

МЕНЕДЖМЕНТ

Ю. А. Маленков

О НЕОБХОДИМОСТИ ПЕРЕХОДА НА НОВУЮ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент представляет собой сложный процесс научно обоснованного управления достижением организациями, регионами и государствами устойчивости и высокой эффективности развития на основе применения своих интеллектуальных ресурсов для разработки и реализации стратегий. Организации и государства, использующие более эффективные системы стратегического менеджмента, становятся лидерами, менее эффективные переходят на более низкие позиции, а неэффективные занимают положение аутсайдеров.

В России стратегическое управление всегда исторически было и продолжает оставаться «ахиллесовой пятой» российской экономики, хотя стратегические ошибки временами приводили к потере эффективности целых отраслей, социально-экономическим потрясениям общества, банкротствам компаний, которые казались вполне надежными и устойчивыми.

Возможны два варианта развития экономики, общества и компаний РФ:

1) на основе теоретической разработки собственных новых концепций и систем стратегического управления;

2) путем прямого заимствования и копирования зарубежных методов.

Юрий Алексеевич МАЛЕНКОВ — д-р экон. наук, 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 (системный анализ) Московского физико-технического института. Защитил кандидатскую диссертацию в 1979 г. в Московском физико-техническом институте. Докторскую диссертацию защитил в 1990 г. в СПбГУ. Сфера научных интересов — новые концепции и модели стратегического менеджмента и интеллектуальные системы активного обучения на базе компьютерных деловых сред и деловых учений по менеджменту, экономике и маркетингу. Автор более 180 печатных научных и научно-методических трудов, в том числе 9 научных монографий, 6 учебных пособий. Международным биографическим Центром (Кембридж, Англия) включен во Всемирный каталог «2000 выдающихся интеллектуалов XX века». Награжден Американским биографическим институтом (США) титулом «Человек 2000 г.» за выдающиеся достижения и благородный пример обществу, дипломом «Награда лидера за выдающийся вклад в развитие современного общества», включен в международные каталоги «1000 лидеров мирового влияния» и «500 выдающихся интеллектуалов мира».

© Ю. А. Маленков, 2007

Второй путь наиболее прост, но его результаты крайне недолговечны, незначительны, а те, кто отдавали ему предпочтение, попали в прямую зависимость от других лидеров, разрабатывающих методы управления.

Сегодня вновь в России повторяются ошибки стратегического управления прошлых периодов. Развитие систем и методов управления идет по пути механического копирования и трансляции зарубежных методов и методик.

Но универсальная закономерность развития мировой экономики заключается в том, что *нельзя стать лидером, не обеспечив лидерство в методах и системах стратегического управления.*

Между тем многие зарубежные методы далеко не совершенны и, как показал опыт многочисленных крупных неудач, имевших место в российской экономике, их применение часто приводило к резкому ухудшению стратегической ситуации. Следует обратить внимание и на рост неустойчивости развития зарубежных корпораций — лидеров западной экономики в последние десятилетия, которые, несмотря на использование методов западного стратегического менеджмента, не смогли предотвратить внутренние кризисы и эффективно противостоять внешним угрозам.

Однако эти методы сегодня все более интенсивно продвигаются в Россию через бизнес-школы, различные программы, гранты, переводы западных изданий и по другим направлениям.

Анализ ряда базовых принципов и методик стратегического менеджмента западных корпораций показывает, что в действительности им присущ ряд дефектов, которые проявились при применении в нашей стране. Рассмотрим базовую концептуальную модель стратегического менеджмента, применяемую за рубежом и предлагаемую сегодня российской экономике.

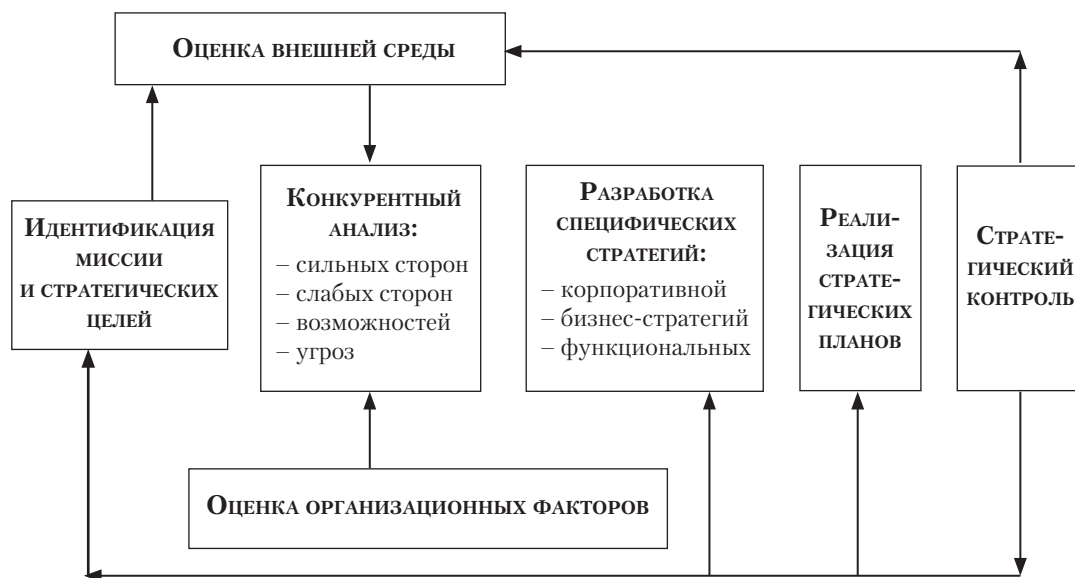
Традиционная базовая модель процесса стратегического менеджмента была разработана в 80-е годы прошлого века и широко применяется в настоящее время (рис.1). Она включает ряд последовательных этапов: формулировка миссии, анализ внешней среды, анализ внутренней среды по модели SWOT, конкурентный анализ, разработка специфических стратегий, реализация стратегии и стратегический контроль.

Достоинство этой модели на первый взгляд — простота и компактность. Но в сфере реального управления всегда существует ряд факторов, которые в ней не учитываются, а их действие принципиально отличается от положений этой модели.

Традиционная модель чрезмерно и необоснованно упрощает сложный процесс стратегического управления, превращает его в формальный. В ней в явном виде нет влияния человеческого фактора, нет также системы управления реализацией стратегии, нарушены принципы эффективного контроля.

Во многих министерствах СССР в разработке стратегических планов применяли основные этапы этой базовой модели, однако планы оказались неэффективными и нереализованными. К сожалению, и сегодня эти принципы, полностью или частично, применяются во многих министерствах и организациях РФ. Не учитывается даже то, что многие зарубежные компании, следуя этой модели, не смогли предотвратить крупные кризисы в своем развитии, поставившие их на грань банкротства, например Дженерал Электрик (*GE — General Electric*), Полароид (*Polaroid*), Форд (*Ford*), Крайслер и многие другие.

А. Томпсон и Дж. Стрикленд определили процесс стратегического менеджмента как решение пяти основных задач: «Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач: 1. Формирование стратегического “видения” будущего компании, создание модели будущего образа компании, определение



Источник: *Paine F.T., Anderson C.R. Strategic Management. Dryden Press, 1983. P. 191; Дафт Р. Л. Менеджмент. 2-е изд. СПб., 2006. С. 249.*

Рис. 1. Традиционная модель процесса стратегического менеджмента.

долгосрочной перспективы развития. 2. Постановка целей. 3. Разработка стратегии. 4. Реализация стратегии. 5. Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей»¹. Эти задачи затем рассматриваются отдельно.

Но этот подход слишком упрощен и является повтором схемы процесса общего менеджмента «планирование – внедрение – контроль», не раскрывает сущности организации процесса стратегического менеджмента в организациях, не показывает, как конкретно с научных позиций организовать эффективный процесс стратегического менеджмента и избежать ошибок.

Р. Мэтьюз, А. Агеев и З. Большаков предложили подход к описанию процесса стратегического менеджмента в виде графической модели девятиугольника, вписанного в окружность (авторы назвали ее эниграммой), узлы которого представляют собой: «1. Видение, целеполагание. 2. Решение проблем финансирования. 3. Определение необходимых видов деятельности. 4. Рассмотрение альтернатив. 5. Выбор наилучшего варианта стратегии. 6. Принятие необходимых решений и соединение ресурсов в сети. 7. Практическая реализация стратегии. 8. Контроль и адаптация стратегии. 9. Бизнес-среда»². Авторы отметили слабые стороны централизованного сбора информации, статичность и нелинейность бизнес-среды и предложили подход на основе соединения различных элементов стратегического менеджмента.

Однако остается неясным, как по этой модели организовывать и осуществлять процесс стратегического менеджмента фирмы, где начало процесса, в чем заключаются его

этапы. Данной модели также присущи недостатки традиционной модели, поэтому ее следует рассматривать как разновидность подхода к описанию содержания процесса стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент представляет собой сложный процесс. Обобщая различные подходы к построению моделей процесса стратегического менеджмента, можно определить его важнейшие задачи:

- формирование потребностей в стратегических преобразованиях;
- интеграционный анализ внешней и внутренней сред;
- формирование концепции стратегических целей и направлений развития;
- разработка стратегии организации и обеспечивающих ее стратегий подразделений;
- планирование реализации стратегии и распределения ресурсов;
- управление реализацией стратегического плана;
- контроль стратегических результатов;
- коррекция стратегии, ее изменение или переход к новой стратегии.

Модель процесса стратегического менеджмента необходима для эффективной организации процесса управления разработкой и реализацией стратегии. Однако существующие модели носят общий, а не конкретный характер. В них в явном виде отсутствует главный элемент, определяющий эффективность стратегического управления, – человеческий фактор, и в первую очередь такие его составляющие, как уровень мотивации, подготовки и компетентности разработчиков стратегии и работников, ее реализующих. В целом традиционные модели стратегического менеджмента недостаточно отражают процессы эффективного стратегического управления³.

Анализ многочисленных просчетов и дефектов стратегического управления в РФ показывает, что модель эффективного процесса стратегического менеджмента должна обладать следующими существенными свойствами:

- быть системной, что означает связывать в единое целое все основные элементы стратегического процесса и учитывать взаимосвязи между ними;
- быть реалистичной, т. е. отражать процессы стратегического управления, в первую очередь связанные с человеческим фактором в управлении, а также логические взаимосвязи между ними;
- быть последовательной: каждый этап процесса стратегического менеджмента должен быть логично связан с предшествующим и последующим этапами;
- обеспечивать управление процессом внедрения стратегии на основе создания систем стратегического контроля и управления реализацией стратегии;
- учитывать периодичность (цикличность) процесса, разработки, реализации и коррекции стратегий;
- быть гибкой: по мере необходимости в процессы разработки и внедрения стратегии могут вноситься изменения.

С учетом этого модель эффективного процесса стратегического менеджмента можно представить в следующем виде (рис. 2).

В модели процесса стратегического менеджмента имеются 3 фазы, каждая из которых состоит из ряда этапов. Основные фазы включают (см. рис. 2):

- подготовку стратегического интеграционного анализа внешней и внутренней сред,
- разработку стратегических сценариев, стратегий и стратегических планов,
- внедрение, оценку результатов и принятие стратегического решения об изменении, завершении или продолжении стратегии.

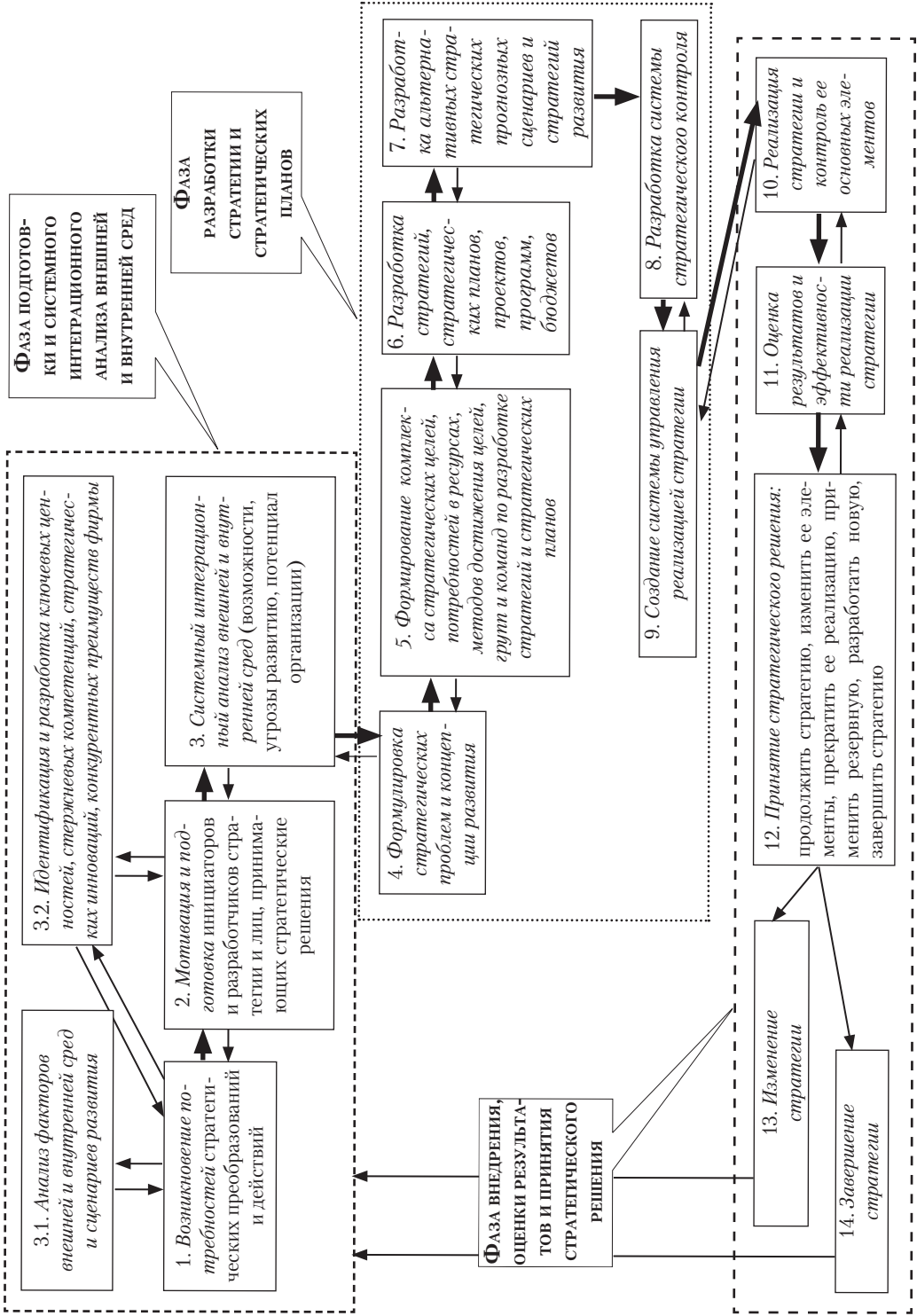


Рис. 2. Системная модель процесса эффективного стратегического менеджмента.

Принципиальные отличия новой концепции стратегического менеджмента от традиционной

1. В традиционной модели процесс стратегического менеджмента начинается непосредственно с формулировки миссии и анализа проблем организации.

Однако в действительности только после возникновения потребностей в стратегических изменениях и действиях, мотивации персонала для осуществления, совместного анализа внешней и внутренней сред и идентификации ключевых ценностей руководителя и менеджеры могут правильно понять сущность проблем, сформулировать миссию, стратегические цели, разработать варианты стратегий. Процесс разработки стратегии начинается с возникновения потребностей в стратегических преобразованиях, мотивации и организации подготовки работников, разрабатывающих стратегии.

2. В традиционной модели не учитываются в явном виде факторы мотивации и подготовки работников, а они определяют качество и результаты всего стратегического процесса.

Но если разработку стратегии фирмы осуществляют не мотивированные и не подготовленные работники, то такая стратегия никогда не будет эффективной. В этом одна из причин стратегических просчетов. Человеческий фактор активно действует на всю систему стратегического менеджмента. Наиболее сильное влияние на стратегический процесс оказывают мотивация работников, их внутренние ценности и социальная ответственность, уровень подготовки и компетенции в сфере стратегического управления. Часто разработку стратегии проводят либо квалифицированные, но не мотивированные работники, либо работники с сильной мотивацией, но слабой подготовкой, нередко слабая подготовка сочетается с отсутствием мотивации. В этих условиях весь стратегический процесс теряет смысл.

3. Существенный недостаток традиционной модели процесса менеджмента заключен в раздельном анализе внутренней и внешней сред компании.

Однако оценивать сильные и слабые стороны компании (внутренняя оценка), без учета конкретных условий внешней среды, в том числе конкурентов, невозможно и бессмысленно. Также не следует анализировать внешние потенциальные возможности отраслевых рынков без учета особенностей фирмы. Конкретные особенности внутренней среды фирмы определяющим образом влияют на характер анализа внешней среды. Так, крупные фирмы и фирмы малого бизнеса ориентируются на использование различных факторов внешней среды. Поэтому достоверные выводы могут быть получены только в условиях *объединения анализа внешней и внутренней сред, на основе интеграционного подхода*, в результате которого можно правильно сформулировать проблемы и концепции развития, миссию организации, комплексы стратегических целей. Этот анализ должен проводиться не раздельно, а совместно, так как внешняя и внутренняя среды фирмы диалектически связаны друг с другом.

Раздельный анализ приводит к тому, что многие фирмы неправильно определяют приоритеты факторов. Вместо наиболее важных факторов внешней и внутренней сред менеджеры анализируют факторы, мало влияющие на стратегии фирмы. Многие главные факторы влияния ошибочно считаются второстепенными или не рассматриваются, весь анализ становится формальным и малосодержательным.

Анализ внутренней и внешней сред фирмы нельзя отделять, так как окружающая фирму внешняя среда описывается сотнями тысяч показателей, которые невозможно учесть менеджерам. Но для конкретной фирмы или отрасли количество параметров внешней среды на порядки уменьшается, что позволяет проведение анализа. С позиций системного подхода этап 3 (см. рис. 2) объединяет анализ внешней и внутренней сред.

4. Одной из наиболее сложных задач является внедрение разработанной стратегии. Традиционная модель не дает ответа на вопрос, как преодолеть разрыв в разработке и внедрении стратегии.

Стратегический процесс должен включать механизм управления внедрением стратегии, что на практике постоянно нарушается. Этот разрыв можно преодолеть на основе разработки системы стратегического контроля и системы управления реализацией стратегии. Часто вместо организации внедрения стратегии на базе матричной структуры управления или на основе сети проектов формально поручают этот процесс административным подразделениям организации. В результате целостную стратегию разрезают на части, которые затем не удается соединить воедино, и проявляются все присущие функциональным звеньям слабые стороны — внутренняя борьба за ресурсы и власть, личные конфликты, бюрократия, функциональная обособленность, плохая координация и др. Поэтому разработку систем стратегического контроля и управления реализацией стратегии необходимо осуществлять еще на стадии планирования стратегии.

5. Традиционная модель не учитывает периодический (циклический) характер стратегического менеджмента.

Но процесс разработки и внедрения стратегии имеет четко очерченные временные рамки и разделяется на ряд периодов. Обычно продолжительность одного периода — год. В условиях быстрых изменений этот срок может сокращаться. В крупных корпорациях разрабатываются временные графики планирования и внедрения стратегий. В конце каждого периода внедрение стратегии оценивается по ее результатам и эффективности. Далее принимается стратегическое решение исходя из следующих альтернатив: завершение стратегии в случае достижения поставленных стратегических целей или невозможности ее реализации и разработка новой; продолжение реализации стратегии; ее изменение; переход на другую, ранее разработанную альтернативную.

6. В традиционной модели стратегического менеджмента линии обратной связи от стратегического контроля замыкаются на все элементы стратегического процесса одновременно.

Но при таком подходе, как показывает практика управления, в организациях часто наступает хаос. На руководство обрушивается лавина разрозненных данных из различных подразделений. Если сигналы об отклонениях в реализации стратегии поступают по обратной связи во все звенья, которые осуществляли ее разработку, то менеджеры принимают несогласованные и противоречивые решения по устранению отклонений. Невозможно создать целостную картину причин отклонений в стратегическом управлении и принять обоснованные решения. В результате возникает модель управления по типу известной басни Крылова «Лебедь, рак и щука». Например, требуются дополнительные ресурсы, но никто не может принять необходимое решение или сразу принимается несколько противоречащих решений. Такие ситуации часто возникали и возникают сегодня на коллегиях российских министерств и в советах директоров фирм. В результате теряется много времени на обсуждение, а «воз и ныне там», проблемы остаются нерешенными.

Это можно устранить только в том случае, если при возникновении отклонений информация последовательно пройдет все этапы стратегического процесса в обратном направлении (см. рис. 2). Последовательная обратная связь в управлении исключает возможность дезорганизации и неупорядоченности, обеспечивает согласованность и целостность стратегического анализа причин отклонений и решений по их устранению.

Потери времени на прохождение информации при этом минимальны, а многие проблемы часто решаются на промежуточных этапах стратегического процесса.

7. Оценка эффективности реализации стратегии в традиционной схеме также отсутствует.

Но реализация стратегии без комплексной оценки ее результатов и эффективности ведет к потере управляемости стратегическим процессом. В условиях отсутствия оценок эффективности стратегий и их контроля неизбежно возникает бюрократия, результатом которой являются конгломераты хаотичных процессов, крупные затраты и никаких конкретных результатов. Реализуется известный бюрократический принцип «Движение — все, конечная цель — ничто». Напротив, эффективный менеджмент исходит, прежде всего, из принципов планирования и достижения конкретных результатов, а процессы нужны лишь для их обеспечения.

Оценки социально-экономической эффективности стратегий практически повсеместно в экономике РФ носят формальный характер, принимая вид наборов разнородных показателей, либо не проводятся вообще.

Для принятия обоснованных и эффективных решений целесообразно применять методы комплексной оценки стратегических инвестиций, учитывающих полные экономические результаты на основе реальных финансово-экономических показателей. В расчетах экономических результатов инвестиций следует учитывать такие составляющие, как чистая прибыль от стратегических инвестиций, дополнительная чистая прибыль от реинвестирования, изменение стоимости бизнеса, инвестиционные вложения.

Вместе с экономическими оценками следует учитывать социально-экономические результаты стратегического инвестирования — улучшение экологии, условий труда, развитие человеческого потенциала, защиту от чрезвычайных ситуаций⁴.

8. Хотя традиционная модель стратегического менеджмента представляет собой ряд формализованных процедур, в то же время она не технологична и не показывает, что конкретно нужно сделать для организации эффективного процесса стратегического менеджмента.

Но на практике разработчикам стратегии непонятно, как, следуя традиционной модели, организовать процесс управления разработкой и внедрением стратегии, как обеспечить последовательность, целостность и системность этого сложного процесса. В отличие от нее системная модель стратегического менеджмента содержит все основные фазы и этапы развития стратегического процесса.

Одним из основных барьеров на пути развития стратегических процессов в РФ являются слабый уровень подготовки и серьезный дефицит знаний в области стратегического управления руководителей и менеджеров. Многие руководители ошибочно считают, что опыт заменит им любые новые знания, а в результате они еще на стадиях планирования и прогнозирования проигрывают конкурентам, использующим научно обоснованные методы и системы стратегического менеджмента. Однако стратегии, разработанные «кустарным» образом, не использующие высокие технологии, ведут к потере управления стратегическими процессами и к банкротствам.

В качестве примера можно привести стратегию одной из крупных судостроительных компаний, руководство которой представляет ее в виде хаотичного набора разнородных мероприятий по реорганизации и ничем не обоснованных показателей крупных прибылей. При этом практически все положения этой стратегии ошибочны. Так, главным фактором конкурентоспособности считают снижение цен, и это в условиях, когда весь мир

ориентирован в первую очередь на качество, мобильность, другие составляющие, комплексный подход к конкурентоспособности. Вся стратегия сведена к слиянию фирм, реорганизации отделов, жесткой централизации управления, в то время как мировая экономика развивается по пути гибкой децентрализации. Механически копируется структура кадров зарубежных компаний, без учета технологических различий. Отсутствует даже система стратегических целей. Имеется и много других ошибок. Нет никаких признаков организации процесса стратегического менеджмента и применения современных моделей. Вместо этого чаще всего звучит: провести «реорганизацию», «реструктуризацию», «интеграцию». В целом материалы стратегии представляют собой хаос бессвязных терминов, показателей, схем, таблиц и невольно напоминают слова поэта: «Смешались в кучу кони, люди...»

Глобализация мировой экономики и быстрый рост конкуренции во всех сферах приводят к тому, что во многих странах исчезают целые отрасли. Сегодня в РФ практически прекращается массовое производство собственных легковых автомобилей. Его место занимают иностранные корпорации. Вплотную к этому подошла и судостроительная промышленность гражданского назначения и многие другие отрасли. Судостроительная, космическая и авиационная отрасли РФ считаются сегодня приоритетными. Их развитие стимулирует рост других отраслей экономики. За последние годы на постройку судов инвестировали 1 млрд долл., но 95% инвестиций разместили за рубежом. В РФ сегодня нужно заменить 80% судов, а заказы внутри страны на их постройку единичны⁵. В настоящее время внутри страны фактически нет спроса на продукцию российской судостроительной промышленности. Главными причинами кризиса в судостроении считаются невыгодные финансовые условия кредитования строительства судов в РФ, отсутствие государственного протекционизма отрасли, дешевизна и «серые» схемы приобретения зарубежных second-hand судов. Но так ли это? Все эти факторы быстро и легко могут быть устранены путем государственного регулирования по примеру других стран, даже не нужно проводить специальные исследования. Гораздо сложнее изменить ситуацию в сфере стратегического управления развитием — устранить подводную, основную часть «айсберга» проблем отрасли, включающую:

– *неконкурентоспособность продукции отрасли по ряду важнейших параметров, дефицит инновационных решений в ней, падение инженерно-технического потенциала, слабость стратегии развития, бюрократию, отсутствие ключевых лидеров в сфере инновационных решений, неготовность кадров отрасли к работе в условиях инновационной экономики. Именно эти факторы, а не финансово-экономические и протекционистские, как сегодня ошибочно считают, образуют основу системного кризиса судостроительной промышленности;*

– *слабость инструментов стратегического управления развитием отрасли.* Многие ошибочно считают, что главное для успеха — получить деньги, инвестиции. На самом деле, прежде всего, нужна ясная и эффективная стратегия. Сегодня принята следующая стратегия развития отрасли: «Создание нового конкурентоспособного облика судостроительной промышленности на основе оптимизации производственных мощностей, модернизации и технического перевооружения, совершенствования нормативно-правовой базы в целях удовлетворения потребностей государства и бизнеса в современной судостроительной продукции»⁶. Но такая формулировка стратегии не показывает конкретные пути преодоления катастрофической рыночной ситуации в отрасли, не содержит ее переориентацию на инновационный прорыв. Из нее совершенно не ясно, как выводить судостроение из катастрофического положения, что понимать под оптимизацией и на

какие критерии она ориентируется? Ведь сложные отрасли — это многокритериальные рыночные системы, в которых при улучшении одних параметров могут резко ухудшиться другие. Нет упоминания об инновациях, говорится только о модернизации, что допускает замену судов на базе старых технологических решений. Бизнес сам должен искать пути удовлетворения своих потребностей, необходимо создать условия, чтобы он пользовался продуктами и услугами отрасли. Нормативно-правовая база в экономике «совершенствуется» все последние десятилетия, и конца и края этому процессу не видно, как не видно и реальных результатов, а нужны конкретные изменения, обеспечивающие рост конкурентоспособности отрасли. В ближайшие годы потребность в замене выработанных судов в РФ оценивается в 22 млрд долл., но как обеспечить размещение этих заказов, если самостоятельные решения владельцев судоходных компаний неподконтрольны государственным органам управления?

На все эти вопросы ответов нет. В целом такое понимание стратегии корнями уходит в прошлое, когда в общих терминах формулировались общие цели, без конкретных ориентиров и новых акцентов развития. Но все эти стратегии, как известно, остались нереализованными.

Украина, например, сформулировала стратегию развития своей судостроительной промышленности более внятно и конкретно, что среди приоритетных направлений деятельности производство современных судов нового поколения, внедрение системных способов проектирования, создание и производство конкурентоспособных судов и высокоэффективной газотурбинной техники, расширение сотрудничества с отечественными судостроительными компаниями и заказчиками. Добьется или нет Украина поставленных целей, покажет будущее. Но вот пример эффективной стратегии, принесшей победу в начале 50-х годов прошлого века в тяжелой конкурентной борьбе Германии, практически не имевшей в это время своей судостроительной промышленности, над сильнейшим конкурентом Великобританией: более низкие цены, более короткие и гарантированные сроки поставок, лучшее качество. Германия всего за несколько лет сумела занять первое место по производству судов в мире, умело используя уязвимые места судостроителей Великобритании.

Другой пример — стратегия прорыва японских автомобильных концернов на рынок США и занятие на нем лидирующих позиций в 70-е годы прошлого века. Принятая ими стратегия успеха — создание новых автомобилей, обладающих высокой надежностью, более низкой ценой и высоким качеством по сравнению с американскими.

Эти стратегии были четкими, понятными, основывались на достижении конкретных конкурентных преимуществ и новых видах менеджмента. Этого нет в существующей стратегии развития судостроения РФ.

Другие составляющие «айсберга» проблем:

– *отсутствие национальных отраслевых инновационных систем и мотивации инновационного прорыва.* Без этих систем невозможно согласовать и скоординировать деятельность большого количества предприятий различных отраслей, создать условия для формирования наиболее эффективных бизнес-решений, быстрого поиска партнеров и заказов, условий для образования сетевых структур. Создаваемые во многих отраслях гигантские холдинги рискуют превратиться в неповоротливых и неконкурентоспособных «динозавров», аналогичных министерствам прошлых лет. Устранить это можно посредством развития кластерных и инновационных сетевых структур;

– *переподготовка кадров руководителей и менеджеров для обеспечения инновационного прорыва.* Но во многих отраслях, как и прежде, акцент сделан на построении

административно-бюрократических структур, межведомственных советов; формирование баз данных вместо определения конкретных лидеров в сфере образования и направлений, способных повлиять на развитие инновационного мышления и внедрение новых методов вывода отрасли из кризиса.

Что сегодня можно сделать для обеспечения подъема базовых отраслей экономики?

Минпромэнерго, судостроительному холдингу и крупным холдингам других отраслей целесообразно разработать ясные краткие стратегии достижения конкурентных преимуществ и стратегических акцентов развития отраслей, закрепить конкретных руководителей за разработкой и реализацией стратегий. В разработке стратегий следует опираться на проекты, кластеры и сети.

Руководителям отраслей и крупных компаний рекомендовать провести полный управленческий аудит (комплексный контроль и проверку качества) систем стратегического планирования и систем управления инновациями. Этот аудит покажет реальное качество стратегического планирования и выявит слабые звенья в управлении инновациями. Необходимо обеспечить срочную сжатую переподготовку высших руководителей отраслей и крупных компаний по ключевым направлениям — стратегический менеджмент и инновационный прорыв (принципы, методы, технологии) вместо создаваемых сегодня неуклюжих, нежизнеспособных бюрократических систем. Руководству РФ, Минпромэнерго и крупных компаний следует особое внимание уделить поиску и выдвижению новых лидеров, способных обеспечить инновационный прорыв в отраслях. Для инновационного развития и прорыва следует отказаться от практики применения методов дисконтирования и перейти к оценкам эффективности инвестиций по методике измерения реальных и полных экономических результатов.

Важнейшими условиями успеха являются разработка и проведение программ дебиюрократизации отраслей, стимулирования инноваций и создание национальных отраслевых систем инноваций на общей информационной платформе.

Руководителям отраслей и крупных компаний рекомендуется внедрить новую модель разработки стратегий и стратегического планирования (см. рис. 2), которая обеспечит устранение типичных дефектов российского планирования и создаст условия для достижения отраслями и компаниями высокой конкурентоспособности.

Наиболее важным является переход на новую модель процесса стратегического менеджмента в компаниях, органах государственного и регионального управления, местного самоуправления, который обеспечит руководителей и менеджеров научной методологией стратегического управления, даст возможность избежать ошибок, будет способствовать росту конкурентоспособности и инновационному развитию отраслей и компаний.

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., 2005.

² Мэттьюз Р., Агеев А., Большаков З. Новая матрица или логика стратегического превосходства. М., 2003. С. 51–53.

³ Маленков Ю. А. О необходимости новой системы стратегического планирования в российской экономике // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. 2006. № 45 (176).

⁴ Маленков Ю. А. Новые методы инвестиционного менеджмента. СПб., 2002.

⁵ Доклад министра промышленности и энергетики РФ Виктора Христенко на Парламентском часе в Государственной думе РФ 14 февраля 2007 г. «Об основных направлениях государственной промышленной политики и ее реализации в судостроительной промышленности» (раздел 6.1) (<http://www.minprom.gov.ru/activity/shipbuilding/appearance/2>).

⁶ Там же.