

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

*Ю. А. Маленков*

### ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

В последние годы во многих российских компаниях проявился очевидный парадокс в понимании роли и значения стратегического управления в жизни организаций. Несмотря на то, что многие менеджеры практически не применяют методы стратегического управления, не имеют перспективных планов, их компании существуют, а немалая часть даже получает внушительные прибыли. Опрос 300 российских менеджеров и руководителей компаний (2005–2006 гг.) показал, что более 90% компаний вообще не имеют стратегических планов либо имеют планы, которые нельзя назвать таковыми, так как они не отвечают элементарным базовым требованиям разработки. Например, стратегический план судостроительной компании, разработанный в 2005–2006 гг., содержит всего лишь организационную схему образуемого холдинга, ряд фрагментарных сведений о преобразовании отделов и набор показателей, не связанных с эффективностью перспективного развития компании. Причем в документе смешано все подряд — организационная структура, отдельные оперативные и стратегические цели, полностью отсутствуют экономические расчеты инвестиционных затрат на перспективу и их эффективности.

Возникший диссонанс между теорией и практикой отражает кризис в развитии теории и практики стратегического управления в России. Теория не должна расходиться с практикой, она призвана объяснять возникающие проблемы, указывать пути их решения. Причем констатации фактов недостаточно, нужны гипотезы, модели, концепции. По-

---

**Юрий Алексеевич МАЛЕНКОВ** — д-р экон. наук (1990), профессор кафедры планирования и управления социально-экономическими процессами СПбГУ, зам. зав. кафедрой по научной работе, академик Петровской Академии наук и искусств и Российской Академии транспорта. Окончил факультет управления и прикладной математики Московского физико-технического института. Защитил кандидатскую диссертацию в Московском физико-техническом институте (1979). Имеет награды Американского биографического института (США) — титул «Человек 2000 г.» — за выдающиеся достижения и благородный пример обществу, диплом «Награда лидера за выдающийся вклад в развитие современного общества» и включен в международные каталоги «1000 лидеров мирового влияния» и «500 выдающихся интеллектуалов мира». Международным биографическим Центром (Кембридж, Англия) включен во Всемирный каталог «2000 выдающихся интеллектуалов XX века».

© Ю. А. Маленков, 2007

чему же в условиях рыночной экономики современные российские компании столь большое значение придают стратегическому планированию и прогнозированию?

В других промышленно развитых странах ситуация выглядит совершенно иначе. Масштабные исследования на базе многих компаний группы американских ученых выявили, что главным фактором успеха компаний являются не столько новые системы управления (включая известные системы TQM, CRM, 6 сигм и др.), а *ясные и сконцентрированные стратегии*<sup>1</sup>.

Не менее однозначен и вывод ученых Дж. Коллинза и Дж. Порраса, определивших на базе крупных исследований, что главными факторами успеха современных компаний являются ключевая идеология и ключевые ценности. «Главной отличительной чертой большинства успешных и прочных корпораций является следование тщательно оберегаемой *ключевой идеологии* и одновременное стимулирование прогресса и изменений во всем, что не является ею» и «есть разница между тем, что подлежит и что ни в коем случае не подлежит изменениям»<sup>2</sup>.

Ключевая идеология — это сердцевина стратегии и фундамент стратегического мышления менеджеров и руководителей. Таким образом, мы видим, что разработка стратегии и ее реализация — важнейшая цель успешно работающих на мировых рынках компаний.

Индифферентное отношение российских компаний к разработке стратегий и методов стратегического управления и тем не менее получение ими прибылей является парадоксальным. Но обратимся к рейтингу конкурентоспособности стран мира. В международном рейтинге конкурентоспособности Россия заняла в 2006 г. всего лишь 54-е место среди 60 промышленно развитых стран, существенно уступив другим<sup>3</sup>. В современных условиях это уже нельзя объяснить, как ранее, одним технологическим отставанием и директивным планированием. Многие российские компании сегодня приобретают новейшее оборудование за рубежом, имеют возможности получения кредитов и лизинговых операций, свободны в разработке планов. Причины отставания от промышленно развитых стран следует искать в других направлениях.

В менеджменте существует принцип сравнения, когда сопоставляются важнейшие стратегические характеристики компании и ее конкурентов и определяются причины расхождений и отклонений. Сравнение систем менеджмента российских и зарубежных компаний показывает разительные отличия в отношении к системам и методам стратегического управления. В отличие от зарубежных компаний, считающих разработку стратегии важнейшей задачей управления, российские менеджеры все свои усилия и приоритеты концентрируют на оперативных результатах, причем во главу угла ставят финансовые показатели. Но опыт мировых лидеров показывает, что при всей их значимости финансовые показатели не могут быть основой ключевой идеологии компании и ее ключевых ценностей. Если компания пренебрегает базовыми стратегическими ценностями и выдвигает главной целью рост финансовых показателей, то в течение определенного времени она может удерживать конкурентную позицию, однако потом неизбежно ее потеряет и уступит место другим. Например, компания может отказаться от инвестирования ряда проектов исследований и разработок, в результате ее прибыль и рентабельность в краткосрочном периоде увеличатся, но в последующие годы из-за отставания в научно-технической сфере она неизбежно вынуждена будет отдать свою долю рынка конкурентам, опередившим ее в инновациях.

Вместе с тем, как показывает опыт мировых лидеров, опора на ключевые ценности и идеологию ведет к устойчивому росту и получению прибылей, что является результатом успешной долгосрочной стратегии.

Отсутствие ключевых ценностей и ключевых идеологий — одна из главных причин низкой конкурентоспособности и отставания российских компаний и российской экономики в целом от зарубежных стран.

Ключевые ценности представляют собой систему фундаментальных принципов, на которых основывается концепция жизни компании и которые определяют ее стратегические цели, решения, политику, поведение и взаимоотношения персонала. В эффективных компаниях разработке ключевых принципов уделяется много времени. Приняв их, компания следует им в течение всего периода жизни. При этом не допускается ни единого отступления от принятых принципов. Двойные стандарты и компромиссы в этой области недопустимы.

Современные подходы к менеджменту трактуют ключевую идеологию и ключевые ценности следующим образом: «Ключевая идеология — это ключевые ценности (важнейшие долгосрочные организационные постулаты — небольшой набор основных руководящих принципов) и предназначение (фундаментальные причины существования организации, выходящие за рамки получения прибыли)»<sup>4</sup>. Примеры ключевых идеологических ценностей некоторых компаний: «Децентрализация — творчество — производительность», «Честность и этичность бизнеса», «Отвечать на глобальные вызовы и рисковать», «Гарантия качества услуг во всем мире», «Безусловное совершенство во всем», «Уделять внимание сотруднику», «Повышение уровня жизни посредством технологий и инноваций».

Правильная формулировка ключевой идеологии важна для компании. Не менее важно добиться, чтобы выдвинутые принципы стали настоящими ценностями для всего персонала организации. Без этого они останутся несбыточным идеалом, который не влияет на судьбу компании.

Примером отставания ключевых ценностей может служить противостояние в 70–80-е годы XX в. одной из американских компаний попыткам государственных чиновников одной из стран Ближнего Востока выплачивать им регулярные взятки. Сумма взяток была сравнительно невелика по сравнению с контрактами в этой стране. Но в ключевые ценности компании входил принцип «Никаких взяток в бизнесе». Несмотря на угрозы и даже арест по надуманным причинам и заключение в течение года под стражей топ-менеджеров компании, крупные убытки, отказ государства поддержать компанию, она продолжала свою борьбу.

Подобные примеры не единичны. Такой же принцип взяла на вооружение уже в России зарубежная компания. При этом в борьбе с коррупцией она провела собственное исследование и сделала вывод, что выплаты взяток бесполезны, а экономический и моральный ущерб, наносимые ими, слишком велики. В 50% случаев взятки выплачивались, но проблемы все равно не решались, а в 50% случаев, когда взятки требовали, но их не давали, проблемы удалось решить полностью. Так как коррупция разлагает не только тех, кто их берет, но и тех, кто их дает, компания ввела ключевой принцип: «Никому никаких взяток!».

Другой пример — борьба с бюрократией в компаниях. Нередки случаи, когда топ-менеджеры в сложных условиях борьбы компании за существование выдвигают ключевой ценностью «сделать компанию инновационной» и начинают с самих себя, резко меняя стиль поведения и управления. Например, на недели покинув свои офисы, они становятся на рабочие места по продажам, изучая проблему изнутри, беседуют с персоналом, посещают собрания рабочих. Так поступали топ-менеджеры корпораций «Ксерокс» и «At&T». Несмотря на большую занятость, генеральный конструктор С. П. Королев, создавший первый в мире пилотируемый космический корабль «Восток», на котором совершил полет в космос

Ю. А. Гагарин, уделял много времени для выработки и внедрения новых ключевых ценностей на производстве. Так, в течение нескольких месяцев на одном из производств по созданию спутников он лично боролся с пренебрежением отдельных работников к таким ключевым ценностям, как чистота, порядок и новая культура мышления и поведения. Казалось бы, это не его задача, но С. П. Королев считал, что старые негативные ценности являются непреодолимым препятствием новому, а их устранение — важнейшая задача руководителя, иначе ничего не получится. История подтвердила его правоту. Так, крупная катастрофа одной из российских атомных подводных лодок была вызвана дефектом сварного шва.

Сегодня в российском обществе появилось много негативных ценностей. Пренебрежение позитивными ключевыми ценностями, вырабатываемыми в течение многих лет, неизбежно приведет к проблемам, которые могут радикально изменить развитие общества и государства уже в ближайшем будущем в худшую сторону.

В чем причины отставания российских компаний в сфере стратегического управления?

Ответ на этот вопрос может быть дан на основе анализа условий, в которых развиваются российские компании, и моделей стратегического мышления, применяемых менеджерами.

Основным стимулом, побуждающим руководство компаний к инновациям, внедрению новых методов и систем менеджмента, развитию человеческого капитала своих компаний, является уровень конкуренции. Чем выше уровень конкуренции, тем больше усилий должны прилагать менеджеры, чтобы их компания сохраняла свое положение на рынке. Причем исходными факторами успеха являются сильный управленческий состав (менеджмент), эффективные лидеры и научно обоснованные методы управления. Наоборот, чем ниже конкуренция, тем меньше внимания можно уделять качеству управления. В настоящее время в большинстве сфер российской экономики сложилась деформированная и резко отличающаяся от условий мировой экономики специфическая рыночная среда. Ее основные черты:

- низкий уровень конкуренции, искусственно поддерживаемый за счет административно-бюрократических и криминальных барьеров для входа новых конкурентов и развития конкуренции;
- закрытость многих рынков для входа эффективных производителей других стран;
- низкая деловая активность основной части населения, отказывающейся в силу профессиональной неподготовленности, неразвитости инфраструктуры поддержки предпринимательства, сложности получения кредитов для старта бизнеса, слабой защищенности от криминала и государственной бюрократии от участия в предпринимательской деятельности. Так, в последние годы практически прекратился рост численности предприятий малого и среднего бизнеса, хотя его доля в экономике страны значительно ниже, чем в промышленно развитых странах;
- плохое понимание принципов стратегического управления и стратегического мышления предпринимателями и менеджерами, в том числе получающими значительные прибыли;
- устоявшийся в последние десятилетия ложный стереотип мышления российского предпринимателя, ориентированного на краткосрочные периоды и уклоняющегося от тщательного изучения альтернатив будущего.

Низкая конкурентоспособность экономики России, обладавшей в течение многих десятилетий и все еще имеющей один из наиболее высококвалифицированных трудовых потенциалов в мире, объясняется рядом причин. Основной путь экономического развития в последние десятилетия заключался в том, что доступ к финансовым ресурсам полу-

чили преимущественно люди, пришедшие из низкотехнологичных сфер экономики (торговля, экспорт природных ресурсов, сервис). В этих сферах быстро и сравнительно легко создавались крупные капиталы, в условиях ненасыщенных рынков они развивались опережающими темпами с высокой рентабельностью. Но при этом интеллектуальный потенциал России оказался практически выведенным из экономической жизни страны на обочину ее финансовых потоков и экономического развития.

Для управления современным низкотехнологичным российским бизнесом достаточно иметь упрощенные маркетинговые и финансовые схемы. Поэтому сегодня более востребованы бизнес-семинары по обучению продажам, а не по эффективному управлению. При этом доходы от продаж товаров зарубежных производителей уже в значительной степени опережают доходы от собственного производства. Электроника, автомобилестроение и многие другие отрасли практически полностью ориентированы на замещение продукцией корпораций других стран.

Что касается собственной экономики, то, если проанализировать современные российские мегаполисы, становится очевидно, как бурно происходит развитие торговли, жилищного строительства, сферы услуг, и совсем незаметно — высокотехнологичной промышленности, инноваций, научных исследований. Низкотехнологичные торговля и сервис продолжают вытеснять высокотехнологичные производства, фундаментальную и прикладную науку и образование из экономики. При этом, например, владельцы избыточных капиталов быстро создают огромные торговые центры зачастую в бессмысленной близости друг с другом. Таким образом, в России благодаря выгодной конъюнктуре последних лет накоплены крупные финансовые капиталы, но в основном они устремлены в низкотехнологичные сферы, которые пока дают быструю отдачу и не требуют серьезных раздумий по поводу стратегии инвестирования.

Можно утверждать, что в российской экономике сформировался новый тип неэффективного стратегического мышления. Его характеристики включают:

- упрощенный подход к планированию на основе преимущественно финансовых показателей;
- акцент на прибыль и отдачу инвестиций в краткосрочном периоде;
- отказ от построения устойчивых стратегических моделей будущего;
- стремление к вывозу накопленных финансовых капиталов за рубеж.

В условиях развивающихся и ненасыщенных российских рынков поддержание относительной стабильности роста прибылей и рентабельности несложно, но такая ситуация не может продолжаться бесконечно. В ближайшие годы в экономической жизни страны неизбежно произойдут крупные перемены. Связаны они с быстрыми темпами глобализации мировой экономики и глобальной экспансией зарубежных корпораций, вступлением России в ВТО, значительно облегчающей вход зарубежных производителей на ее внутренние рынки, а также с приходом на российские рынки крупных зарубежных финансовых капиталов.

Что ожидает российские компании в новых условиях?

Интересно, что все макропрогнозы развития страны обходят стороной эти качественно новые факторы. Более того, многие, в том числе специалисты, ошибочно считают, что в новых условиях в России все останется, как и было ранее, поэтому можно не торопиться. Сегодня нет реальных прогнозов последствий вступления России в ВТО, кроме прогнозов экстраполяционного характера, продлевающих существующие тенденции на перспективу. В этих условиях, например, предлагается прогноз повышения доли России на мировом высокотехнологичном рынке с нынешних 0,25% до 2–3% к 2020 г. (!) и 4–5% к 2050 г. (!)<sup>5</sup>. Вероятно, этот прогноз основан на учете реальной тяжелой ситуации в сфере

инноваций в российской экономике и невозможности ее изменения. Однако такие низкие темпы на протяжении полувека означают, что страна обречена на стратегию аутсайдерства (отставания) и будет по-прежнему занимать одно из последних мест в мировых рейтингах, прочно позиционируясь как низкотехнологичный придаток мировой экономики. Но следует учесть, что стратегия медленного роста инноваций в условиях агрессивной экспансии высокотехнологичных компаний стран — лидеров мировой экономики вообще не оставляет шансов на выживание высокотехнологичным отраслям — они просто перейдут в собственность зарубежных корпораций.

Стратегический анализ показывает три наиболее вероятных сценария развития российской экономики в ближайшие годы:

1) массовые банкротства российских компаний, включая не только малый, но и средний и крупный бизнес. Это наихудший, но и наиболее вероятный сценарий, так как конкурентоспособность российских компаний, за редким исключением, не вписывается в мировую среду и нет оснований ожидать серьезных изменений при сохранении существующих тенденций;

2) превращение многих российских компаний в филиалы зарубежных корпораций. Это более мягкий сценарий, но и он будет сопровождаться крупными реструктуризациями и сокращениями численности персонала во всех отраслях, быстрым ростом безработицы. Это следует из того факта, что в средней зарубежной компании производительность труда в 3–5 раз выше, чем в аналогичной российской. При этом один из главных принципов менеджмента зарубежных корпораций — отсекают все лишнее и неэффективное, всегда начиная с максимальной экономии на численности персонала;

3) вынужденная государственная поддержка Российским Правительством части собственных производителей с тем, чтобы избежать массовой безработицы, хаоса и социальных волнений. Такая поддержка возможна. Но для этого понадобятся крупные средства стабилизационного фонда. Как долго эта поддержка сможет продолжаться? Этот сценарий в условиях открытой экономики неустойчив и даст лишь временные результаты. Затем неизбежно последует переход на первый или второй сценарий развития.

Выход возможен, и он заключается в осознании и развитии уникальных конкурентных преимуществ российских компаний, регионов и страны в целом. В современной мировой экономике эти преимущества в основном опираются на инновационное лидерство и высокие технологии.

Стратегия инновационного прорыва, представленная Правительством РФ, предусматривает переход к инновационному пути развития страны на основе избранных приоритетов<sup>6</sup>. В ее целевой части видно намерение сохранить экономику страны как целостной системы и превратить ее в инновационную. Однако такие попытки предпринимались еще при существовании СССР и закончились неудачей. В далекие 70-е годы прошлого века в СССР впервые прозвучали слова об инновациях и обновлении на их основе материально-технической базы экономики и интенсификации развития. Но эффективность экономики падала все более быстрыми темпами, она становилась все более затратной, а уровень качества и конкурентоспособности снижались. Почему? В связи с допущением ряда стратегических просчетов, которые так и не были осознаны и проанализированы. В действительности инновации ради инноваций не имеют смысла. Но они приобретают совершенно другой смысл, когда осуществляются ради роста эффективности и качества. Для эффективной и прорывной инновационной стратегии нужен ряд компонентов, без которых осуществить ее невозможно. К ним относятся четыре стратегических условия успешности инновационного прорыва.

1. *Сильная мотивация успеха у разработчиков инноваций и управленческих работников, занятых их внедрением.* В мировой экономике производитель и инноваторы работают в тесной связи друг с другом. В экономике СССР они были разделены бюрократическими барьерами министерств, ведомств, каждое из которых управляло по своим внутренним порядкам, препятствовало быстрому появлению и внедрению инноваций из других сфер. К тому же у директоров предприятий, как это ни парадоксально, вообще не было заинтересованности в инновационных изменениях. Ведь инновации всегда сопряжены с риском, мешали выполнению централизованных заданий министерств, вызывали внутренние конфликты, которые сопутствуют новым процессам. Сегодня пытаются преодолеть эти барьеры на основе национальных проектов, но проблема в том, кто будет реализовывать эти проекты — административные структуры или ведущие специалисты, непосредственно создающие инновации? Если к рычагам управления придут бюрократы, вместо тех, кто создает и внедряет инновации, то проекты лишатся шансов на успех. Обязательно нужно создание ключевой идеологии и ключевых ценностей, которых сегодня нет.

2. *Легкость доступа научно-технического потенциала и инноваторов к финансовым ресурсам* для разработки инноваций и для их внедрения, способность гибкого подключения и переключения новых источников финансирования. В СССР этого доступа не было вообще. Единственный выход для разработчиков инноваций заключался в том, чтобы заблаговременно попасть в план научных или внедренческих работ отраслевого министерства на 5 лет вперед. Планы были жесткими и практически не изменялись. Те, кто не попадал в них, вообще лишались шансов на финансирование и разработку. При этом включение в план основывалось во многом на личных связях, авторитете, должности, сам же инновационный потенциал был в этом бюрократическом рейтинге последним. Так как без финансирования создать инновации невозможно, большая часть талантливых работ оставалась вне поля зрения государства. Лишь в критические периоды времени, как правило, связанные с разработкой новых систем вооружения, государство открывало прямое финансирование наиболее талантливых разработок и на первое место выдвигались личности инноваторов, инновационный потенциал и результаты вместо бюрократизированных процессов, безликих крупных учреждений и личных связей. Талантливые инновации должны финансироваться напрямую через разработчиков, а не через сито бюрократических структур, только в этом случае они выживут.

3. *Яркие и сильные личности, организаторы науки и промышленности,* способные обеспечить стратегическую реорганизацию отраслей. Слабое стратегическое управление и дефицит незаурядных личностей — один из факторов низкой конкурентоспособности и краха такой сверхдержавы, как СССР. Хотя в экономике в качестве приоритетного в те годы выбрали правильное направление — инновационную реорганизацию машиностроения, реализовать эту программу и перейти к рыночной экономике, сохранив экономический потенциал страны, не сумели. Неправильно выбрали время начала программы, не разработали стратегические планы и сценарии, ошиблись в оценках требуемых ресурсов, не учли возможного падения цен на нефть. Но главное — в управлении не оказалось талантливых крупных организаторов науки и промышленности, личностей, подобных знаменитым конструкторам — Королеву, Туполеву, Яковлеву и др., которые смогли бы возглавить и реализовать приоритетные направления научно-технического прогресса. Безликая и ненасытная бюрократия быстро поглотила огромные ресурсы, направленные на эти цели, и провалила эту программу, как и многие другие. Одна из наиболее серьезных опасностей для национальных проектов заключена в сложности поиска и продвижения таких руководителей.

4. *Целостность и высокое качество управления разработкой и внедрением инноваций на основе механизма стратегического управления.* Можно иметь прекрасные новые идеи, средства на их реализацию, людей, в них заинтересованных, но без целостной системы менеджмента процесса разработки и внедрения инноваций и эффективного механизма реализации ничего не получится. Управление разработкой и внедрением инноваций — одна из наиболее сложных проблем современной мировой экономики. Что изменилось в современной России в этой области? Очень мало. Последние постановления Правительства также не решают этой проблемы. Так, в перечне приоритетных направлений развития науки и техники и в критических технологиях федерального уровня отсутствует развитие собственных российских систем и методов управления, в том числе создание российских систем управления развитием и внедрением инноваций.

Утверждение о том, что можно обойтись без разработки собственных систем и методов управления и заимствовать зарубежные аналоги, подобно тому, как покупают за рубежом автомобили, текстиль, станки, явно или неявно присутствует во многих научных разработках, учебниках, статьях, которые продвигают на российский рынок управления готовые зарубежные модели, методики, системы и структуры управления. Логика простая: если российские системы управления отстают от мирового уровня, то нужно быстрее наполнить их готовыми зарубежными методами вместо осмысления последних и создания собственных методов. В последние годы в российские системы подготовки кадров хлынул поток новой литературы. Многие методы уже становятся своего рода стандартами в управлении. В механическое продвижение западных методов в российское управление сегодня инвестируются огромные средства, а в разработку собственных методов управления — практически ничего. Во многих публикациях в сфере управления воспроизводятся одни и те же методы и подходы, без их критического осмысления и оценки, без предложений альтернативных и более эффективных вариантов. Такой подход прост, ведь применение готовых моделей и подходов гораздо проще, чем создание новых. Но в действительности эта новая «революция» в управлении будет одним из самых крупных стратегических просчетов в российской экономике.

Почему? Ответ на этот вопрос дадим с нескольких позиций.

Обратимся к опыту наиболее динамично развивающейся страны в мировой экономике — Китайской Народной Республике. Всего 10–15 лет назад никто не говорил о Китае как о будущем экономическом лидере. Сегодня темпы развития КНР самые высокие в мире, экспорт растет на глазах, быстро развиваются целые регионы, в которых сконцентрированы инновационные производства и научно-производственные комплексы. Между тем, имея все возможности прямого заимствования зарубежного опыта управления, китайские компании используют его очень осторожно. Так, в выборе стратегических целей вместо типичной для западных компаний цели лидерства на рынке они преимущественно выбирают «цели сохранить или расширить долю рынка»<sup>7</sup>. Китайские компании стремятся использовать и развить свои собственные преимущества.

Копирование методов управления, применяемых лидерами, дает лишь временный успех, но не может обеспечить высокой конкурентоспособности. Следует учитывать, что успешные компании крайне неохотно раскрывают свои методы и секреты управления. Инновации в управлении являются важнейшим условием роста конкурентоспособности компании. Ведь если используются методы, доступные другим компаниям, то теряется главное — конкурентное преимущество.

Следует также учитывать, что современная теория менеджмента промышленно развитых стран сегодня находится в сложном положении. Замедление темпов экономического роста как многих компаний, так и целых стран в последние годы дало импульс к появлению



за рубежом радикальных взглядов, к которым относятся, например, отказ от традиционных подходов к менеджменту, его замена на организационную демократию. Считается, что многие зарубежные компании сегодня поражены такими управленческими «болезнями», как бюрократия и автократия (диктаторство руководства), поэтому необходим переход к принципам самоорганизации<sup>8</sup>.

М. К. де Врие предложил методы анализа компаний на основе изучения особенностей личности первого руководителя, характеристики которого передаются всей организации, в том числе его индивидуальные патологии, распространяемые на компанию, что выражается в дисфункциях и плохих результатах работы<sup>9</sup>. И. Ансофф разделил стратегический и творческий типы мышления.

Главным фактором успеха любой компании является эффективная стратегия, которая обеспечена механизмом реализации и контроля. Создание стратегии и механизма ее реализации — сложный творческий процесс. Основу этого процесса образует ядро — стратегическое мышление. Несмотря на его важность, это один из наименее изученных процессов. Так, сегодня невозможно определить, в какой мере тот или иной руководитель обладает или не обладает стратегическим мышлением. Существующие подходы зарубежных исследователей отличаются слишком большой генерализацией понятий, нечеткостью характеристик, что не дает возможности использовать их для целей практического анализа уровня и качества стратегического планирования. Например, Дж. М. Лидка предложена модель стратегического мышления, включающая следующие основные элементы: системную перспективу, или построение ментальных моделей; интенсивное фокусирование на достижении целей; мышление с учетом времени развертывания стратегии; построение гипотез; интеллектуальный оппортунизм<sup>10</sup>.

Руководитель со стратегическим типом мышления критически преломляет прошлый опыт, нацелен на гибкий и долгосрочный курс, а с творческим типом мышления создает новые идеи, для него характерны неожиданные изменения<sup>11</sup>. Но ясности в таком разделении и отделении одного важного качества от другого нет. Согласно Г. Минцбергу, плановик должен быть высокоаналитичным, вместе с тем организации необходимы специалисты по планированию, обладающие креативным (творческим), в большей степени интуитивным мышлением<sup>12</sup>. П. М. Сенге подчеркивал необходимость системного мышления менеджеров, которое предполагает такие качества, как умение анализировать взаимосвязи, способность быть выше обвинений, разделять детальную и динамическую сложность, использовать эффективные рычаги воздействия, уклоняться от симптоматических решений (фиксация на истинных причинах)<sup>13</sup>.

В практике управления встречаются подходы, когда стратегическое мышление сужается до конкретной модели, используемой в стратегическом планировании, например модели пяти рыночных сил Портера, цепочки ценностей, матрицы BCG, модели ADL и др.

В целом предлагаемые подходы к проблеме содержания стратегического мышления руководителей и менеджеров опираются на неоднозначные, нечеткие, неполные и субъективно представляемые составляющие планирования и принятия решений. Ни один из вышеуказанных подходов не дает возможности определить тип, характер, эффективность стратегического мышления руководителей и менеджеров, а лишь отражает отдельные аспекты этого сложного процесса.

На основе анализа многочисленных стратегий, стратегических планов, прогнозов и решений, принимаемых различными руководителями, условий и характера их выработки и достигаемых результатов, предлагается следующая модель, отражающая системные характеристики стратегического типа мышления (таблица).

### Системообразующие характеристики и типы стратегического мышления

Наиболее важные характеристики стратегически мыслящего руководителя	Тип стратегического мышления	Характеристики мышления руководителя, не обладающего стратегическим типом мышления	Тип стратегического мышления
1	2	3	4
Рациональность, реализм, опора на логику наиболее вероятного развертывания событий в будущем, способность видеть системные связи между ключевыми переменными, прочная связь формулируемых целей с ресурсами		Иррациональность, случайность выбора в зависимости от ситуации, оперирование фрагментами вместо целостной картины, отсутствие связи целей и ресурсов	Иррациональный
Перспективное и долгосрочное с интервалом времени более 3–5 лет, в тесной взаимосвязи со среднесрочными результатами		Приоритет краткосрочных результатов	Краткосрочный
Система научных методов стратегического планирования, включая поиск и оценку альтернатив и результатов		Отсутствие научных методов или использование элементов отдельных методов	Бессистемный
Многовариантное, учитывающее не менее 3–7 альтернатив по ключевым событиям, сетевое прогнозирование и планирование возможных результатов и сценариев		Одновариантное представление будущих событий	Скудный
Непрерывное обучение и самообучение, используемое в практике, обучение на ошибках и опыте		Отсутствие обучения или формальное обучение, не используемое в практике работы, повторение ошибок прошлого	Фрагментарный
Нестандартное, творческое, создающее новые возможности		Основанные на старых подходах шаблонное копирование, рутинные процедуры	Рутинный
Устойчивость, динамизм, воля, целеустремленность, фокусирование на приоритетных результатах		Неустойчивость, статичность, неспособность добиться целей, сосредоточение на бюрократизированных процессах	Рассеивающийся

1	2	3	4
Способность изменить выбранную стратегию и поведение в связи с изменениями наиболее важных параметров среды	Гибкий 	Неспособность изменить выбранную стратегию или, наоборот, непрерывные изменения при любых изменениях среды	Жесткий или конформистский
Гармоничность и сбалансированность мышления, ясные и объективные приоритеты, правильные пропорции значимости и учета фактов и событий прошлого, настоящего и будущего	Гармоничный, сбалансированный и пропорциональный 	Дисгармония, ошибки в расстановке приоритетов и оценке событий, диспропорции в оценках фактов и событий различных периодов	Дисгармоничный и несбалансированный

Модель стратегического мышления необходима, так как без нее весь процесс стратегического управления и принятия решений превращается в управление по кибернетическому принципу «черного ящика», когда известны входные сигналы, поступающие в систему, и выходные реакции, но совершенно неизвестно, что происходит с системой, по каким критериям она принимает решения и формируются ее реакции на входные сигналы. Стратегически мыслящий руководитель принципиально отличается от руководителя, ориентированного только на решение текущих задач и работающего неэффективно. Главное назначение модели стратегического мышления — отделить стратегический тип мышления от нестратегического, определить основные пути его развития и наиболее важные системообразующие характеристики.

Дифференциация эффективного стратегического мышления и неэффективного на основе системообразующих характеристик позволяет определить причины стратегических просчетов компаний, дает возможность конкретной оценки качеств руководителей, определяет пути развития стратегического управления. Такой подход также позволяет обеспечить подбор и подготовку кадров руководителей и менеджеров шкалой сравнений.

Стратегическое мышление отличает:

- строгая логика и рационализм;
- реальность осуществления с точки зрения обеспеченности ресурсами в сочетании с поиском новых нестандартных решений;
- использование конкретных научных методов;
- многовариантность и сетевой характер;
- фокусирование на перспективу и на главных приоритетах;
- гибкость, гармония и пропорции.

Только при наличии всех этих характеристик можно говорить о присутствии стратегического мышления. Если нарушается *любая из системообразующих характеристик*, то стратегическое мышление разрушается и создаются стратегии и стратегические планы, не имеющие шансов на успех.

Как подготовить руководителей и менеджеров, владеющих стратегическим мышлением в полной мере? Для выработки качеств стратегического мышления нужно использовать специальные методы, развивающие системообразующие характеристики мышления.

К таким методам относятся системы выработки стратегического мышления на основе объектно-ориентированных деловых учений (ООДУ), направленных на развитие принципиально нового вида управления — *интеллектуального менеджмента* и применяемых в течение ряда лет на экономическом факультете СПбГУ на кафедре управления и планирования социально-экономических процессов. В результате ООДУ внутри компаний формируются своего рода аналоги нейронной сети с отчетливыми чертами *искусственного интеллекта*, когда системы управления превращаются в чрезвычайно сложные модели коллективного разума, построенные на интеграции и синергии интеллектуальных функций. ООДУ позволяют достичь нового качества развития стратегического мышления кадров руководителей, при этом существенно сокращая сроки подготовки и экономя затраты.

Формирование нового типа стратегического мышления российских руководителей на основе высоких технологий активного обучения является одним из главных условий успешного развития экономики и общества в целом.

---

<sup>1</sup> Траут Дж. Траут о стратегии. СПб., 2005.

<sup>2</sup> Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Стокгольмская школа экономики. СПб., 2004.

<sup>3</sup> Global Competitiveness Report. 2006. International Management Development (<http://www02.imd.ch/documents/wcc/content/overallgraph.pdf>).

<sup>4</sup> Коллинз Дж., Поррас Дж. Указ. соч. С. 101.

<sup>5</sup> Кузык Б. Н., Яковец Ю. В. Россия-2050: стратегия инновационного прорыва. М., 2005.

<sup>6</sup> О программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу: Распоряжение Правительства № 38-р от 19 января 2006 г.

<sup>7</sup> Алексунин В. А., Цзоу В. Исследование концептуальных аспектов маркетинга в Китае // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 3.

<sup>8</sup> Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. СПб., 2004.

<sup>9</sup> М. К. де Врие. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. М., 2004.

<sup>10</sup> Liedtka J. M. Strategic thinking; can it be taught? // Long Range Planning. 1998. Vol. 31. N 1. P. 120–129.

<sup>11</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

<sup>12</sup> Мицберг Г., Куини Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., 2001.

<sup>13</sup> Senge P. The Leaders New Work: Building Learning Organization // Sloan Management Review. 1990. Fall.

Статья поступила в редакцию 2 ноября 2006 г.