

*В.В. Высоков
профессор, д.э.н.
председатель совета директоров ПАО КБ
«Центр-инвест»*

НОВОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ: «В ТРЕНДЕ, В АВАНГАРДЕ И В ПОЛНОЙ БОЕВОЙ ГОТОВНОСТИ...»

Несмотря на неопределенность рынков, интерес к поиску стратегических подходов не ослабевает. Анализ предлагаемых решений и обсуждений чаще всего сводится к призывам о поиске долгосрочных целей и «ведущего звена». Корни этих призывов и действий восходят к сказкам о волшебной палочке.

В этой связи хочу еще раз обратить внимание нового поколения стратегов на необходимость смены парадигмы при разработке стратегий.

Основные изменения в стратегическом мышлении

Стратегия: стереотипы	Новая парадигма
Ресурсы/цели - заданы	Ресурсы/цели - переменные
Спустят «сверху»	Сделай сам
Устойчивые тренды	Трансформации «non-stop»
На долгий срок	Start now!
Документ на полку	Программа действий
Выбор пропорций	Выбор правил
Рабочие группы	Спринт-сессии
Методы, информация, кадры, организация, технология, право	5Д: «Данные – диалог – документ – деньги – действия»

1. Стратегия – это не сроки: краткосрочные и долгосрочные. В тактических планах заданы либо ресурсы, либо цели, и эта частичная определённости создает психологический комфорт у авторов стратегий. В стратегических планах и ресурсы и цели рассматриваются как переменные величины, и задача стратегов выбрать сбалансированный вариант, отвечающий чьим-то интересам.
2. Стратегия должна отвечать общественным интересам. Важно понимать, что общественные интересы – это не божественное предвидение, а временный компромисс между личными интересами каждого члена общества. На рынке стратегий должен быть диалог. Важно не превращать диалог в разговорню. Предложения в рабочих группах должны опираться на принцип: «Дал поручение, научи, проконтролируй, сделай сам!»
3. Стратегии должны опираться на сложившиеся тренды и тенденции. Но в современном мире спрос и предложения меняются слишком быстро, а «черные лебеди» появляются слишком часто. Трансформации – это новая траектория экономического развития, когда устойчивыми являются постоянные изменения в условиях непрерывных кризисов.
4. Стратегии должны быть креативными. Часто креативность достигается за счет обещаний с отложенным сроком исполнения. Отлагательный принцип – хороший способ защиты от оргвыводов: на долгосрочном горизонте «либо шах умрет, либо ишак, либо разработчик». Если стратегия готова, не надо ждать наступления сроков, надо приступать к реализации здесь и сейчас.
5. Полка – это саркофаг многих стратегий. Русское слово «решение» в английском языке имеет два варианта перевода: designing – как описание плана и solution – как его воплощение в жизнь. Сила наших планов – в их реальности! Поэтому для любого дизайнера будущего надо прописать «дорожную карту».
6. Стратегии предполагаются и опираются на некоторые количественные оценки отобранных показателей. Показатели можно получить на основе разных моделей, построенных по

определенным правилам. Если раньше стратегические решения были нацелены на поддержание пропорций между показателями, между моделями, то сегодня важна пропорциональность между правилами. Именно правила экономического поведения образуют экономический механизм, который определяют жизнеспособность стратегии. Минимальный набор таких правил охватывает: планы, институты, социальную защиту, финансы и кредит, рынки и механизмы цен.

Муниципально-частное партнерство: инжиниринг «Новый Ростов»¹

	Планы	Институты	Социальная защита	Финансы	Кредит	Рынки	Цены
Планы	Управление списками проектов МЧП	Легализация конфликта интересов	Мониторинг социальных проблем по направлениям	Внебюджетные источники инвестиций	Кредитование проектов МЧП	Сегментация проектов МЧП по рынкам	Прозрачные правила цен по проектам МЧП
Институты	Доступность органов власти	Диджитализация органов власти	Мониторинг социальной ответственности бизнеса	Локальные замкнутые системы расчетов	Гарантийные механизмы инвестиций	Рейтинги социальной ответственности бизнеса	Прозрачные правила внутренних цен
Социальная защита	Заявки на социальные проекты города	Перевод работников в ИП	Социальное предпринимательство	Эффективность социальных проектов	Кредитование социальных проектов	Аутсорсинг соцзащиты	Прозрачные цены для социальных благ и услуг
Финансы	Выявление социальных проблем	Социальные центры по направлениям	Софинансирование социальных проектов	Кругооборот бюджетных средств	Краудфандинг социальных проектов	Клиринг расчетов	Гибкие цены расходов бюджета
Кредит	Доступ к проектам МЧП	Интернет-доступ к услугам	Социальные карты горожан	Платежная система города	Разделение инвестиций и расчетов	Сегментация рынков кредита и инвестиций	Ставки по кредитам с учетом риска
Рынки	Локализация лучшей мировой практики	Партнерский бизнес-климат	Конкуренция социальных органов и предпринимателей	Управление ликвидностью участниками рынков	Трансформация банковского кредита в инвестиции	Сочетание сетей и свободных рынков	Эффективные разные цены для разных участников
Цены	Учет цен лучшей мировой практики МЧП		Локализация лучшей мировой практики проектов соцзащиты	Варианты бюджета в разных ценах	Разграничение инвестиций по рискам	Мониторинг цен на разных рынках	Конкуренция глобальных и локальных цен

7. Рабочие группы – это кружки самообразования. Спринт-сессии предполагают увеличение стоимости исходного документа после отражения в нем результатов дискуссии. В качестве примера можно привести форсайт-сессию, посвященную юбилею банка «Центр-инвест»².
8. Традиционные обеспечивающие подсистемы стратегии (методического, информационного, кадрового, организационного, технологического и правового обеспечения) стали слишком громоздкими для оперативной разработки стратегии в новых условиях. Более эффективным является метод 5Д: «Данные – диалог – документ – деньги – действия». Одной из задач такого подхода является диджитализация процессов управления городом, включая управление реализацией стратегии.
9. В этих новых условиях оптимальным методом разработки и реализации стратегии становится принцип «Быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности к любым вызовам». С методической точки зрения метод требует описать все возможные сочетания ресурсов и потребностей и, в зависимости от траектории «черных лебедей», выбрать наиболее подходящий вариант.

¹ https://strategy2030.ru/files/MeandtheWorldBook_25.pdf

² <https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/forsayt-sessiya.pdf>