

30 ноября 2016

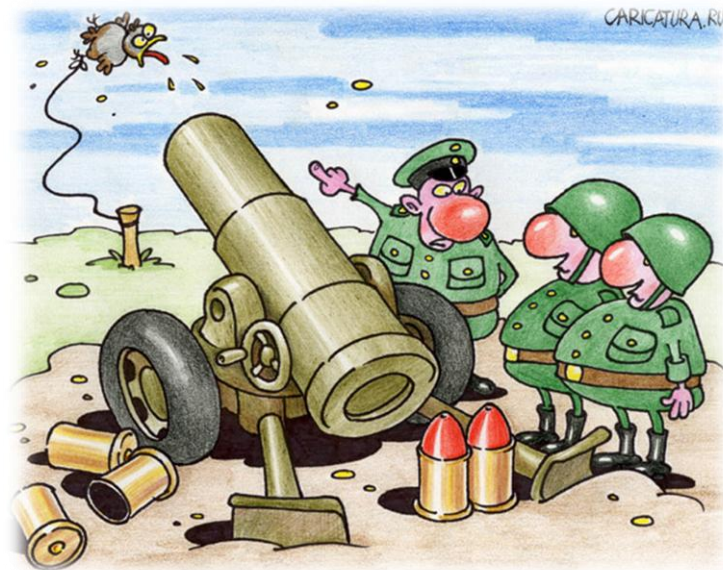
**ФОРМИРОВАНИЕ
КУЛЬТУРЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ**

Андрей Безруков

Потеря культуры стратегического целеполагания

Императивы развития страны требуют системы управления, способной работать на упреждение и опережение, однако:

1. После краха СССР планирование стало бранным словом
2. В условиях неопределенности последних лет утвердилось мнение, что перспективное планирование бессмысленно
3. На долгосрочное планирование в России не было политического заказа



Факт: все страны добившиеся «взрывного» опережающего развития – Советский Союз, Франция, Япония, «Азиатские тигры», Китай – добились этого в результате целевых программ, управляемых и финансируемых государственными органами

Смена глобальной парадигмы – новые вызовы России

- 01 Россия зажата между двумя глобальными силами – Европейским Союзом и Китаем, а также растущими конкурентами на Юге
- 02 У России не хватает «критической массы», но она слишком своеобразна и суверенна, чтобы от кого-то зависеть
- 03 Россия не принадлежит ни к одному глобальному военному, экономическому или технологическому блоку
- 04 Конкурентные преимущества России связаны с природными ресурсами – весьма неустойчивым рынком
- 05 Россия мульти-этнична и мульти-религиозна – как раз когда религии и народы борются за свою идентичность
- 06 Экономическая и политическая системы страны еще не сложились, общего понимания национальных интересов в элитах нет

Новая парадигма - как подготовить руководителей?

- «Если вы не сможете правильно предвидеть следующую волну, которая ударит по вам, или волну, которая вас поднимет, вас просто захлестнет. Для успеха в будущем, организациям будут нужны очень чувствительные антенны и хороший радар» **Ли Кван Ю**
- «Фокусируйся на том как лидеры воспринимают... Наша задача – трансформировать стратегически важную информацию в новое восприятие мира. Это сложный процесс, но когда он удастся, мы слышим озаренное 'Ага!' свидетельствующее о глубоком осознании новой реальности...» **Пьер Вак**
- «Никогда не забывайте: цель планирования не делать планы, а менять идеи» **Ари де Гюз**



Руководители и “стратегическая” информация

- «Как выиграть эту войну?» - фокус на текущие события
 - Проблема – получение достоверной информации – главенство источника
 - Ориентация на позиции, персоналии, альянсы, интересы, планы
 - Залог успеха – отлаженный процесс сбора и обработки под поставленные задачи
 - Культура отлаженности процесса и качества источника
- «Какой будет следующая война?» - будущие вызовы
 - Проблема – правильная интерпретация – главенство аналитика
 - Ориентация на сюрпризы, «скачки», «тектонические сдвиги»
 - Залог успеха – стратегический диалог с принимающим решения и обратная связь
 - Культура конкуренции идей и широкого обмена мнениями

Бюрократическая культура отлажена под первый процесс и сопротивляется второму

Стратегический диалог: проблемы и императивы

01 Дефицит времени руководителей

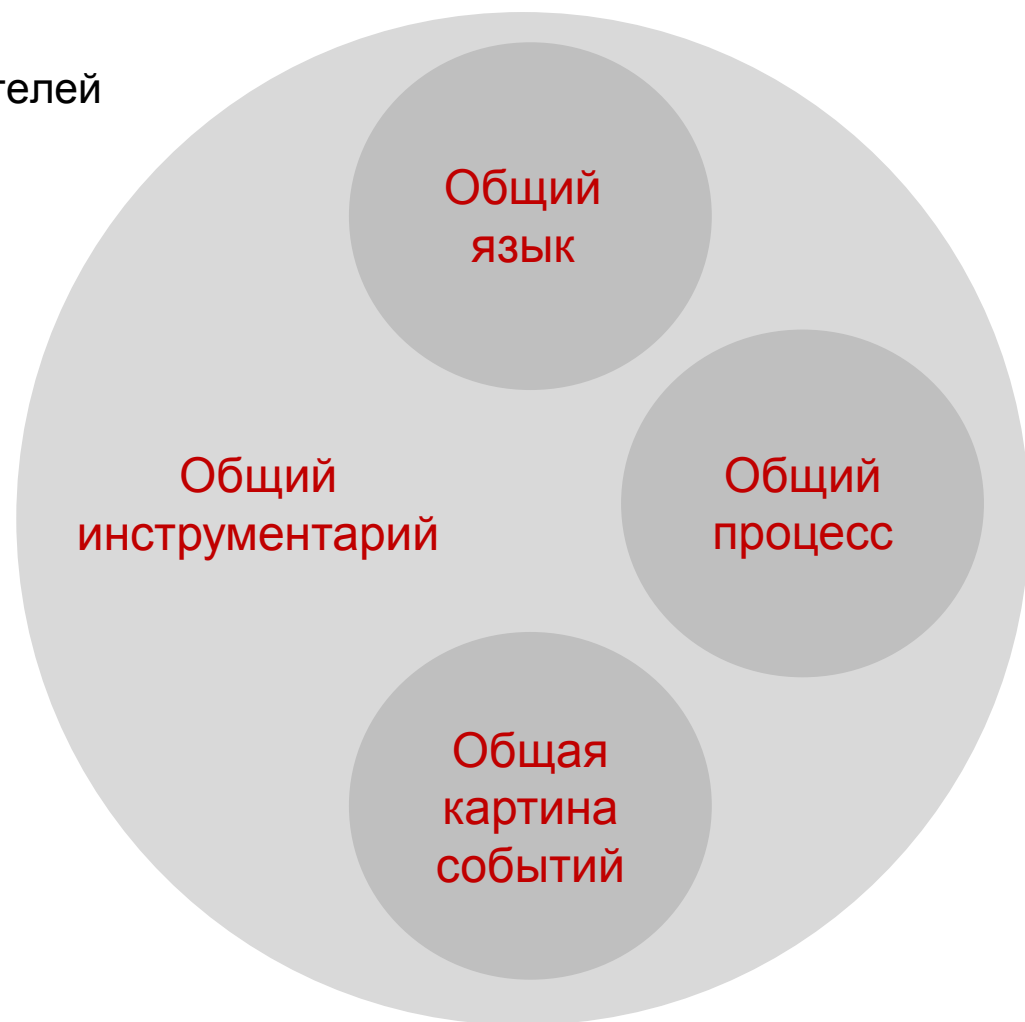
02 Конфликты приоритетов

03 Личные амбиции

04 Разница в статусе

05 Различие методологий

06 Организационные барьеры:
дистанция, традиции, культура



Культура стратегического диалога - США

- Конгресс не хочет систематически думать о будущем
- Военные – лидирующая роль (Air Force, Navy, National Defense University, National Intelligence Council)
- Широкий охват населения - World Future Society
- Ведущие центры: RAND, Congressional Research Service, University of Hawaii – Center for Future Studies
- Корпорации (Shell, Exxon, Chevron)
- Отраслевые ассоциации (American Petroleum Institute)
- Консалтинговые компании (McKinsey Global Institute)



Культура стратегического планирования - Сингапур

- Группа по стратегической политике (Strategic Policy Unit) в Офисе Премьер-министра. Куратор – Первый заместитель Премьера – Тео Чи Хин
- «Небольшая и гибкая», концентрация только на критически важных вопросах
- Миссия – «лучше подготовить государственный аппарат к будущему»
- Задачи:
 - 1) идентификация национальных приоритетов на будущее и выстраивание стратегии их достижения
 - 2) координация процессов стратегического планирования министерств и ключевых предприятий с государственным участием
 - 3) распределение стратегических ресурсов – бюджета, земли, рабочей силы

Как выстроить нашу культуру работы на упреждение

1. Начать широкий **общественный диалог** о будущем страны, о вызовах, целях и путях ее развития с **участием высшего руководства**
2. Обеспечить реальную **конкуренцию в оценках** будущих вызовов и возможностей, в разработке стратегии развития России
3. Создать авторитетный Национальный **центр компетенций** по долгосрочному прогнозированию и планированию, как платформу для постоянного **стратегического диалога** «Власть – Наука – Бизнес»
4. Необходимо создать **ассоциацию специалистов** из компаний и госорганов, которая бы фокусировалась на вопросах изучения будущего и внедрения принципов работы на упреждение и опережение в госаппарате и бизнесе
5. Выстроить четыре – пять комплексных **национальных программ** обеспечения будущей конкурентоспособности, сходных по значению и масштабам космической или ядерной программам СССР