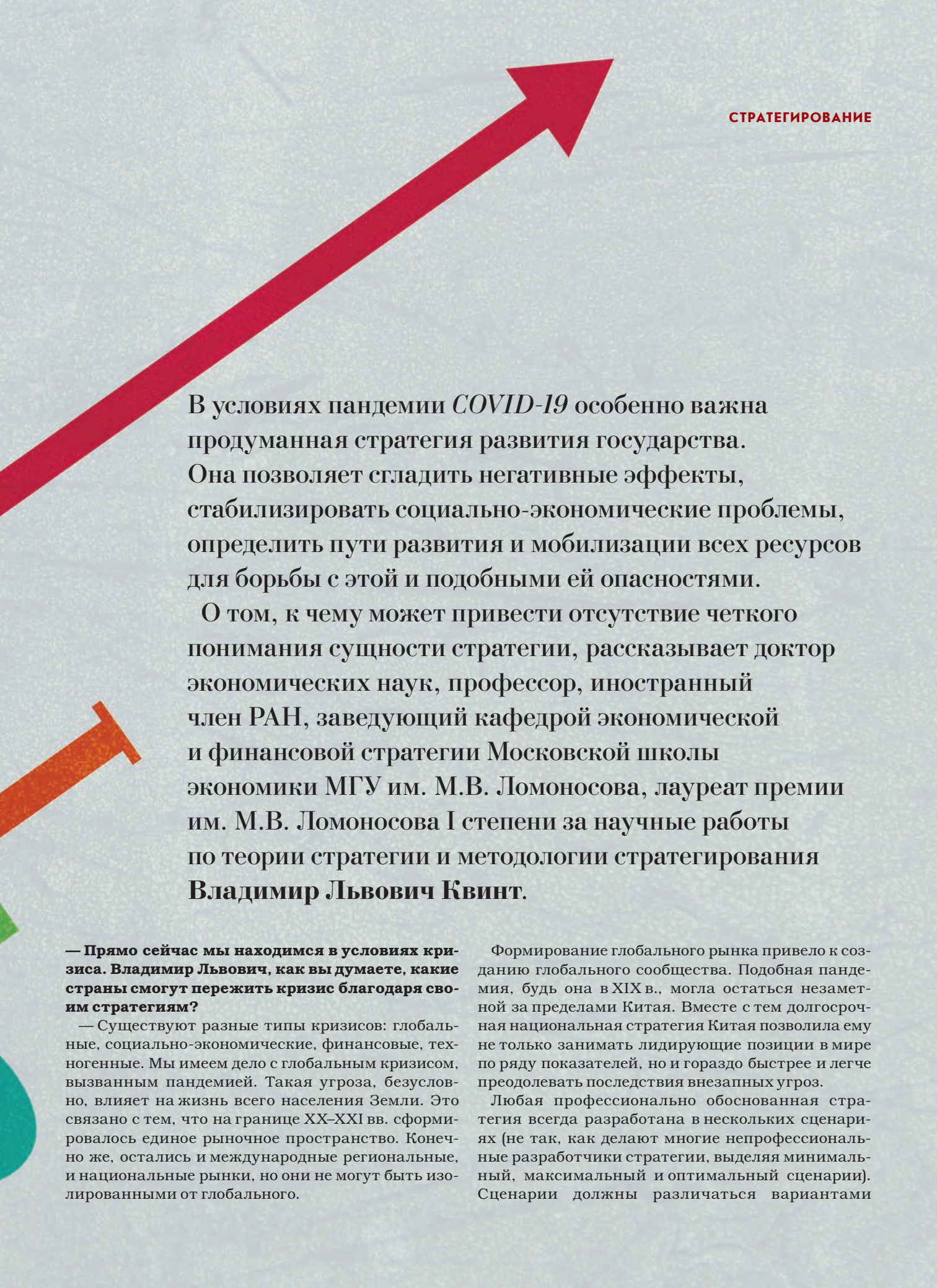


The background features several thick, colorful lines in shades of yellow, orange, blue, red, green, and teal. These lines are styled as zigzags or step functions, with some ending in arrowheads pointing in various directions. The overall composition is dynamic and suggests movement and progress.

**«СТРАТЕГИЯ —  
ЭТО ФИЛОСОФИЯ  
УСПЕХА»**



В условиях пандемии *COVID-19* особенно важна продуманная стратегия развития государства. Она позволяет сгладить негативные эффекты, стабилизировать социально-экономические проблемы, определить пути развития и мобилизации всех ресурсов для борьбы с этой и подобными ей опасностями.

О том, к чему может привести отсутствие четкого понимания сущности стратегии, рассказывает доктор экономических наук, профессор, иностранный член РАН, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М.В. Ломоносова, лауреат премии им. М.В. Ломоносова I степени за научные работы по теории стратегии и методологии стратегирования **Владимир Львович Квинт**.

**— Прямо сейчас мы находимся в условиях кризиса. Владимир Львович, как вы думаете, какие страны смогут пережить кризис благодаря своим стратегиям?**

— Существуют разные типы кризисов: глобальные, социально-экономические, финансовые, техногенные. Мы имеем дело с глобальным кризисом, вызванным пандемией. Такая угроза, безусловно, влияет на жизнь всего населения Земли. Это связано с тем, что на границе XX–XXI вв. сформировалось единое рыночное пространство. Конечно же, остались и международные региональные, и национальные рынки, но они не могут быть изолированными от глобального.

Формирование глобального рынка привело к созданию глобального сообщества. Подобная пандемия, будь она в XIX в., могла остаться незамеченной за пределами Китая. Вместе с тем долгосрочная национальная стратегия Китая позволила ему не только занимать лидирующие позиции в мире по ряду показателей, но и гораздо быстрее и легче преодолевать последствия внезапных угроз.

Любая профессионально обоснованная стратегия всегда разработана в нескольких сценариях (не так, как делают многие непрофессиональные разработчики стратегии, выделяя минимальный, максимальный и оптимальный сценарий). Сценарии должны различаться вариантами



Иностраный член РАН,  
профессор В.Л. Квинт

приоритетов, взаимозаменяемых в зависимости от заранее предусмотренного широкого спектра вероятных стратегических опасностей и перспектив возникновения новых возможностей.

Очевидно, что пандемия серьезно повлияет на весь мир. И подготовленными оказались те страны, которые разрабатывали стратегию на случай чрезвычайных ситуаций. Такой документ должен быть одним из первых разделов любой профессионально разработанной стратегии, и он безусловно необходим каждому лидеру. В нынешних условиях карантина и самоизоляции замедляется производство, снижаются темповые и абсолютные величины ВВП, растет уровень безработицы и, как следствие, бедности.

Стратег должен заранее оценивать возможные последствия, а главное — продолжительность кризисов, вызванных массовыми эпидемиями, которых в истории человечества было немало. Но, что не менее важно, каждая новая угроза, даже такая страшная, как пандемия, для кого-то создает новые возможности. Так, сейчас производители некоторых медицинских технологий, средств защиты и фармацевтических препаратов переживают бум востребованности на всем глобальном рыночном пространстве. Выигрывают те производители, которые имели в своих стратегиях сценарии возможного возникновения пандемии.

— **Что ждет Россию?**

— Я не специалист в сфере эпидемиологии, чтобы судить о степени жесткости столкновения нашего государства с коронавирусом. Надеюсь, что к осени эпидемическая ситуация начнет улучшаться.

— **Будем надеяться, что ваше пророчество сбудется. Владимир Львович, что такое**

**стратегия? Почему она важна для государственного устройства и управления?**

— Ответов на данный вопрос можно дать несколько — в виде как строгих формулировок, так и более популярных сентенций. Для широкого круга читателей вашего журнала могу предложить следующее определение: стратегия — это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного. Это мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности.

Как и все науки, теория стратегии берет свое начало в философии. Однако первоначально стратегия развивалась именно благодаря военным лидерам: Сунь-цзы, Гаю Юлию Цезарю и византийскому императору Маврикию. В своих книгах и записках они оставили нам практические рекомендации, многие из которых имеют глубокий стратегический смысл.

В начале XX в. стратегия получила новое рождение в сфере бизнеса. В наши дни она активно развивается применительно к государственному руководству и экономическому управлению.

Использование методологии стратегирования помогает выверять векторы движения к целям и ориентирам, которые намечают стратегические лидеры. Глава государства, региона или корпорации может и сам определить направление движения в будущее, если он обладает стратегическим мышлением, богатой интуицией и не полностью занят оперативным руководством. Однако опираясь на теорию стратегии или используя рекомендации профессиональных стратегов, он примет наиболее эффективные решения, неожиданные для конкурентов и опасные для противников.

— **Какие знания нужны стратегу?**

— И стратеги, и лидеры нуждаются в специальных профессиональных знаниях методологии стратегирования. Кстати сказать, деятельность стратега проистекает из таких древних «профессий», как предсказания и пророчества. Видение будущего величайших из них, их прозрения и рекомендации были результатом уникальной интуиции, принятием решений на грани сознания и подсознания, на грани рационального и иррационального. Эволюция практики постижения будущего постепенно в течение столетий и десятилетий сформировала различные исследования о нем. Но лишь развитие прикладной математики и появление методов статистики в XVIII–XIX вв. привели к созданию такой науки о будущем, как прогнозирование, на основе которой получило развитие и планирование.

Стратегирование же как новый научный инструмент обоснования движения в будущее способствовало выработке наиболее эффективных долгосрочных решений, детальное воплощение в жизнь которых как раз и реализуется через планирование. Стратегирование придает прогнозам большую практическую значимость, а планы благодаря стратегии направляются на реализацию наиболее важных и обоснованных приоритетов и целей.

В этой связи хочу подчеркнуть, что стратеги никогда не должны пренебрегать интуицией. Но нельзя и слепо на нее полагаться, поскольку стратегические решения принимаются, как я уже говорил, как раз на грани рационального и иррационального, когда наряду с глубоким изучением теории стратег полагается и на интуицию.

Экономическая природа теории и практики стратегирования связана с тем, что стратегия всегда должна быть обеспечена необходимыми видами ресурсов. Стратегия без ресурсов — это набор добрых пожеланий, маниловщина. И сегодня такие стратегии, к сожалению, встречаются все чаще, а в России практически доминируют. Важная составляющая стратегии — выбор правильного ориентира. Представьте ситуацию: лидер повел за собой десятки или сотни тысяч людей к ложной цели. Ресурсы будут потрачены напрасно, а последователи придут к краю пропасти.

Еще один, и важнейший, фактор стратегии — своевременность. Наиболее эффективно, а иногда и жизненно важно достигать намеченной цели в нужный момент времени — не раньше и не позже. Когда появляется новое изобретение, а спроса на него еще нет, не стоит ожидать, что оно выйдет в массовое производство. Стратег может способствовать тому, что технологическое новшество появится именно к моменту первых импульсов востребованности.

#### — Как это возможно?

— В процессе стратегирования изучаются тренды: глобальные, отраслевые, региональные, корпоративные. Они различаются не только по качеству,

по факторам и сферам жизни, на которые они воздействуют, но и по степени зрелости. Одни характеризуются высокой фазой зрелости, вторые затухают, а другие только зарождаются. И стратег, как астроном, должен первым выявить возникновение тренда.

Какая страна или корпорация всегда будет впереди? Та, чьи ученые, стратеги или лидеры первыми заметят новый тренд и смогут на его основе осуществить разработку инновационных технологий, обеспеченных всеми необходимыми ресурсами — трудовыми, материальными, финансовыми, инфраструктурными.

#### — Как сегодня успешно реализовывать стратегии, когда мир непостоянен и непредсказуем?

— Для этого существует мониторинг стратегии, анализ ее реализации в изменяющихся внешних и внутренних условиях, уточнение ориентиров под влиянием новых возможностей и неожиданных угроз. Например, в Китае благодаря великому стратегу Дэн Сяопину была утверждена разработанная им к 1976 г. стратегия на столетний период. Она до сих пор реализуется. Сейчас руководители Коммунистической партии Китая сократили период реализации столетней стратегии до 2068 г. и одновременно начали подготовку к реализации уже разработанной стратегии на 200 лет. Каждые три месяца проходит пленум ЦК КПК, на котором подводят итоги предыдущего этапа реализации стратегии и вносят нужные уточнения. Но основные элементы стратегии — ее главные ориентиры, приоритеты и вектор направленности — не меняются.

Важно, что любая стратегия призвана реализовывать глубинные ценности объекта стратегирования, анализировать их и систематизировать в сформулированных интересах, в конечном счете способствующих повышению качества жизни людей. Это относится и к стране, и к региону, и к предприятию, и к отдельно взятому человеку. У каждого из нас одна жизнь. А как можно жить, не оценив, чем ты хочешь заняться, к каким ориентирам направить свой путь, используя свои способности и конкурентные преимущества, стоит ли твоя жизнь этого или нужно посвятить себя чему-то другому?

#### — Вы отметили, что в российской практике не отражается четкое понимание сущности стратегии и многие документы, названные стратегиями, на самом деле нельзя считать ими. Почему так случилось?

— Во многих странах сущность стратегии не отражается в тех документах, которые называются стратегиями. Да откуда им взяться, профессиональным стратегам, если, например, в России до сих пор нет образовательного стандарта по подготовке специалистов в этой сфере теории и практики — экономистов-стратегов?

На мой взгляд, Министерству науки и высшего образования давно пора утвердить соответствующий образовательный стандарт, поскольку все крупные, и даже многие средние предприятия, региональные правительства и федеральные министерства имеют департаменты стратегии, но люди, работающие там, не могли получить необходимую профессиональную подготовку в сфере стратегирования.

МГУ стал первым в стране вузом (и пока единственным), где утверждена магистерская программа «Экономическая и финансовая стратегия». В течение двух лет магистранты Московской школы экономики МГУ изучают 35 дисциплин по этой программе.

Из-за нехватки профессиональных стратегов государственным органам предлагаются для утверждения несостоятельные документы. Например, в 2008 г. Правительством РФ была утверждена Стратегия-2020 (официальное название — Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года). Некоторые цели были опубликованы на первой полосе «Российской газеты»: к 2020 г. средняя заработная плата россиянина должна составлять \$2,7 тыс. в месяц. Задумайтесь: среди ваших знакомых сейчас много тех, кто в среднем зарабатывает \$2,7 тыс. в месяц?

В этом документе также указано, что к 2020 г. «доля инновационной продукции должна возрасти до 25–35%». Однако в 2018 г., согласно данным Федеральной службы государственной статистики, «удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг по Российской Федерации составил 6,5%». Для сравнения: доля этой продукции в России в 2007 г. была 5,5%. То есть за 11 лет рост данного показателя составил всего лишь 1%.

Очевидно, что стратегия разрабатывалась без должной методологии. В ней были утверждены ориентиры, которые не имели под собой ресурсов — интеллектуальных, технологических, материальных, финансовых.

Что значит «создать продукцию инновационного характера»? В первую очередь, необходимо обучить людей. На это нужно время: пять-шесть лет бакалавриата и магистратуры и три-четыре года аспирантуры. Этого создатели документа не учли. В России падают удельные показатели финансирования науки. Откуда в таком случае ждать продукции инновационного характера в большинстве отраслей российской экономики?

**— Вы занимаетесь развитием теоретических и методологических основ стратегирования в России. Видите ли вы результаты своей работы?**

— Вот уже 48 лет моя профессиональная жизнь посвящена теории и практике стратегирования. Мне довелось участвовать в разработке комплексных программ экономического развития Сибири, Дальнего Востока, Арктики, научно-технического прогресса Красноярского края и других. Многие из этих программ были утверждены на национальном уровне. Мне удалось поработать над стратегиями с коллегами в Албании, Болгарии, Бразилии, Великобритании, Монголии, США, Узбекистане и в других странах.

Десять лет назад ректор МГУ академик В.А. Садовничий поручил мне возглавить Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, где мы с коллегами работаем над важнейшими стратегиями России и зарубежных стран. Например, нами была разработана Стратегия развития водоснабжения и водоотведения Санкт-Петербурга, которая успешно реализуется и сегодня. Санкт-петербургский водоканал обеспечивает северную

**В.Л. Квинт** (справа)  
на панельной дискуссии  
с нобелевским лауреатом  
Эдмундом Фелпсом (слева).  
Директор шведского  
Исследовательского  
института индустриальной  
экономики Магнус Хенрексон  
комментирует полемику.  
Стокгольм, Швеция, 9 октября  
2013 г.



столицу России чистой водой — основным источником здоровья населения. До того как в Санкт-Петербурге были внедрены новые технологии очистки воды, в городе доходило до 147 случаев заболеваний вирусным гепатитом а сейчас — менее шести случаев на 100 тыс. и в основном не по причине качества воды.

Этот опыт пригодился моим коллегам и мне в разработке Стратегии водоснабжения, водоотведения и водного баланса Узбекистана, где существуют серьезные проблемы с качеством воды и водоотведением.

**— Вы помогаете руководителям отраслей, регионов и стран. С какой главной проблемой они сталкиваются, прежде чем обратиться к вам за помощью?**

— Чаще всего проблема в том, что не работают доморощенные стратегии, выполненные руководителями, бухгалтерами, экономистами; все они прекрасные специалисты, но не в сфере стратегирования, не обладают действенной методологией стратегирования. Есть и другой вариант, когда стратегия подготавливается не для ее воплощения в жизнь — неважно, качественная она или нет, — а для отчетности. Такие стратегии обычно пылятся на полках.

Мне повезло сотрудничать с выдающимися лидерами государств и компаний со стратегическим складом ума, такими, например, как глава *General Electric* Джек Уэлч, который использовал стратегию как рабочий документ и все текущие решения рассматривал через призму ее реализации.

Стратегия — это всегда результат взаимодействия с лидерами. Но зачастую проблема связана с нехваткой специалистов. Например, региональная стратегия никогда не будет реализована, если она никак не учитывает интересы тех корпораций, предприятий, которые функционируют в этом регионе, а также интересы его жителей. В результате стратегия повисает в воздухе. А между тем и региональная, и национальная стратегии всегда реализуются на уровне производителей товаров и услуг.

Наконец, все лидеры предприятий, регионов и стран всегда испытывают дефицит ресурсов, и профессионально подготовленная стратегия позволяет даже с небольшими, но сконцентрированными на важнейших приоритетах ресурсами достигать значимых и даже великих целей.

**— Вас часто называют предсказателем. В свое время вы сделали несколько интересных предположений, которые оказались пророческими. На какие показатели вы обращаете внимание, когда формулируете те или иные утверждения?**

— Прежде всего, я анализирую планы, декларируемые программы и цели. Я пытаюсь выяснить, насколько эти цели обеспечены ресурсами. Многое может рассказать стоимость единицы производимого национального или регионального продукта,

или продукта той или иной компании. Если затраты на производство продукта ниже, чем его стоимость на рынке, дела компании в порядке. Но если на производство одного рубля продукции тратят ресурсов на два рубля, такая компания не доживет до понедельника.

Помимо этого, необходимо следить за динамикой важнейших экономических показателей. Один из них — валовой внутренний продукт. Впервые этот индикатор был предложен в 1934 г. Саймоном Кузнецом, который в 1971 г. был удостоен Нобелевской премии.

Будущее любого объекта стратегирования нужно оценивать с точки зрения достижения не декларируемых, а реальных результатов. Если государство, регион или предприятие ставят цели, которые им не по карману, это приводит к разрухе. Подобные стратегии показывают свою ущербность, а лидеры, их предлагающие, — свою недалекость. Поэтому стратегия так опасна для политического лидерства: ведь она может указать на конкретные ошибки и несостоятельность целей и ориентиров. С другой стороны, обоснованная стратегия как практика и методология дает любому лидеру исключительно действенное оружие достижения побед даже с самыми ограниченными ресурсами.

Стратегия — это философия успеха. Она всегда ориентирована на победу. Между тем стратегия — очень тонкое дело. Ведь большая часть ее элементов и документов всегда конфиденциальны. Древнекитайский стратег Сунь-цзы, живший в VI–V вв. до н.э., говорил, что выиграть сто сражений из ста — это второе лучшее, выиграть у планов противника — это наилучшее. Но как осуществить такое, если вы не знаете эти планы? Поэтому значительная часть стратегии всегда должна быть неизвестна конкурентам и противникам.

В подобной ситуации лидеры сталкиваются с дилеммой. С одной стороны, сущность реализуемой стратегии должна быть скрыта мраком неизвестности от конкурентов и противников, а с другой — лидеру для успеха нужно пробуждать энтузиазм людей, показывая им те ценностные ориентиры, интересы и чаяния, которые стратегия позволит превратить в реальность их жизни.

Россия нуждается в новом динамизме. Преподаватели и ученые особенно в этот период призваны стремиться воспитывать у студентов, магистрантов и аспирантов ориентацию не на инерционность вялого развития, а на стратегически обоснованный курс тотального превращения науки в локомотив экономического процветания. В силу этого стратегия как новая наука, новое образовательное направление и новая профессия исключительно востребована и эффективна. ■

**Беседовала Анастасия Пензина**