



## МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ, РЕГИОНАЛЬНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

ЧЕТВЕРТЫЕ ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ,  
ТЮМЕНЬ, 7 ИЮНЯ 2011 г.

Тюменская областная научная библиотека им. Д.И.Менделеева,  
филиал Президентской библиотеки им. Б.Н.Ельцина

Лектор — иностранный член Российской академии наук, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, научный руководитель Центра стратегических исследований МГУ, заведующий кафедрой финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, член Бреттон-Вудского комитета, доктор экономических наук, профессор **В.Л.Квинт**.

**Ключевые слова:** стратегия, модернизация, инвестиции, формирующиеся рынки, Тюменская область

**Губернатор  
Тюменской  
области  
В.В.Якушев**

Уважаемые коллеги и друзья!

«Губернаторские чтения» — и уже прошедшие, и те, что еще только предстоят, — касаются очень широкого круга тем. Экономика, социальная динамика, политика, культура... Но есть один сюжет, который возникает неизменно, о чем бы ни говорил лектор и какой бы оборот ни принимала дискуссия. Этот сюжет — *будущее*. Каким оно может быть; каким мы хотели бы его видеть; каким оно не должно оказаться... Конечно, здесь нет ничего случайного — именно с таким расчетом мы и составляем программу чтений. И сегодняшняя наша встреча посвящена, может быть, ключевому в этом контексте вопросу, который я для себя сформулировал с намеренной простотой: как *делать* будущее? Как трансформировать размышления о нем в конкретный, осязаемый результат? Как перейти от более или менее убедительных прогнозов и предположений к стратегии развития в полном смысле этого слова, к стратегии, которая будет не только написана (это-то самое простое; что-то, а бумаги сочинять мы умеем), но и реализована?

Мне кажется, тут важно научиться думать и действовать в двух направлениях сразу. С одной стороны, нам нужен детально разработанный образ будущего. В нашем случае — будущего Тюменского региона, его культуры, его общества, его хозяйства, его системы управления.

А главное — образ человека, живущего в этом будущем, в обновленной, модернизированной системе норм, институтов и социальных практик. И это должен быть не утопический образ некоего беспроблемного состояния, в котором все хорошее победило все плохое — так не бывает. В будущем нас ждут новые проблемы, новые вызовы и испытания — вот их-то в первую очередь мы и должны уметь обнаруживать сегодня, чтобы сегодня же начать готовиться к поиску новых решений и ответов.

С другой стороны, именно через призму будущего мы должны смотреть на нашу повседневную работу, в чем бы она ни состояла. Не просто, как говорил покойный Виктор Степанович Черномырдин, «продолжать то, что мы уже много наделали», а постоянно спрашивать себя: какое отношение вот это мое действие, решение, поступок имеют к будущему? Как они на нем отразятся? Что — с этой же точки зрения — следует делать завтра, послезавтра и т.д.? Если не научиться в постоянном, автоматическом режиме проецировать образ будущего в настоящее и менять настоящее сообразно ему, все наши планы останутся пустыми мечтаниями. Будущее возникнет все равно; но оно будет создано не нами и не для нас.

Все это легко сказать — но как добиться желаемого? И вот тут я возлагаю большие надежды на нашего сегодняшнего лектора. Уже привычным для наших чтений образом представлю его, перечислив лишь малую часть регалий и заслуг: иностранный член Российской академии наук, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, научный руководитель Центра стратегических исследований МГУ, заведующий кафедрой финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, член Бреттон-Вудского комитета, доктор экономических наук, профессор *Владимир Львович Квинт*.

Почему я полагаю, что именно рекомендации Владимира Львовича будут иметь для нас особую практическую ценность? Академик Квинт — сибиряк; еще в советские времена он начал заниматься проблемами регионального развития, руководя многочисленными экономическими экспедициями Академии наук СССР и опубликовав в 1986 г. монографию «Управление научно-техническим прогрессом: региональный аспект». Именно так стала складываться его теория возникающих рынков (*emerging markets*) — теория, которая принесла Владимиру Львовичу мировую известность, множество премий, наград и званий... Но академик Квинт — не только теоретик. Он имеет огромный практический опыт работы в международном бизнесе; он регулярно выступает советником правительств и лидеров многих стран мира. Так что давайте прислушаемся к его советам.

Как обычно, передаю слово нашему партнеру по организации «Губернаторских чтений» и модератору дискуссии, главному редактору журнала «Полития», доктору политических наук, профессору Высшей школы экономики Святославу Игоревичу Каспэ.

**Главный редактор журнала «Полития» С.И.Каспэ**

Одна из главных проблем нашего публичного языка — то есть того, на котором мы обсуждаем наши социальные, экономические, политические, культурные проблемы, — произвольное словоупотребление. Слова и словечки то входят в моду и начинают употребляться к месту и не к месту, то выходят из нее и мгновенно забываются (а слова-то, возможно, были полезные...) — и все это происходит в очень малой зависимости от их собственного, изначального смысла. Смысл стирается; смысл неважен; слова превращаются в пустые знаки, не имеющие никакого отношения к вещам и процессам реального мира. Мир сам по себе, а слова сами по себе; и мы, те, кто их произносит, тоже сами по себе, отдельно от мира. Это опасно — потому что тем самым мы лишаемся возможности и понимать этот мир, и управлять им. А ведь, между прочим, верно сказано в рассказе Урсулы Ле Гуин «Правило имен»: «Подлинное имя воплощает самую суть вещи. Назвать имя — значит обрести над этой вещью власть». Пока мы не знаем и не интересуемся подлинными именами, мы не обладаем властью — а значит, это политическая проблема.

В ходе «Губернаторских чтений» мы регулярно апеллируем к опыту китайской модернизации. А я бы сейчас напомнил один из центральных концептов всей китайской цивилизации — конфуцианскую формулу «исправление имен», *чжэньмин*. В книге «Лунь юй» говорится: «Цзы Лу спросил: „Вэйский правитель намеревается привлечь вас к управлению государством. Что вы сделаете прежде всего?“. Учитель ответил: „Необходимо начать с исправления имен“. Цзы Лу спросил: „Вы начинаете издалека. Зачем нужно исправлять имена?“. Учитель сказал: „Как ты необразован, Ю! Благородный муж проявляет осторожность по отношению к тому, чего не знает. Если имена неправильны, то слова не имеют под собой оснований. Если слова не имеют под собой оснований, то дела не могут осуществляться. Если дела не могут осуществляться, то ритуал и музыка не процветают. Если ритуал и музыка не процветают, наказания не применяются надлежащим образом. Если наказания не применяются надлежащим образом, народ не знает, как себя вести. Поэтому благородный муж, давая имена, должен произносить их правильно, а то, что произносит, правильно осуществлять. В словах благородного мужа не должно быть ничего неправильного“. Между прочим, V в. до н.э., две с половиной тысячи лет назад...

И вот одно из самых замысленных и опошленных слов нашего публичного языка — слово «стратегия». Слово сейчас как раз в моде; «стратегий» масса; мы называем так любой набор действий, который собираемся или считаем возможным совершить в той или иной ситуации. Этак стратегией оказывается все что угодно, хоть полученный от жены список магазинных покупок, хоть план эвакуации при пожаре. Хуже того, многие документы высокого уровня, в названии которых присутствует слово «стратегия», по типу содержания своего мало отличаются от приведенных мною примеров. Это имя нуждается в исправлении; им мы сегодня и займемся.

Подробно о том, что такое «стратегия» на самом деле, как стратегия создается и как работает, будет, естественно, говорить наш сегодняшний лектор. Я же хотел бы обратить внимание только на один момент — за этим словом тянется свой шлейф смыслов и ассоциаций, и важно помнить, где оно берет начало. А начало его — в военной терминологии. Как говорят нам этимологические словари, оно возникло из соединения двух греческих корней: *stratos* (войско) и *agō* (веду). Куда же ведет полководец свою армию? К победе, конечно. Стратегия, выражаясь по-суворовски, — это прежде всего наука побеждать. Об этом важно помнить. Стратегия нужна тому, кто ищет победы, успеха, триумфа, а не просто консервации status quo или тихого, жалкого прозябания. Я надеюсь — нет, я уверен, — что именно победы и успеха хотят тюменцы. Именно поэтому здесь сегодня выступает академик Квинт, один из тех редких людей, кто действительно знает, как превратить историю страны, региона, компании в success story. Владимир Львович, прошу Вас.

**В.Л.Квинт**

Мне очень приятно быть в этом замечательном городе, я давно его не видел — я здесь был в 1970—1980-х годах. Сибирская наука тогда еще не была готова к крупномасштабным проектам, и все занимались разработкой региональных программ развития. Была кое-какая методология, но требовалось сделать важный шаг назад: сперва разработать концепцию развития и определить его приоритеты. А вот этого не делалось, сразу разрабатывались программы — в соответствии с директивными указаниями КПСС. Я в этом деле участвовал неоднократно и постепенно понял, как устроен этот процесс. Я понял, что наши программы не имеют под собой стратегии. И вот тогда я стал изучать книги по стратегии — начиная с трудов древних стратегов и заканчивая современными теориями. Я начал разрабатывать именно стратегии — и столкнулся с проблемой: нигде не говорилось, с чего начать, чем закончить, в какой системе документов стратегию отразить. Всю жизнь я решаю эту проблему. И сейчас я попытаюсь без лишнего академизма рассказать, как это делается.

Все начинается с анализа глобальных тенденций. Их надо учитывать: негативные тренды пытаться компенсировать, позитивные — использовать как ветер в парусах. Но важно помнить, что все глобальные тенденции взаимосвязаны. Сейчас мир изменяется на наших глазах: происходят громадные перемены на севере Африки, на юге Аравийского полуострова, а ведь все это началось не случайно, началось с малого. Приведу пример: в 2001 г. я работал советником правительства и президента Албании, там тоже шли грандиозные перемены, страна освободилась от коммунизма. И они мне рассказали, как это дело пошло: они просто покупали итальянские приемники, учили итальянский язык и постепенно узнавали правду о своей стране и мире. Так технический прогресс вызвал демократизацию, демократизация вызвала глобализа-

цию, глобализация потянула за собой новые тренды — политической дезинтеграции и одновременно экономической интеграции, автаркия стала невозможна... На все это накладываются такие тренды, как приватизация, коррупция, терроризм...

Что делать дальше? Тут есть свои правила, и я о них еще скажу, но прежде всего стратеги нуждаются в мудрой интуиции. Самое главное — научиться переключать мышление с текущего, операционного на стратегическое. Это очень трудно, особенно руководителям, которым надо уметь мыслить одновременно в текущем и стратегическом пространстве. Для подлинного стратега вообще нет настоящего, есть только прошлое и будущее. Поэтому, чтобы удержать связь между этими планами, вначале строится очень короткая стратегия, на полгода максимум, а потом уже из нее вырастает стратегия на долгую перспективу.

Стратег должен уметь выбирать между альтернативами. В 1970-х годах Норильск был в тяжелейшем экологическом состоянии: выжженная тундра, дышать нечем. Была сформулирована альтернатива: либо совершенствовать нынешние производственные технологии, либо переходить на совершенно новые, автоклавные. Приняли решение идти обоими путями сразу. Прошло 40 лет: как работали грязные руднотермические печи, так и работают. Параллельно с ними работают и чистые автоклавные производства, но с экологией дело лучше не стало. В России часто так делают, отказываясь от выбора, стремясь сохранить все; это ошибка.

В Южной Корее, например, я изучал компанию Samsung. Сейчас по большинству направлений Samsung переиграл американских конкурентов. Почему? Потому что они все время отказываются от старого. Они начали с покупки самых последних технологий и постоянно идут вперед: цикл обновления технологий составляет полтора-два года. Результат налицо.

Хорошая стратегия внутренне противоречива: с одной стороны, надо быть непредсказуемым, но стремиться к простым решениям; с другой стороны, стремясь к простым решениям, использовать не прямые пути достижения цели. Общее для всех хороших стратегий — умение управлять временем. Еще Наполеон говорил примерно так: «Для меня есть два главных фактора — пространство и время. Пространство я могу вернуть, время не вернешь!».

Я выработал свои правила настройки на стратегическое мышление.

**Правило 1.** В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл. Он мешает поиску революционных решений. Нельзя выиграть в конкурентной борьбе, реализуя общеизвестную стратегию!

**Правило 2.** Мнение большинства обычно ошибочно.

**Правило 3.** Стратегически мысля, настоящее — это уже прошлое.

**Правило 4.** Нужно использовать опыт успешно реализованных стратегий.

**Правило 5.** Ничто не длится вечно.

**Правило 6.** Инерционное мышление — главный враг стратегического.

**Правило 7.** Стратеги не должны подпадать под влияние традиционных подходов.

**Правило 8.** Успешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы достижения цели.

**Правило 9.** Стратеги призваны превращать хаос в систему.

**Правило 10.** Асимметричные ответные решения всегда эффективнее симметричных.

**Правило 11.** Стратег должен быть оптимистом.

**Правило 12.** Всегда необходимо переоценивать конкурента.

**Правило 13.** Инновации могут обеспечить огромные стратегические преимущества.

**Правило 14.** Стратег должен оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как решающий.

**Правило 15.** Стратеги должны ориентироваться на истинные потребности организации, а не на желания руководителей. Часто руководство ставит стратегию не ту задачу, которая на самом деле нужна организации. Стратег должен скорректировать заказчика, если видит его ошибки.

Одна из российских проблем действительно в том, что почти никто не понимает значение слова «стратегия». Вернее, считает стратегией и какой-нибудь долгосрочный план, концепцию и вообще все что угодно. Например, «Стратегия-2020» — никакая это не стратегия! Стратегия немыслима без ресурсного раздела. Если его нет — это не стратегия, а набор добрых дружеских пожеланий. К тому же этот документ писали два министерства, никак не советовавшиеся друг с другом. Прогноз — вообще не часть стратегии, но без него невозможно разрабатывать стратегии. Причем прогнозы должны делаться на всех уровнях. Типичная ошибка отраслевых прогнозов — в них забыт региональный аспект, а в региональных, наоборот, отраслевой. Важно сопоставить все существующие прогнозы, исследовать все аспекты ситуации.

То есть, прежде всего нужно изучить среду реализации стратегии и выявить в ней свои конкурентные преимущества, это ключ к победе в конкурентной борьбе. А просто повторять ходы конкурентов — рецепт вечного отставания.

Далее разрабатывается миссия — единственный документ в составе стратегии, ориентированный исключительно вовне. Миссия — это послание внешнему миру, в котором говорится, что делает и для чего существует компания или регион, в чем их уникальность.

Второй документ — это «видение» (vision), документ, ориентированный и вовнутрь, и вовне. Видение — это философия выбора приоритетов, на основе которых определяются цели. Цели не должны иметь количественного выражения, количественное выражение дается только на уровне конкретных задач. Затем пишутся сценарии, из которых выбирается один оптимальный, а затем определяется тактика. Стратегия

и тактика рожают политику, и если она утверждена руководством, то передается в операционную реализацию. Кстати, большая ошибка думать, будто достаточно разработать стратегию «входа» в борьбу; не менее важно заранее продумать и стратегию «выхода» из нее. Например, Джордж Буш-младший недооценил именно это: американцы разработали стратегию вторжения, то есть «входа» в Ирак, и действительно вошли туда почти без потерь. Но стратегии «выхода» у них не было, ее разработали уже после и впопыхах — отсюда большие потери, утрата ориентиров и приоритетов и т.д. Это была грубая ошибка.

Главное в операционной реализации стратегии — перестройка системы управления. Основные ее элементы:

- стратегическое лидерство;
- организационная структура;
- высшее руководство, менеджеры, административный штат;
- процесс принятия стратегических решений;
- методы управления, информационные технологии.

Затем надо адаптировать функции под стратегию. Функций много, но все они сводятся в три группы: планирование, мотивация, контроль и мониторинг. И все они по-своему важны. Советский Союз имел жесткую систему планирования, убийственный контроль, но мотивации не было. К чему это привело, общеизвестно.

Пример Советского Союза учит еще одному: важности понимания той среды, в которой мы существуем и в которой пытаемся выстраивать наши стратегии. Что вообще представляет собой современная Россия, каково ее место в мире?

Россия входит в категорию стран, которой еще в 1980-е годы не существовало, — так называемых «стран с формирующимися рынками», *emerging markets*. Определения этой категории долгое время не было, хотя сам термин использовали. Вот мое определение: страна с формирующимся рынком — это общество, переходящее от командной экономики к экономике, ориентированной на рыночные отношения, с растущим уровнем экономической свободы, последовательной интеграцией в глобальное рыночное пространство, расширяющимся средним классом, улучшением стандартов жизни, укрепляющейся социальной стабильностью и толерантностью, сотрудничеством с международными институтами.

Заметьте: здесь нет ни слова о демократии. Инвесторы не интересуются демократией, их интересует только два вопроса — стабильность и экономическая свобода. Поэтому так много инвестиций привлекает Китай. Страны с формирующимися рынками неоднородны: есть приблизившиеся к свободным развитым странам (Сингапур, Израиль, Южная Корея), есть диктаторские, но с высоким уровнем экономической свободы — например, Бахрейн. Но общее у них то, что темпы их роста стабильно опережают средний темп роста мировой экономики, по вкладу в мировой продукт они уже превосходят объединенную Европу и США. Например, Корея, по моей оценке, к 2030 г. войдет в десятку

самых больших по объему экономики стран мира. За счет чего эти страны достигают таких успехов? А в той же Корее министерство экономики преобразовали в министерство экономики знаний! В мире складывается экономика знаний, ее нынешний лидер — скандинавские страны, но emerging markets их догоняют. Именно экономика знаний является сейчас главным инструментом достижения и удержания лидерских позиций и обеспечения технологического развития.

В моей недавней книге «The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics» (N.Y., L.: Routledge, 2009) предложена система ранжирования стран по уровню их технологической развитости. России в двадцатке этого рейтинга нет. И не потому, что у нас якобы дефицит инвестиций. Я все время читаю статьи о том, как плохо в России, как из нее уходят инвестиции... На мой взгляд, это не так. Россия довольно неплохо привлекает инвестиции, что не такое простое дело в условиях, когда наш экспорт на 80% имеет сырьевой характер. Однако инвестиции идут, бегства их нет. Между прочим, в период нынешнего кризиса немногим странам удалось сохранить приток иностранных инвестиций. Тут дело в другом. Я как-то вывел такую вполне практическую формулу: если в стране иностранные инвестиции не достигают уровня 1000—1500 долларов на человека, то существенного влияния на экономику страны они не оказывают. Вот если выше — они действительно могут стать важным фактором экономического развития. Но для этого надо уметь их концентрировать: если инвестиции размазаны, если они не сосредоточены в «точках роста», в ключевых отраслях, то толку от них мало. Иностранные инвестиции интересны не монетарно, они интересны, если к вам вместе с ними приходят технологии, современные системы управления, связи, опыт. Сами по себе деньги, особенно в странах с природными ресурсами, — совсем не главное, деньги и так есть. Наша проблема именно в концентрации инвестиций, а не в их недостатке.

**Проректор  
по научной  
работе  
Тюменской  
государственной  
академии  
мировой  
экономики,  
управления  
и права  
Н.А.Костко**

Когда мы говорим о стратегии, то важнее всего определение ее цели. В широком смысле слова целью развития общества является человек — данный тезис принимается мною как аксиома. В узком смысле уместно говорить о развитии человеческого капитала. А для России, помимо этой аксиоматики, значимой целью является сохранение ее субъектности посредством вхождения в новый глобализованный мир в качестве одного из полюсов развития.

Сейчас при определении целей развития страны наше внимание смещено в сторону необходимости формирования инновационной экономики. Это отчасти верно, но лишь отчасти. Правильнее было бы рассматривать экономику как инструмент и условие достижения генеральной цели, учитывать взаимообусловленность и взаимодополняемость экономического и социального аспектов. Тогда нам требуется следующее:



- замена технократического подхода к управлению инновационным процессом социально ориентированным. Нововведения должны оцениваться прежде всего по степени их социальной значимости, а в самом инновационном процессе индивид должен выступать управляющим, а не ведомым элементом;
- проникновение инноваций во все сферы общества, приобретение ими массового, всеохватывающего характера;
- обеспечение учета и согласования интересов всех субъектов инновационного процесса, а именно государства, бизнеса, образования и науки, гражданского общества, на принципах соподчиненности частного и общественного интереса;
- взаимодействие всех уровней публичного управления — федерального, регионального и муниципального. Ключевой задачей федеральной региональной политики становится формирование странственной стратегии инновационного развития.

Основные дискуссии ведутся в плоскости выбора между стратегией догоняющего развития и стратегией, опирающейся на собственный потенциал, на опережающее развитие национальных нововведений. Главный аргумент в пользу первой модели тот, что мы все еще не смогли создать экономику знаний, соответствующую информационному типу общества, что в России налицо все признаки ресурсного типа развития. С такой оценкой трудно не согласиться.

Однако одновременно высказывается ряд аргументов в пользу того, что у России все-таки есть шанс на опережающее развитие. Во-первых, серьезным методологическим основанием для этой точки зрения является концепция Мануэля Кастельса: переход к информационному типу общества порождает такие трансформации на социальном уровне, которые акцентируют все то, что еще недавно рассматривалось в качестве вспомогательных, не основных параметров развития социальной системы, — социальный фактор, достижения науки, информация, управление... Эти трансформации уже идут и в России.

Во-вторых, надо учитывать дополнительные шансы на опережающее развитие, возникающие у технологически отстающих стран в условиях глобального кризиса. Для «преследователей» (стран и фирм) открываются специфические «окна возможностей», связанные как с технологической инерцией лидеров, так и со сравнительно низкими входными барьерами на принципиально новые рынки на стадии их зарождения.

В-третьих, при всех наших проблемах мы пока еще можем говорить о наличии в России материально-вещественных оснований для инновационного развития.

В-четвертых, в России есть все условия для построения эффективной институциональной модели взаимодействия науки и промышленности — как это удалось в свое время японцам и многим другим.

Однако вопрос в том, готовы ли номинальные основные участники инновационного процесса и системы управления развитием стать его реальными субъектами? А если нет, то что мешает им стать таковыми?

Как показывает мировой опыт, без активной позиции государства как генерального системного интегратора инновационного процесса рассчитывать только на предпринимательскую активность и рыночные механизмы не приходится. Государство выступает в качестве ведущего субъекта разработки и реализации общенациональной стратегии развития. Для этого оно вправе и просто обязано использовать весь свой институциональный потенциал, то есть способность добиваться исполнения законов и предписаний. Именно такое место отводится государству, например, в основных положениях «Вашингтонского консенсуса», в сверхуспешной финской инновационной модели и т.п.

Готово ли наше государство сыграть эту роль? Тут есть большие проблемы. Например, соотношение расходов государства на поддержание правопорядка и государственное управление, с одной стороны, и на социальную инфраструктуру, создающую условия для формирования и развития человеческого капитала, с другой, в постиндустриальных странах в среднем составляет 1 к 6. В России пропорция почти обратная — 3 к 1. То есть, уже на этом этапе мы имеем колоссальный перекося — а ведь обеспечить достижение намеченных целей развития может только адекватный им человеческий капитал.

Да и по отношению к бизнесу государство не всегда выступает стратегическим партнером, о чем свидетельствуют невысокие рейтинговые показатели условий ведения бизнеса и экономической свободы.

Впрочем, и с самим бизнесом не все в порядке. Его основополагающей функцией, естественно, является получение прибыли. Но одной из характерных черт современной России является установка на накопление богатства любой ценой или, говоря словами Питера Козловски, «моральная нейтрализация стремления к прибыли, становящегося респектабельной человеческой мотивацией, и его признание в качестве основной движущей силы экономики». Морально-этические нормы на этапе первоначального накопления капитала объявляются недействующими, следование им как бы откладывается до момента построения развитого капитализма. Такая установка разрушительна для развития общества в целом. Именно этот аспект явился, по мнению многих исследователей, одной из главных причин глобального экономического кризиса.

Кроме того, субъектов бизнеса, готовых к ориентации на цели инновационного развития, не так много. По имеющимся оценкам, к инновационным можно отнести лишь 8—10% промышленных предприятий России. Для современной российской промышленности характерен крайне низкий уровень спроса на новые технологии и крайне низкие

темпы их внедрения. Это обстоятельство вкупе с большими проблемами в деле коммерциализации научных исследований и разработок приводит к тому, что доля российской наукоемкой продукции на мировом рынке минимальна — не более 0,5%.

Если же говорить о готовности населения к системным преобразованиям, то здесь ситуация еще сложнее. В стране существует колоссальный разрыв между частным и общественным интересом, общество дезориентировано в морально-нравственном отношении, находится в состоянии пессимизма и на грани аномии.

Однако именно качественная стратегия как ничто другое способна транслировать в общество оптимистичный образ желаемого будущего и прочертить траекторию движения к нему. Так мы и сможем создать инструментарий решения наших наболевших проблем.

**Генеральный  
директор  
аудиторской  
компании «РОСТ»  
Н.А.Анисова**

Мое выступление посвящено методологии разработки программ развития для регионов и муниципальных образований. Мы используем общепринятую практику swot-анализа, кластерный анализ, «бостонские матрицы», сценарный подход и т.д. Наша методология разработана и впервые применена в Тюменской области, а сейчас успешно используется и в десятках других субъектов РФ и городов — Мурманске, Хабаровске...

Действительно, крайне важно развивать экономику знаний. Однако вот любопытный факт: результаты нашего анализа показывают, что Тюмень — уже город знаний! Об этом говорят и значительный вес «белых воротничков» в структуре занятости, и большое количество студентов, и наличие множества институтов и научных организаций, и присутствие международных нефтяных компаний и, что особенно важно, международных инженерно-сервисных компаний, то есть «инженерных мозгов» высшего качества.

Соответственно, мы вправе определить Тюмень как интеллектуальный центр, обозначить стратегическую цель ее развития как «умный город», «город будущего». Здесь применены общие правила построения имиджа городов. Сейчас каждый город, конкурируя за человеческий капитал, инвестиции и место в федеральных проектах, стремится определить себя одной емкой формулой: Ульяновск — «правильный город», Пермь — «культурный город», Ханты-Мансийск — «спортивная и шахматная столица»... Мы тоже должны это сделать.

Но что такое «умный город»? Он, как «умный дом», специально разработан для человека, в нем приятно жить, а главное, в нем хорошо быть умным — тогда все будет благополучно и с работой, и с семьей, и со здоровьем... А в качестве приоритета инновационного развития мы выделили IT-кластер. Это очень перспективно для экономики области, хотя тут у нас есть конкурент — Свердловская область, уже разработавшая соответствующую стратегию.

Особо хочу остановиться на поставленной в Тюменской области задаче развития межрегионального и международного туризма. Совмещая ее с задачей построения интеллектуального центра, в том числе при участии малого и среднего бизнеса, мы предлагаем принципиально новый для Тюмени проект создания научно-развлекательного парка семейного отдыха. Ближайший аналог — французский парк «Футуроскоп», где в простой, развлекательной форме представлены все достижения современной науки. Радиус транспортной доступности такого проекта — целых 1300 км, в этом радиусе от Тюмени живет 11 млн. человек. Есть для кого строить!

**Доцент кафедры  
мировой  
экономики и  
международного  
бизнеса  
Тюменского  
государственного  
университета  
Н.О.Вилков**

Действительно, любая стратегия требует ресурсов. Но сейчас все более отчетливо проступает тот факт, что ресурсы — это не просто предметы природы или культуры, это особым образом организованные системы, исходный элемент которых — люди. Те же полезные ископаемые сами по себе не ресурсы, а лишь условие для их возникновения. Человеческое участие в создании ресурса двойко, оно имеет место как в процессе создания технологии, так и в процессе ее использования. Но в обоих случаях у людей должна быть соответствующая мотивация!

Социум — единый организм, однако включающий три разные группы:

- пассионарии (5—10%);
- примыкающие (около 70%);
- ортодоксы (около 20%).

Такова же структура и индивидуальной человеческой психики, в которой около 30% неизменных норм поведения и около 70% норм, ситуативно зависимых. Можно говорить о фрактальных формах поведения людей и социума. Эта фрактальность и обеспечивает, видимо, глубинную взаимную адекватность индивида и общества. Обеспечивается эта фрактальность культурой. Посредством фрактальных форм входят в резонанс, гармонизируются социальные и индивидуальные интересы. Закрепляется фрактальность мировоззрением. Отсюда следует, что эффективно управлять обществом можно лишь опираясь на эту фрактальность, следовательно, и на мировоззрение. Если мировоззрение слишком многих людей не совпадает с мировоззрением, транслируемым государством, то фрактальность нарушается, и социальная система начинает работать дисгармонично, а иногда просто идет вразнос.

Согласование интересов возможно лишь в совместной деятельности, в том совместном интеллектуальном общении, о важности которого постоянно говорится на «Губернаторских чтениях». Задача состоит в поиске эффективных форм такого общения, да и самих людей, к нему способных.

Свойственные нации фрактальные культурные формы мировоззрения определяют стратегические преимущества страны. Выявить их и опереться на них — вот основа успешной стратегии.

Однако, даже имея согласованное мировоззрение, люди ведут себя различным образом — в силу различия своих темпераментов. Это должно учитываться при разработке стратегических программ. Если программа направлена на развитие — опору надо искать в пассионариях. Если на стабилизацию — в ортодоксах.

Так как основная задача нашего общества, сформулированная президентом и правительством, — модернизация, то главной силой в ее реализации являются пассионарии. Их поиск и организация, создание оазисов инновационности, не растворяющихся в общей массе, но вместе с тем активно взаимодействующих с остальным социумом, — главное условие развития. Важность подобного пестования ростков инновационности демонстрирует Китай.

Данный подход основан на мысли о внутреннем единстве социума как особого организма, развитие которого основано на различиях людей, взаимодействующих в экономических и социальных процессах. Это единство социума становится все более очевидным. Бизнес социализируется, вырастает в социум. Возник даже термин «социальная ответственность бизнеса»; думаю, что это выражение неточно, правильнее говорить именно о социализации бизнеса. Само понятие рынка не должно рассматриваться обособленно от иных социальных понятий — подобно тому, как еще в аристотелевской «Большой этике» отношения обмена называются «пропорциональной дружбой».

И вопрос о роли монополий в инновационном развитии должен решаться именно в широком социальном контексте. Дело не в наличии или отсутствии монополии, дело в том, как она возникла и за счет чего существует. Если она возникла только за счет государственных преференций и природных факторов, то вероятность того, что она сможет вписаться в парадигму инновационного развития, весьма низка. Если же монополия, наоборот, возникла за счет инновационного прорыва (как это описывал Йозеф Шумпетер), то ее основу, то есть интеллектуальную собственность, нужно всячески защищать — однако никоим образом не исключая возможности вступления в конкуренцию с этой монополией других рыночных субъектов путем создания еще более совершенных интеллектуальных продуктов.

Формирование опережающего инновационного мышления — вот наша главная задача на современном этапе. В бизнесе знают, что действительно новый продукт находит покупателя далеко не сразу. Мы проходим сейчас аналогичную стадию инновационного развития — так сказать, эмбриональную. Чтобы выйти из нее, надо искать и отмечать людей, умеющих думать самостоятельно и нестандартно, а не просто людей, много знающих.

**Генеральный  
директор «Бизнес  
Капитал Групп»  
М.З.Нурпеисов**

В стратегическом управлении, на мой взгляд, тенденции важнее фактов. Сегодняшние тенденции определяют, какие результаты мы получим завтра. Как говорил один из величайших теоретиков управления Питер Друкер, будущее уже наступило, и черты этого будущего опреде-

ляются теми тенденциями, которые мы считаем важными и существенными. Где обнаруживаются эти тенденции? В мыслях и убеждениях людей. Не «общественное бытие определяет общественное сознание», как считалось когда-то, а сознание лидеров, руководителей, управленцев разного уровня определяет ключевые тенденции и, соответственно, саму нашу реальность. Не важно, идет ли речь об управлении маленькой организацией или большим регионом с населением в миллионы человек, — руководители всегда имеют дело не столько с людьми, сколько с их самоорганизацией. Ею можно и нужно управлять, создавая тенденции.

Фундаментальной проблемой в стратегическом управлении регионом является необходимость сбалансированного решения трех типов задач — технико-экономических, гуманитарных и политических. Основная сложность тут состоит в объективно различной скорости их решения. Задачи технологического и экономического характера решаются достаточно быстро; гораздо труднее обеспечить решение задач гуманитарных и политических.

Был затронут вопрос о правильном позиционировании нашего региона. Полагаю, что для этого нужно на основе выявления и гармонизации различных интересов внятно сформулировать три вещи:

- видение будущего;
- общие ценности;
- амбициозные цели.

В завершение хочу предложить свои четыре принципа разработки и реализации любой стратегии.

**Принцип 1.** Становимся активнее.

**Принцип 2.** Упорядочиваем будущее. В свою очередь, это достигается через поиск ответов на три вопроса:

- что нам надо?
- что мы для этого делаем?
- кто этим пользуется?

**Принцип 3.** Превращаем возможности в реальность.

**Принцип 4.** Вместе стремимся к успеху.

**Свободный  
микрофон**

**С.И.Каспэ:** Переходим к вопросам и дискуссии. Позволю себе задать первый вопрос. Владимир Львович, применима ли Ваша методология ранжирования стран по уровню технологической развитости для межрегиональных сравнений, или в нее нужно вносить какие-то коррективы? Соответственно — это уже не вопрос, а идея, — возможно, тюменцам имело бы смысл провести такое исследование и определить свое актуальное место на этой шкале.

**Аспирант Тюменской государственной академии мировой экономики, управления и права А.А.Жерихин:** Владимир Львович, чем — совсем коротко и ясно — отличается стратегия от тактики?

*Заведующий кафедрой мировой экономики и международного бизнеса Тюменского государственного университета Л.М.Симонова:* Какое место в общей системе стратегического менеджмента должна занимать промышленная политика?

*Директор Института предпринимательства Уральского федерального округа А.Ф.Гембарская:* Как часто должны пересматриваться и перестраиваться стратегические планы? Как в мировом опыте решается проблема взаимодействия между различными департаментами при выработке и реализации общей стратегии?

*Директор Центра дистанционного образования Тюменского государственного нефтегазового университета С.М.Моор:* Есть ли у Вас возможность доводить свои рекомендации по выработке стратегии развития нашей страны до правительства Российской Федерации?

*Старший преподаватель кафедры финансов, денежного обращения и кредита Тюменского государственного университета Р.А.Абдрашитов:* Нельзя ли сказать подробнее о роли мотивации в составе стратегии? Кто должен ее обеспечивать?

*Председатель правления Медицинской группы «Газпром-тика» Т.Н.Зарубина:* Известны ли в международной практике такие реализованные стратегии, в составе которых присутствуют отдельные программы сбережения здоровья?

*Директор государственного автономного учреждения «Информационно-аналитический центр Тюменской области» А.В.Михайлов:* Как все-таки вы видите конкретные механизмы согласования интересов государства, общества и бизнеса? Ведь это совсем нетривиальная задача.

*Главный редактор газеты «Молодежная трибуна» А.Крынков:* Предположим, мы достигли колоссальных экономических успехов. Но не ощутим ли мы себя в экзистенциальном одиночестве среди изобилия материальных благ?

**В.Л.Квинт**

Да, моя система ранжирования может быть применена как к странам, так и к регионам — думаю, это был бы полезный шаг.

Тактика — это механизм реализации стратегии, ее доработка до деталей. Стратегия долгосрочна, это как бы дорога, по которой движется тактика.

Роль промышленной политики очевидна: промышленность — все еще один из ключевых секторов экономики. Но промышленную

политику надо подстраивать под общую, национальную стратегию развития.

О взаимодействии разных департаментов. В General Electric, когда я там работал, было 12 огромных подразделений, и каждое из них имело свою стратегию. Но после принятия или коррекции общей стратегии компании все подразделения также пересматривали свои стратегии.

О рекомендациях правительству России отвечу так: никто не спрашивал. Без политической воли стратегия сводится к набору рекомендаций. Ресурсы страны должны использоваться для реализации национальных приоритетов, а у нас даже приоритеты не сформулированы — и не могут быть сформулированы без политической воли.

О мотивации. Чтобы правильно мотивировать людей, нужно разработать четкие правила, кого, как и на что мотивировать. А это зависит от контуров и содержания стратегии в целом.

Здоровье человека — самый главный приоритет не только мировой экологии, но и во все большей степени мировой экономики. Во многих странах, где происходит сокращение численности населения, разрабатываются специальные программы, опять же в рамках национальных стратегий. В России этого, к сожалению, нет.

О согласовании интересов. Это и есть самая главная функция политической власти — согласовать интересы в соответствии со стратегическими приоритетами. Важно, чтобы была разработана стратегия, а задача политической власти ее принять, скорректировать в соответствии с интересами большинства и реализовать.

О человеческом одиночестве. Есть такая болезнь, которая называется экономический детерминизм, когда стратегия не учитывает моральных, идеологических, культурных и религиозных аспектов человеческого существования. Чисто экономической не может быть даже экономическая стратегия, это очень важно понимать.

**Губернатор Тюменской области В.В.Якушев:** Еще один вопрос. Второе из Ваших правил стратегического мышления гласит: «В стратегии мнение большинства обычно ошибочно». А сейчас Вы говорите, что нужно найти общий язык с большинством. Нет ли тут противоречия?

**В.Л.Квинт:** Противоречия нет. На этапе разработки стратегии категорически нельзя идти на поводу у мнения большинства. Но для реализации уже разработанной стратегии совершенно необходимо выстраивать коммуникации с большинством, иначе никакую стратегию не осуществить.



**Губернатор  
Тюменской  
области  
В.В.Якушев**

Я хочу сказать — не в плане оправдания, а чтобы было верное понимание ситуации, — что Тюменская область уделяет огромное внимание стратегическому управлению. У нас есть долгосрочные целевые программы отраслевого характера. Всего их 33, и они служат базой областного бюджета. У нас есть ясные показатели, которые мы должны обеспечить. Мы стремимся к четкому пониманию того, куда идут инвестиции, какие процессы в области происходят и чего мы хотим достичь. Другой вопрос, хорошо это у нас делается или плохо, — это надо обсуждать.

Сегодня здесь присутствуют те, кто будет воплощать эти стратегии в жизнь. Именно так мы сможем получить ответ на главный вопрос: как будет выглядеть наше будущее? Нельзя жить сегодняшним днем, надо жить образом будущего. Обсуждение будущего не должно закончиться на этой площадке, мы должны думать о нем постоянно. Хочу поблагодарить содокладчиков, очень интересные были доклады.

Лично для меня самой интересной была тема, связанная с мотивацией. В бизнесе все понятно — это прибыль, а вот в государственном управлении не все так просто. Молодые специалисты не работают на государственной и муниципальной службе больше двух лет, не уходят с нее только те, кто уже в силу возраста не представляет интереса для бизнеса. Какая мотивация, кроме взяток, должна быть у государственного служащего? Проблема мотивации — краеугольная, не решив ее, мы не сдвинемся с места. Это не только тюменская проблема, конечно, это проблема всей России. Но и наша тоже.