зависимости от эффективности этих процессов компания либо переходит на новый уровень развития, либо становится банкротом.

Разрыв третьего рода означает переход социальной системы в полностью неуправляемую фазу социально-экономической катастрофы, в хаос. В результате этого разрыва

ва система либо прекращает свою жизнедеятельность, либо переходит в совершенно новое состояние, которое качественно и по всем признаками отличается от предыдущего и практически необратимо, подобно необратимым химическим процессам преобразования одного вещества в другое. Примерами этого являются Вавилонское царство, Римская империя, Австро-Венгрия в периоды их заката и многие другие страны. Разрывами третьего рода в развитии компаний служат примеры многих финансовых «пирамид», промышленных и торговых корпораций, банков, прекративших свое существование вследствие противоречий с законом или полной потери управляемости.

Феномен возникновения и преодоления разрывов и разломов мало изучен и осознается в стратегическом управлении недостаточно. Но стратегический анализ показывает, что в течение десятилетий и даже столетий повторяются одни и те же виды стратегических ошибок, воспроизводятся аналогичные по своей сути кризисы.

Системы стратегического прогнозирования и планирования должны предвидеть возникновение стратегических разрывов до их возникновения. Но обычно на них реагируют лишь после их появления. Это, например, показал последний кризис на Ближнем Востоке. Можно выдвинуть несколько научных гипотез, объясняющих ошибки стратегического планирования и прогнозирования. Разрывы в социально-экономическом развитии возникают в результате следующих причин:

- действия непрогнозируемых в стратегическом планировании факторов, которые заранее учесть невозможно;
- неэффективной реализации стратегических планов и недостаточной квалификации управленческих кадров в сфере стратегического управления;
- ошибок и недостатков причинно-следственных моделей, применяемых в стратегическом планировании.

Рассмотрим эти гипотезы подробнее.

1. Причины крупных стратегических просчетов часто объясняют появлением невозможных для учета и предвидения факторов, которые называют *непрогнозируемыми*. Однако ретроспективный стратегический анализ показывает, что *нет ни одного примера* в истории государств и компаний, когда внезапно появлялись бы совершенно непрогнозируемые причины возникновения разрывов развития, так как они формируются в течение определенного, зачастую очень длительного периода. Так, стратегические военные, политические и экономические просчеты, приведшие страну к катастрофе в начале Великой Отечественной войны, партийное руководство и историки в течение почти полувека представляли исключительно как результат «внезапного нападения», тщательно избегая правильного объяснения. Но современные исторические исследования убедительно доказывают, что нападение на СССР готовилось много лет, войска развертывались на границе в течение длительного периода, имелись многочисленные доказательства неизбежности нападения. Причинами катастрофы стали бюрократия, ложь, репрессии профессиональных кадров, составляющих ядро управления армией, полное несоответствие вооружения, военной стратегии и тактики уровню вооружения, стратегии и тактике противника. К началу войны не было ни одной военно-технической или управленческой составляющей, которая могла бы предотвратить эту катастрофу. Подготовка к войне в СССР шла полным ходом, но причинно-следственные модели управления, используемые руководством, были в корне ошибочными.

Происходящие периодически катастрофы на шахтах в последнее время, как показывает анализ, также не являются случайными вопреки существующим представлениям. Им всегда предшествуют неблагоприятные условия, такие как нарушения техники безопасности, курение в шахтах, работа в условиях высокой концентрации метана,

отключение датчиков контроля воздушной среды, чтобы из-за вынужденной остановки работы не потерять в заработной плате [8].

В сфере экономики также нет примеров внезапного появления нового продукта или нового конкурента, которые невозможно было прогнозировать заранее. Экономические и социальные процессы всегда обладают инерционностью и разворачиваются в течение определенного периода времени. Так, за несколько лет до последнего мирового финансового кризиса в ряде книг, изданных за рубежом, были полностью описаны процессы краха ипотечной системы США, крупных банков, рынков ценных бумаг (см., напр.: [9]). Но эти работы так и остались незамеченными в стратегическом планировании и прогнозировании во всех странах.

Выражение «Мы не могли предвидеть» часто служило и сегодня служит способом ухода от ответственности бюрократических руководителей. Интересно, что в СССР в связи с этим временно были вынуждены ввести для усиления ответственности работников другое положение: «Не предвидел, но должен был предвидеть». Эта краткая формула применима и к процессам стратегического планирования. Бюрократии легче всего спрятать свои просчеты за «непрогнозируемыми факторами», скрыв бездействие и некомпетентность, вместо того чтобы разобраться с причинами и следствиями и принять необходимые решения.

2. *Неэффективная реализация стратегических планов* часто приводит к неудачам. Но, как правило, впоследствии выявляется, что не при реализации, а в стратегическом планировании были заложены ошибочные предпосылки и причинно-следственные связи, приняты неправильные стратегические приоритеты, не подготовлены кадры. Ошибочно считать, что если человек занял руководящую должность, то, само собой разумеется, он прекрасно владеет методами стратегического планирования, хотя в действительности это сложная самостоятельная сфера научного знания. В Древнем Китае, наоборот, успешные правители в разработке стратегий полагались в значительной мере на предложения профессиональных советников, которых отбирали как можно тщательнее, и от которых требовались не только анализ причин ситуаций, но и конкретные решения проблем — разработка эффективных стратегий.

Анализ различных стратегических просчетов и неудач показывает, что случаев неудачной реализации хорошо продуманных и логичных стратегических планов крайне мало. Часто разработчики стратегических планов стремятся переложить свою ответственность на тех, кто реализует стратегию, но все же главная ответственность должна быть на тех, кто разрабатывает стратегические планы и должен учитывать все возможные последствия, а не выбирать наиболее легкие, конъюнктурные пути. Известное классическое изречение о стратегических причинах военных поражений гласит: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги, а по ним ходить». Таких «гладких решений» сегодня избыток, но большая их часть не решает проблем, а лишь отодвигает кризисы.

Таким образом, остается последняя и главная причина возникновения разрывов развития социально-экономических систем — *причинно-следственные ошибки моделей и методов планирования*, которые сводят на нет любые усилия самых талантливых управленческих работников.

3. Основу стратегий и стратегических планов образуют *причинно-следственные модели*. Они определяют главные связи между причинами (факторами), требующими определенных действий, и результатами (следствиями) этих действий. Ошибки в построении и применении этих моделей обрекают на неудачу любую самую совершенную систему планирования, обесценивают усилия многих коллективов, менеджеров, руководителей.

Например, менеджеры компании, вместо выявления логических связей между причинами потери конкурентоспособности компании и следствием — снижением продаж, начинают лихорадочно активизировать продвижение других неконкурентоспособных продуктов, увеличивая убытки своей компании.

Другой пример: в странах Ближнего Востока в течение многих лет накапливалось массовое недовольство коррупцией и бюрократией, отсутствием перспектив, бедностью, безработицей, когда основная часть молодежи, в том числе высокообразованной, вообще не могла найти никакой работы. Но правящая власть в этих странах «не видела» вопиющих недостатков, использовала ложную причинно-следственную модель стратегического управления и в результате пришла к краху.

В настоящее время существует ряд причинно-следственных моделей, которые можно разделить на следующие виды:

◆ *Логические модели*, позволяющие установить противоречивость или непротиворечивость основных положений, суждений, аргументов. Эти модели основаны на выражении мысли в виде определенных логических конструкций: субъекта, предиката и связки, в построении умозаключений, применении законов логики. Эти модели можно назвать формальными моделями, или моделями формальной логики (логики правил), так как они подчиняются строгим условиям и законам, основаны на последовательном переходе от высказывания к его подтверждению или опровержению, переходе от одного аргумента к другому только при условии соблюдения формальных правил логики. Цепочка логических суждений и следствий приводит к окончательным логически обоснованным выводам, например: следствие P следует из суждения Q , если Q верно, то, следовательно, верно и P [10]. Комбинация правил образует каркас аргументации. Иногда предикативными моделями называют «модели предсказательного характера. Они используются для прогнозирования доходов предприятия и его будущего финансового состояния» [11]. Но все же следует считать такой подход обычным прогнозированием, так как предикативные модели должны устанавливать и проверять внутреннюю логику.

Логические модели необходимы в управлении, но формальная логика не может решить проблемы выявления связей в сложных системах и определить все последствия стратегических планов и действий. Ее аппарат позволяет отбросить лишь логически противоречивые варианты. Но этого недостаточно. Вместе с тем удивительно, как часто в практике управления постоянно нарушается элементарная логика, принимаются заведомо противоречивые стратегические решения, которые ведут компании к убыткам, а государства к кризисам.

◆ *Регрессионные модели*, связывающие один или несколько параметров (причины, аргументы) с другим или другими параметрами (результатами). При этом статистически достоверно должно выполняться условие влияния изменений аргумента на результаты, например увеличение затрат на рекламу на 10% ведет к росту продаж на 1,5%. Применение этих моделей требует статистической базы данных (для сложных процессов она не всегда существует), обоснования логической взаимосвязи между аргументами и результатами. Часто эти модели содержат логические ошибки в предпосылках и выводах. Так, например, снижение темпов инноваций менеджеры связывают только с низкой мотивацией работников (что действительно взаимно обусловлено), но не учитывается другой фактор, который зачастую действует гораздо сильнее, — дефицит инновационно мыслящих работников. Рост мотивации имеет смысл только при условии, что в компании такие работники

вообще есть. Также недостатком этих моделей является их ориентация на закономерности прошлых периодов, в то время как в экономике непрерывно возникают ситуации, не вписывающиеся в закономерности прошлого.

◆ *Модель вида «причина и следствие»* (“Cause and Effect”) является одной из основных причинно-следственных моделей, применяемых в настоящее время во многих сферах управления [12, 13]. Ее сущность заключается в определении по каждому процессу факторов, на него влияющих, оценке степени их влияния на процессы и общий результат. Исторически эта методология возникла в 1943 г. на основе разработок японского инженера Исикавы, по имени которого названа соответствующая графическая модель. Исикава, пытаясь установить причины проблем в сложных процессах, включая дефекты производства, предложил модель анализа причин и следствий (результатов) на основе графической модели так называемого «рыбьего скелета», чьи очертания она напоминает (рис. 1).

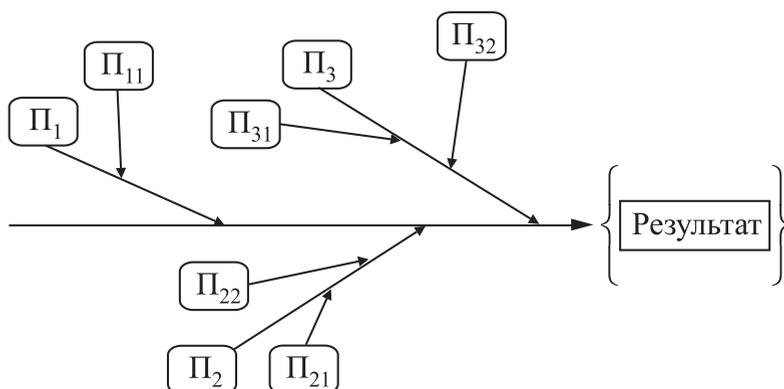


Рис. 1. Причинно-следственная модель Исикавы на примере модернизации компании.

На рис. 1 показано, что на результаты модернизации (следствия) влияют три процесса — P₁, P₂, P₃, каждый из которых зависит от ряда причин.

Суть подхода Исикавы — в разделении общего процесса на отдельные процессы («кости скелета»), указании факторов (причин), которые на него влияют, оценке удельного вклада каждого фактора в общий результат. На основе этого затем разрабатываются меры по повышению эффективности процесса.

Модель Исикавы считается традиционной и уже много лет широко применяется во всем мире в управлении различными, в том числе стратегическими, процессами [14]. Эта модель сегодня безоговорочно признана одним из главных инструментов причинно-следственного анализа [15]. Она используется как на производствах, так и в системах подготовки кадров [16; 17], в том числе высшего управленческого персонала [18], применяется в маркетинге [19]. Однако в действительности она обладает рядом серьезных недостатков, которые превращают ее в средство искажения причинно-следственных связей и стратегической дезориентации. Подтверждением этого, в частности, служит то, что модель применяли в течение более полувека в разных сферах, в том числе для стратегий обеспечения роста качества продукции [20; 21]. Но проблемы обеспечения качества до настоящего времени так и остаются нерешенными. Более того, в последние годы во всем мире в автомобильной индустрии явно видно резкое ухудшение

качества производства и управления. Американские, японские и европейские автомобильные корпорации несут огромные убытки, периодически изымая миллионы проданных автомобилей в связи с выявленными в них грубыми дефектами. Например, совсем недавно японская корпорация “Toyota Motor” публично объявила об отзыве 1,3 млн автомобилей с целью устранения неполадок в системе подачи топлива, а также из-за проблем с клапаном топливного насоса высокого давления [22].

Концептуальные причины ошибок подхода Исикавы заключаются в следующем:

- а) системные связи между различными причинами и процессами искусственно разорваны посредством разделения всех причин на отдельные, автономные группы («кости рыбьего скелета»). Согласно модели каждый фактор влияет на один процесс, хотя в действительности один и тот же фактор часто влияет на несколько процессов или все процессы сразу;
- б) не учитываются положительные и отрицательные синергетические эффекты, возникающие при взаимодействии причин, а также процессов, а они являются критически важными для сложных систем;
- в) не учитывается, что результаты достигаются посредством многоуровневого взаимодействия факторов, многие из которых влияют друг на друга опосредованно (взаимообусловлены);
- г) логическая формула модели Исикавы может быть представлена так: «Каждая причина — отдельный процесс — отдельный результат», в то время как правильная формула должна быть такой: «Комплекс взаимодействующих причин — взаимосвязанные процессы — комплекс результатов»;
- д) представление взаимосвязанных процессов в упрощенном «разрезанном» виде подменяет системный анализ механистическим, ведет к неправильным стратегическим выводам и решениям.

Рассмотрим, что происходит с моделью Исикавы на обобщенном примере компании, проводящей модернизацию технических, кадровых и управленческих процессов, где P_1 — модернизация технологии, P_2 — модернизация системы кадров, P_3 — модернизация системы управления. Внедрение новой технологии требует нового оборудования, переподготовки работников и найма новых специалистов, перехода от линейно-функциональной к матричной структуре или структуре бизнес-единиц.

Но причина P_{11} (внедрение нового оборудования) будет действовать не только на процесс модернизации технологии, но и на причины P_{21} (переподготовка кадров), P_{22} (изменение систем мотивации стимулирования), P_{31} (сокращение аппарата управления) и P_{32} (переход на новые технологии управления). Различные конфигурации оборудования (P_{11}) будут формировать и различные конфигурации факторов P_{21} и P_{31} . Так, для высокоавтоматизированных и трудозатратных производств нужны различные структуры управления. Также необходимо учитывать обратное воздействие управленческой и кадровой систем на технологию. Известны многочисленные случаи, когда внедрение даже самой совершенной технологии не давало никакого эффекта из-за отсутствия квалифицированных кадров, низкой мотивации или бюрократизации в управлении. Эти обратные связи показаны пунктиром на рис. 2. В то же время высокая мотивация кадров — важнейшее условие перехода на новые технологии управления и внедрения нового оборудования.

Если игнорировать эти связи, как это было показано на рис. 1 в традиционной модели Исикавы, то успешная модернизация компании может стать невозможной или неэффективной. Так как любая из причин — низкая мотивация, бюрократическое управление и т. п. — будет вызывать негативные синергетические последствия в результате их

влияния на другие факторы, это, в свою очередь, приведет к низким общим конечным результатам.

Чтобы соответствовать действительности, модель Исикавы должна быть преобразована в следующую модель, учитывающую вышеуказанные системные связи (см. рис. 2). Но как только мы вводим внутрисистемные связи, «рыбий скелет» и вся модель Исикавы исчезают. От нее ничего не остается. Возникает совсем другая модель системного взаимодействия причин и следствий (результатов).

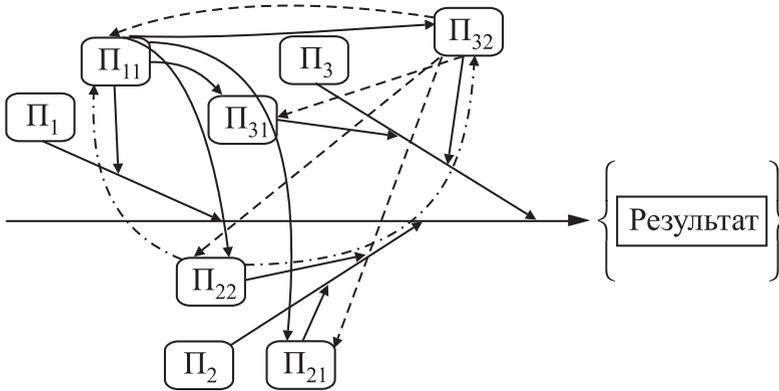


Рис. 2. Преобразование модели Исикавы в системную модель модернизации компании.

Модель Исикавы необоснованно переоценена в мире, она непригодна даже для упрощенного анализа производств и социально-экономических процессов. В управлении вместо «рыбьего скелета», рассекающего системные связи, необходимо строить и анализировать совсем другие модели — системных связей причин и следствий, как это было показано выше.

Сегодня многие руководители безуспешно пытаются провести модернизацию своих компаний на основе упрощенной трехфакторной модели: найти источники финансирования, закупить новую технику за рубежом и нанять кадры. Но они заблуждаются. Это показали многочисленные примеры гражданской авиации, целлюлозно-бумажной промышленности, туризма и других отраслей. Подход на основе принципов модели Исикавы ведет к созданию посредственных и проблемных компаний, менеджмент которых спотыкается на каждом шагу. В них рано или поздно возникают кризисы, как это произошло недавно с рядом крупных российских авиакомпаний и туристских компаний, прекративших свою деятельность на рынке и способствующих возникновению хаоса.

Дефекты стратегического планирования, вызываемые применением аналогов модели Исикавы и отсутствием системных причинно-следственных связей, характерны для Японии в целом.

Так, к ним относятся и последние события, связанные с катастрофой на атомной станции Фукусима вследствие разрушения ее цунами. Когда планировали и проектировали строительство атомной станции на острове Фукусима, не могло не быть очевидным, что она строится на берегу океана и будет чрезвычайно опасна для региона в целом. Тем не менее вместо разработки и тщательного анализа причинно-следственной системной модели, которая сразу бы показала нецелесообразность строительства в данном месте и установила бы приореты надежной защиты от чрезвычайных ситуаций, в Японии применили другой подход. Во главу угла поставили дешевизну строительства — «экономия важнее безопасности», отбросили анализ причинно-следствен-

ных связей, разработку сценариев возможных чрезвычайных ситуаций, среди которых должна была быть рассмотрена и нынешняя катастрофа. В результате из-за ошибочной модели государственного планирования сама Япония и весь мир подверглись тяжелым последствиям ядерного загрязнения.

Успех развития любой социально-экономической системы зависит от правильно построенной стратегии, которая, в свою очередь, определяющим образом зависит от объективности и достоверности ее ядра — модели системно-причинных связей. Стратегические просчеты в этой сфере обходятся очень дорого, зачастую их вообще невозможно исправить, и в результате не только компании, но и целые государства и регионы входят в фазы разрывов и глубоких кризисов, как это и произошло недавно с Ливией и другими странами Ближнего Востока.

Как можно избежать стратегических просчетов?

Анализ многих стратегических планов показывает, что основная часть стратегических просчетов закладывается на самой начальной фазе построения стратегии — определении причин и следствий.

Если взять сегодня стратегию развития любого региона, отрасли, государственной организации или компании, то даже если в них и будет присутствовать ряд атрибутов стратегического планирования, сама стратегия окажется в лучшем случае бесполезной, а чаще всего — дефектной и приведет к кризису из-за ошибок причинно-следственных связей в модели стратегического планирования.

Поэтому необходимо научное изучение структур причинно-следственных отношений в стратегическом планировании. Основу его структуры должен образовывать логически непротиворечивый комплекс причин и следствий, включающий три вида множеств:

- проблем развития социально-экономической или технической систем и причин их возникновения;
- стратегических целей развития (планируемых следствий), которые должны соответствовать решаемым проблемам;
- стратегий, средств достижения стратегических целей.

Для предотвращения дефектов стратегического планирования необходимо соблюдение ряда научных принципов построения причинно-следственных связей, которые рассмотрим ниже.

1. Принцип логической непротиворечивости причин и следствий стратегических процессов

Если причины возникновения проблем выявлены неверно или вообще не определены, то взаимосвязи проблем, комплексов стратегических целей и планируемых результатов тоже будут построены неправильно, что приведет к невозможности решения стратегических проблем. Этот принцип постоянно нарушается в практике управления. Типично, что стратегические результаты (следствия) лишь частично соответствуют стратегическим проблемам и их причинам или не соответствуют им вообще.

Для бюрократии типичны следующие дефекты стратегического планирования:

- придумываются псевдопроблемы, создающие видимость эффективного управления, подменяющие реальные проблемы и не устраняющие причины их возникновения. В стратегическом планировании, таким образом, строят своего рода «потемкинские деревни». Искусственное создание конъюнктурных псевдопроблем было характерно для планирования экономики СССР, что в значительной мере повлияло на ее крах. В результате весь стратегический процесс управления оказывается безрезультатным и дефектным;

— разновидностью вышеуказанного способа является выбор лишь небольшой части реальных проблем, в то время как наиболее важные проблемы так и остаются нерешенными;

— стратегические просчеты замалчиваются, хотя по этой причине становится невозможным их устранение, а незначительные результаты преподносятся как крупные достижения; часто это делается на всех уровнях управления. Таким образом, вместо извлечения опыта из ошибок система стратегического управления дегенерирует;

— постоянно составляются нежизнеспособные, конъюнктурные планы без промежуточного ежегодного эффективного контроля и персональной ответственности, в полной уверенности, что за их провал никто не будет отвечать.

Нарушение принципа логической взаимосвязи причин и следствий неизбежно ведет любую сложную социально-экономическую систему к краху, что сегодня, в частности, происходит на Ближнем Востоке, страны которого много лет управлялись по дефектным причинно-следственным моделям.

2. Принцип полного учета причин возникновения стратегических проблем и их взаимосвязей

Построение объективной и достоверной модели причин возникновения проблем является одним из главных условий успешного стратегического планирования. Но в сфере управления анализу причин и построению их моделей уделяется слишком мало внимания.

Причины возникновения стратегических проблем должны образовывать полную, целостную и логически непротиворечивую систему. Связи между причинами и проблемами нужно выявлять, учитывая их иерархическую структуру, связи различных уровней. Так, например, последний кризис в странах Ближнего Востока лишь на первый взгляд возник в результате роста бедности населения (40% и более населения жили всего на 2 долл. в день), это причина первого уровня. Но она является следствием причины второго уровня — высокой безработицы и низкой оплаты труда, которые в свою очередь необходимо рассматривать как следствие причины третьего, более высокого уровня — неспособности бюрократизированных, коррумпированных и лишенных социальной ответственности правительств обеспечить структурную перестройку своих экономик, разработать стратегии развития, решить проблемы эффективной занятости. Правительства стран Ближнего Востока сделали ставку на ложные модели причинно-следственных связей и применили преследование оппозиции, создание видимости устойчивых экономик, при этом дав полную свободу высшей бюрократии для личного обогащения в гигантских масштабах, измеряемых десятками, возможно сотнями миллиардов долларов, что и привело их страны к краху.

3. Принцип соответствия стратегических целей развития планируемым следствиям (результатам) решения проблем

Как правило, стратегические цели в планировании выдвигаются без научно обоснованного выявления внутренних взаимосвязей между многоуровневыми причинами и возможными результатами (следствиями). В результате проблемы не решаются, ресурсы расходуются впустую, растут угрозы разрывов развития, кризисов.

Современным российским предпринимателям и финансистам следовало бы изменить понимание проблем развития экономики. Положение «финансы решают все» уже давно не соответствует действительности. В настоящее время, например, возникли серьезные проблемы с формированием кадрового потенциала научных работников проекта «Сколково». Хотя в России более 1 млн научных работников, и финансы имеются

в достаточном количестве, необходимых научных кадров на сегодняшний день нет. Такая же картина наблюдается на многих заводах, где, несмотря на высокий по сравнению со средним по стране уровень оплаты квалифицированных рабочих, доходящий до 100 тыс. рублей в месяц и более, не восполнен дефицит кадров. Это объясняется тем, что при регулировании финансовых потоков не учитывается, что для «выращивания» кадров требуются затраты времени, финансирование образования. Сегодня в России возник дефицит инженерно-технических кадров, что осложняется отсутствием внешних источников их пополнения, так как в основном в Россию приезжают на заработки малоквалифицированные рабочие, а собственные центры подготовки кадров в течение десятилетий недофинансировались и закрывались.

4. Принцип соответствия создаваемых стратегий стратегическим целям и стратегическим сценариям развития, комплексного подхода к решению стратегических проблем

Расхождение между стратегиями и стратегическими целями — одна из наиболее типичных ошибок крупных, в том числе широко известных компаний, банков и многих государственных организаций. Стратегические сценарии учитываются большей частью конъюнктурно, отсутствует объективный анализ всех возможных следствий, для планирования выбираются лишь «гладкие» варианты, которые не содержат анализа разрывов второго и третьего рода. Это типично для всех уровней бюрократизированного управления, которое не терпит сложных проблем и предпочитает обходить «острые углы» стратегического планирования.

Если обратиться к практике стратегического планирования, то мы увидим, что формулируемые в компаниях стратегии мало соответствуют стратегическим целям и проблемам. Так, во многих компаниях годами накапливаются проблемы длительного отсутствия инноваций, снижения качества труда и мотивации работников. Необходимо радикальное обновление бизнеса на основе реинжиниринга, а стратегические цели и усилия менеджеров ограничиваются только ростом затрат на рекламу и продажу устаревших или некачественных продуктов, которые давно уже надо было заменить другими.

Замедление развития бизнеса и инноваций в России в последние годы не случайность, а закономерный результат ошибочной модели причин и следствий регулирования его развития, которую следовало бы давно изменить. Но существуют ли вообще сегодня достоверные и логически непротиворечивые причинно-следственные модели развития экономики РФ в долгосрочном периоде? К сожалению, нет. Поэтому ряд проблем остается нерешенным на протяжении десятилетий.

Российские системы управления и в государственном масштабе, и на уровне частных компаний в подавляющей части крайне бюрократизированы, бизнес очень слабо защищен от криминала и бюрократии, правоохранительная система деформирована, деловая активность и мотивация населения остаются низкими. Причины, ведущие к результату (следствию) — успешному развитию российской экономики, сегодня если и осознаются, то лишь частично и бессистемно. Многие причины и следствия вообще не учитываются, а те, которые и принимаются во внимание, необоснованно упрощены, например, на уровне макроэкономики сводятся к мировым ценам на нефть и газ, инфляции, ликвидности банковской системы, нанотехнологиям (ожидания от которых непомерно завышены), строительству. Остальное рассматривается лишь как приложение к этим факторам и на краткосрочных интервалах. По сравнению с промышленно развитыми странами остаются низкими уровни финансирования науки и образования и стимулирования в них инноваций.

В настоящее время нуждаются в объяснении причинно-следственные связи стратегии модернизации России в условиях глобализации мировой конкуренции. Так, специалисты считают, что необходима ориентация на глобальные рынки через новые организационно-экономические формы — региональные глобально ориентированные кластеры, которые представляют собой «одну из перспективных форм организации “точек инновационного роста”, наиболее перспективных для России. Глобальная ориентация — это вообще нормальное состояние кластера. Только работая на мировом рынке, он может стабильно развиваться в ногу со своими соседями и с мировыми тенденциями» [23]. С точки зрения стимулов развития конкурентоспособности это положение верно, но глобальная ориентация вызывает и рост глобальных рисков конкуренции и изменения спроса, усиливающихся сегодня вследствие неустойчивости мировой экономики. Без анализа причинно-следственных связей и рисков кластеры могут повторить тушковую ситуацию моногородов, полностью зависящих от работы одного — двух предприятий, продукция которых невостребована в связи с изменениями мировой конъюнктуры.

С точки зрения причинно-следственных моделей хорошие и эффективные стратегии и стратегические планы должны обладать рядом существенных свойств, обеспечивающих защиту от угроз разрывов развития:

1) содержать комплекс логически непротиворечивых причин и следствий, что обеспечивает их реализуемость и жизнеспособность;

2) сводить к минимуму вероятность их неудачной реализации посредством построения системных причинно-следственных моделей, разработки и анализа стратегических сценариев развития, обеспечения соответствия ресурсов решаемым проблемам;

3) быть экономически эффективными и устойчивыми по отношению к изменениям внешних и внутренних факторов (причин), влияющих на них и вызывающих опасные разрывы развития (следствия).

Разработка теоретических основ причинно-следственных моделей в стратегическом планировании является одним из главных условий предотвращения появления дефектных стратегий и разрывов социально-экономического развития (кризисов).

Литература

1. Минтцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
2. Курс MBA по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделл. М.: Альпина Бизнес-букс, 2008.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2008.
4. Кузнецов Ю. В., Капустина Н. В. Принципы исследования системы управления рисками // Вестн. Мурм. гос. техн. ун-та. 2010. Т. 13, № 1.
5. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. М.: Инфра-М, 2006.
6. Malenkov Y. A. Strategic barriers to sustainable development of the economies, firms and projects (EFP) in conditions of global economic crisis threat // Euro-Mediterranean Economic and Finance Review. The Review of Remereg. 2010. Vol. 5, N 2. P. 74–89. URL: http://www.iscparis-recherche.com/fileadmin/templates/iscparis2/Recherche/EMEFIR_5_N2.pdf (дата обращения: 7.01.2011).
7. IMD 2010 World Competitiveness Yearbook. URL: <http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf> (дата обращения: 15.01.2011).
8. Смолин А. Почему взрываются шахты, и кто за это ответит. 11.01.2010. URL: http://www.infosud.ru/incident_publication/20100511/250077928.html (дата обращения: 15.01.2011).

9. *Weiss M. D.* Crash Profits: Make Money when Stocks Sink and Soar. New York; Wiley, 2003 (*Вайс М. Д.* Делай деньги во время паники на бирже / пер. с англ., под ред. О. Сидоровой. СПб.: Питер, 2005).
10. *Fisher A.* The logic of real arguments. School of Economic and Social Studies. 2-d ed. Cambridge: University Press, 2004.
11. URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/DuPont/section1.html> (дата обращения: 23.01.2011).
12. Expert Manage. Ishikawa Diagrams. URL: http://expertmanage.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=75 (дата обращения: 23.01.2011).
13. *Stahl M. J., Gregory M.* Bounds. Competing Globally Through Customer Value. The Management of Strategic Suprasystems. New York: Quorum Books, 1991.
14. George Spafford Goal to Objective Mapping. URL: <http://www.spaffordconsulting.com/Goal%20to%20Objective%20Mapping.html> (дата обращения: 25.01.2011).
15. Mind Tools Ltd, 1996–2011. Cause and Effect Analysis. URL: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm (дата обращения: 27.01.2011).
16. Debiprasad Dash, PhD. Corporate Planning. URL: http://www1.ximb.ac.in/users/fac/dpdash/dpdash.nsf/pages/CP_Notes (дата обращения: 27.01.2011).
17. *Sallis E.* Total Quality Management in Education. 3-d ed. London: Kogan Page, 2002.
18. Spearhead Gulf LLC 2010. URL: <http://www.spearhead-training.com/management/senior-management-programme.php> Senior Management Programme. Strategic Option Analysis (дата обращения: 28.01.2011).
19. 2011 Sales Performance Consultants, Inc. First of Seven Quality Tools: How to Use a Cause-and-Effect Fishbone (Ishikawa) Diagram in Sales and Marketing / by M. J. Webb, R. Ferguson. URL: <http://www.salesperformance.com/Documents/Cause-and-Effect-Diagram.final.pdf> (дата обращения: 28.01.2011).
20. *Bergman B., Klefsjo B.* Quality: from customer needs to customer satisfaction. London: McGraw-Hill Book Company, 1994.
21. *Окрепцов В. В.* Управление качеством. М.: Экономика, 1998.
22. Новости. URL: [auto.ru http://news.auto.ru/news/7773.html](http://news.auto.ru/news/7773.html) (дата обращения: 28.01.2011).
23. *Коростышевская Е. М.* Инновационная сфера в контексте процессов глобализации-регионализации // Globalizacia a jej socialno-ekonomicke dosledky 10. Zbornik prispevkov z medzinarodnej vedeckej konferencie. I cast. Zilina. Slovenska Republika, 2010.

Статья поступила в редакцию 31 марта 2011 г.