

# **ГЛАВА 4**

## **Опыт формирования и реализации промышленной политики**

От системных форм мысли к созданию систем управления. . . . 197

Внедрение инноваций, как было показано в предыдущих главах, связано с целым набором рисков. Поэтому неудивительно, что наибольшая инновационная активность бизнеса появляется там, где государство тем или иным образом берет на себя часть таких рисков. Иными словами, наибольшие шансы превратиться из дела энтузиазма одиночек в фактор развития реальной экономики инновации имеют в тех странах, где сформулирована и осуществляется на практике государственная инновационная политика. В России такая политика только зарождается и говорить о практической пользе ее реализации пока что рано. Тем интереснее познакомиться с опытом создания у нас в стране другой политики — промышленной, о чем и рассказывается в тексте, который мы публикуем ниже.

## ГЛАВА 4

### ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

#### От системных форм мысли к созданию систем управления

*Христенко Виктор Борисович,*  
министр промышленности и торговли России

*Реус Андрей Георгиевич,*  
генеральный директор ОАО «ОПК «Оборонпром»

*Дементьев Андрей Владимирович,*  
заместитель министра промышленности и торговли РФ

*Зинченко Александр Прокофьевич,*  
заместитель генерального директора Агентства  
управленческих технологий

#### О чем пойдет речь?

Мы хотим поделиться с теми людьми, кому этот сборник попадет в руки, **собственным опытом методологической рефлексии**. В частности, познакомить с **категорией «система»** — инструментальным портфелем организатора, руководителя и управленца. Лучше всего понять, как и для чего разрабатывался этот корпус инструментов мысли, можно из опубликованных работ Г. П. Щедровицкого, например, на сайте [www.fondgpr.ru](http://www.fondgpr.ru). Можно воспользоваться изданным нами «Путеводителем по методологии организации, руководства и управления» (хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого) (М.: Дело, 2003). В этой книге мы постарались из великого множества трудов нашего учителя собрать фрагменты наиболее значимых, естественно, по нашему мнению, текстов по таким темам, как «методология управления», «системный подход», «схематизация и схемы в управлении». Несколько цитат в данной статье приведены именно по этому изданию.

Более простых и доступных любому читателю текстов мы просто не знаем. Свое понимание сформулируем. И двинемся дальше. Попробуем показать, как мы употребляли системный инструментарий, решая задачи и проблемы воссоздания экономической и политической мощи России, в том числе за счет максимально широкого внедрения инноваций.

Больше того. Норма методологической рефлексии состоит в том, что вы обязаны не только размышлять над проблемами вашей практической деятельности, применяя адекватные инструменты, но и анализировать формы мысли, которые сработали при этом или отказали. Естественно, нам ставились задачи и у нас возникали вопросы, на которые известный нам методологический инструментарий ответить не позволял. Так появились многие новые конструкции, схемы, понятия. Мы оформляли их не для публикации в философских изданиях, а для употребления в последующих разработках и для передачи коллегам. Для нас это означает реализацию принципов СМД (системо-мыследеятельностной)-методологии, означает, что СМД-методология живет и выполняет те функции, которые закладывали в нее создатели.

Опыт более чем десяти лет работы в правительстве России, стремление работать в методологической традиции, употребление системного инструментария, подготовка к принятию решений, анализ принимавшихся решений и попытки их методологического осмысления привели нас к простому выводу. Круг понимающих адресатов у нас крайне узок. Это те, кто претендует на лидерство в своем деле, считает для себя важнейшей задачей знать свое дело лучше других, чтобы иметь право вести людей за собой и определять их будущее. Только таким людям и нужно мыслить системно. Эта способность не требуется поэтам, ученым, изобретателям, знатокам, культурологам... (продолжите самостоятельно). Поэтому разбирать этот текст далее имеет смысл только тем, кому по жизни, по месту деятельности, по призванию уже приходится или потребуется создавать системы управления.

Это и есть наш первый содержательный тезис: **системно можно мыслить только то, чем вы планируете управлять.** Получилась почти тавтология, в которой тем не менее содержится вполне определенный смысл. Опора на этот тезис изначально отрицает возможность существования «естественных систем», то есть не имеющих управляющей надстройки. Например, нет и не может быть никаких систем в природе (ну разве что возникающих по воле демиурга), как впрочем, не может быть и «невидимой руки» рынка.

### Как мы работали?

Авторы статьи представляют три рабочих позиции: ответственный за принятие решения (на государственном уровне), организатор штабных работ по подготовке решений, разработчик схем и планкарт для штабной аналитики и проектирования.

За короткое время — немногим более десяти лет, — которое нам довелось быть причастными к работе правительства России, сменилось фактически несколько эпох (типов, поколений) в устройстве систем управления российским хозяйством. Пришлось много размышлять и постоянно переучиваться для того, чтобы соответствовать месту и задачам.

Все мы в разное время и по-разному прошли через школу Г. П. Щедровицкого. Участвовали в семинарах и играх, изучали тексты, стремились научиться мыслить системно. Осваивали норму системного мышления, отработанную на примерах из истории науки, педагогической практики и управленческого консультирования. Как исходную точку для рассуждений приведем перечень шагов-операций в составе нормы.

### Категория «система»: инструкция по применению

Эту инструкцию мы вырабатывали прежде всего для себя на базе традиций Московского методологического кружка (ММК), работ Г. П. Щедровицкого и участия в конструировании многочисленных систем управления в ОДИ — организационно-деятельностных играх. Конечно же, она несет весьма сильный личный отпечаток и может употребляться другими только с поправками на собственный опыт, особенности ситуации, времени и места.

1. Мышление вам требуется только тогда, когда вы **попали в ситуацию**. Вы в ситуации, если невозможно далее действовать по известной традиции, схеме, стереотипу. Когда оказываются бесполезными освоенные вами знания, умения и навыки. Когда ваши партнеры, товарищи по работе, коллеги точно так же не знают, что и как делать дальше. Только тогда нужно выходить в поисковый режим и занимать наиболее эффективную по жизни позицию — позицию ученика.

2. Чтобы мыслить, необходимо занять определенную **позицию**, для чего нужно оторваться от привычной повседневности и от тех знакомых и понятных способов работы, которые и привели вас в ситуацию. На первый взгляд, кажется, что затруднение лежит где-то рядом — «внутри» ситуации. Но чтобы его увидеть и распознать, требуется выйти «вовне». Нужно понимать, что затруднение зависит не от готовности человека и текущих способов его работы, но от тех понятий, схем и форм мысли, которыми он пользуется.

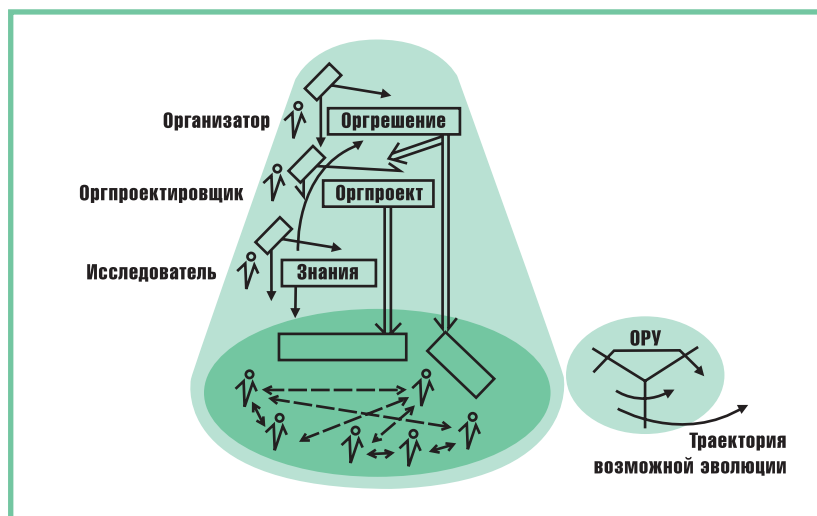
3. Чтобы помыслить технологически правильно (представляем себе, как режет слух эта формулировка тем, кто считает мышление результатом инсайта, озарения, вдохновения и т. д.), необходимо:

- соблюдать **дисциплину ума** и следовать схеме (еще раз напоминаем: те, кто создает системы управления, поймут, а прочим и не надо);
- проделать ситуационный анализ;
- выходить к анализу ситуации на схемах;
- поставить цели в движении по слоям и местам на схемах ситуации — с обозначением приоритетов и строительством «деревьев целей».

4. Анализ ситуации и целеполагание потребуют заново обозначить **границы целого** (вашей системы). Границы нужно рисовать не далее чем «на расстоянии вытянутой руки», то есть там, куда вы можете не только заглянуть, разобраться в сути дела и понять, но и осуществить конструктивное действие — изменить положение дел. Иначе рискуете выглядеть безответственным болтуном.

Одновременно с границами следует определиться с **процессом** (процессами), который уже происходит или который вы хотите запустить в системе (или систему вытолкнуть в процесс). В общем случае процесс — это поток любых перемен, но поскольку вы инициируете его искусственно, в нужном вам русле и направлении, то обязаны сделать его процессом развития. Зачем вообще люди возятся с системами управления? Просто потому, что разруха наступает сама по себе при отсутствии управления.

Сформулированные тезисы нужно крепить к схеме организационно-технической системы и схеме процессов, которые она организует. Смотри ниже иллюстрации — из работ Г. П. Щедровицкого.



5. В любом случае обозначать границы системы управления имеет смысл только для того, чтобы перевести ее в новое состояние: **из ситуации прошлого в ситуацию будущего**. А эта последняя должна быть представлена в виде **проекта — набора схем** по каждому из значимых для вас параметров. Разбирайтесь с устройством технологии проектирования и техниками схематизации. Но тезис очень жесткий: современное мышление проектно и должно быть оформлено в соответствующих схемах.

6. Следующий шаг — конструирование **структурных схем**, на которых должны быть обозначены наиболее существенные **места** для обеспечения функционирования и воспроизводства системы. А для продолжения дела, которое мы собираемся развить, — процессы **производства и развития**. Для этого требуется произвести инвентаризацию — что у нас в ситуации для предполагаемого дела есть — и построить дефектную ведомость — знание о том, чего нам не хватает. В разных ситуациях, в зависимости от сферы деятельности, это могут быть структурные схемы цикла жизни изделия, основных бизнес-процессов, структуры организации, структуры работ в рамках проекта и пр. По поводу любой вещи из нашего окружения: СМД (системомыследеятельностный) подход требует выделить фазы ее замышления, перевода замысла в проект-конструкцию (в материал), организации изготовления, испытаний на пользу, прочность, красоту (согласно Витрувию) и поддержания в рабочем состоянии по ходу эксплуатации.

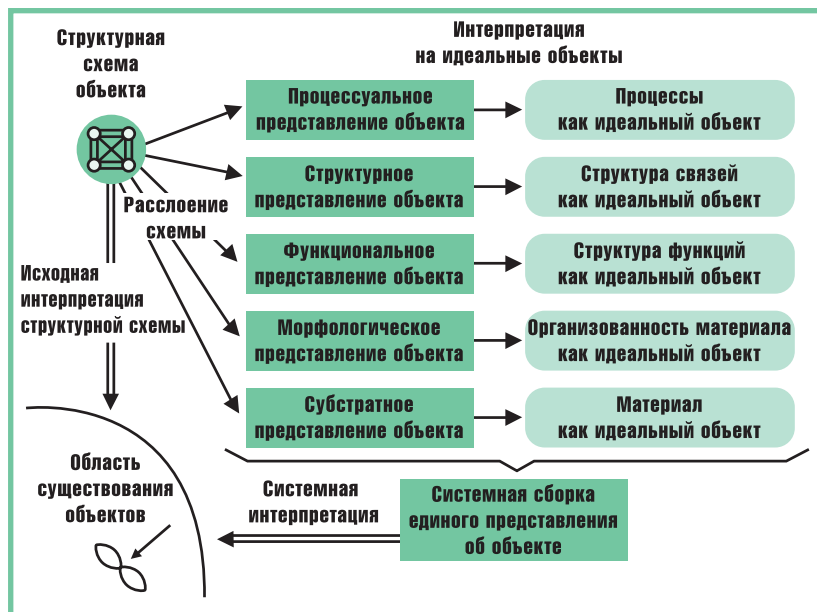
7. На схемах **структуры связей** (поверх функций мест в структуре) происходит поиск наилучших вариантов — наиболее удачного связывания в конструкции — новой организационной формы системы. Здесь определяются зависимость мест друг от друга и содержание деятельности связей между ними. Это могут быть связи кооперативные (логистика), коммуникативные (передача и разработка знаний), общения (понимание и рефлексивное отображение одними местами целей других мест).

8. Далее требуется определиться с **организованностями** и решить, в каком материале будут работать различные места в создаваемой нами структуре. Это могут быть организованности, заимствованные из прошлого, работающие на существующем материале. Они перейдут в будущее, но с новыми функциями, что потребует насилия (переподготовки, частичной замены) над старым материалом (материал организованностей — люди, технологии, компьютерные программы, технические устройства).

9. Конечно, всегда хочется видеть нужные нам организованности спроектированными заново. Но в этом случае для них потребуются **подготовить материал, который сможет обеспечить намеченные функции**. А это отнимает много времени и сил. Именно в слое организованностей наши мыслительные конструкции и

проекты встречаются со своим субстратом или материалом — носителем систем. А у него — собственные законы жизни. Это циклы жизни людей, нормы жизни человеческих сообществ (традиции, религия, право), законы смены поколений технологических устройств.

Вот как обозначенные в инструкции принципы системного мышления собирал в схему Г. П. Щедровицкий:



В результате проработки картины целого, полученной в ходе анализа ситуации, по пяти слоям системного представления мы можем выйти к **схемам объекта системы управления**.

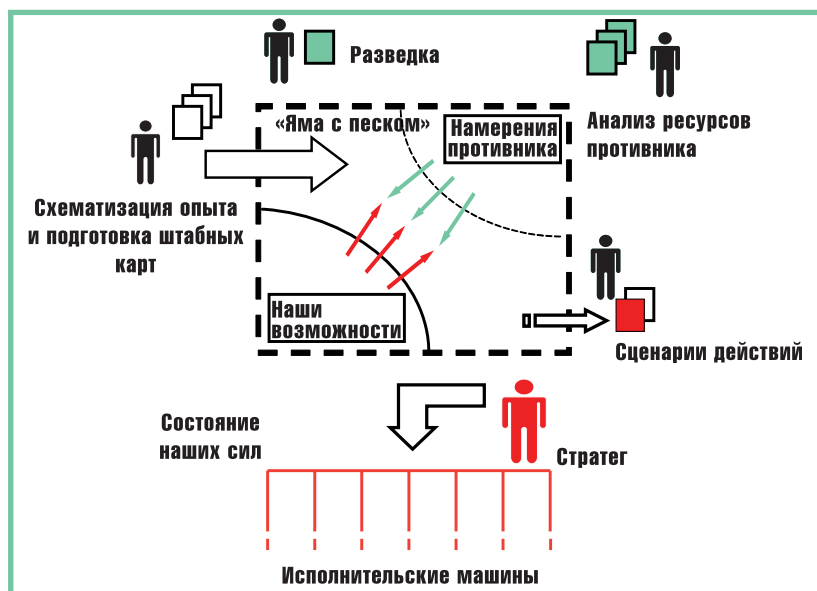
Категория «система» понадобилась нам в **поисках средств и способов управления принципиально новыми объектами** (которых ранее не знала практика управления российским хозяйством). Но начинать пришлось с решения системной проблемы — построения конструкций новой целостности на фоне «пущенного на распыл», когда-то системно спроектированного, но не обеспеченного воспроизводимым материалом хозяйства.

### Что мы получили?

Норма нашей работы, воспитанная в ММК, — **«Разбор полетов» или методологическая рефлексия** — реализовалась по ходу исследования схем, на которых принимались решения, осуществлял-



ся контроль и проводилось усовершенствование употребляемых системных инструментов. Мы решали практические проблемы и задачи восстановления российского хозяйства: отдельных предприятий, инфраструктур, сфер деятельности. От старых схем управления отраслями, которые исчерпали свои возможности, мы двигались к поиску новых, адекватных задачам и исторической ситуации. Для самоорганизации в командных аналитических и поисковых работах мы использовали (в качестве организационно-деятельностных) **схемы штабной аналитики**.



Аналитическая и поисковая работа происходила в рамках стандартной оперативной системы:

1. Фиксация разрывов, затруднений, проблем (невозможность выполнить техническое задание).
2. Коллективная многопозиционная рефлексия ситуации на штабных оперативных планкартах.
3. Пробы инструментов и схем системного подхода для понимания и прорисовки сценариев принятия решений.

А также, по ходу работ, освоение правил конструктивной сборки схем на сотнях объектов, переход к исследованию систем управления (на схемах), практическое употребление схем и планкарт и, наконец, нормировка этой работы для последующих употреблений.

Не вдаваясь в анализ каждого случая, мы приведем некоторые наиболее характерные схемы, по которым мы работали, последовательно углубляя и расширяя понимание систем управления

российским хозяйством. Появившиеся на протяжении десяти лет эти схемы иллюстрируют количественный рост, объяснительные возможности и рабочие функции наших инструментов.

### Наблюдатели дефолта

Дефолт августа 1998 года — результат и свидетельство отсутствия в России системы управления хозяйством страны. Мы могли наблюдать, как разрушались целевым образом спроектированные и нормально функционировавшие системы ради перехода к рыночным формам регулирования. Элементы целого, вырванные из структуры связей, превращались в **частные** (по сути дела, частичные) предприятия, создающие в поисках целостности торговые дома (как их ни назови), чтобы добыть валюту, наличку или хотя бы бартер (чтобы опять-таки обменять его на наличку или валюту). То, что никому неинтересно было приватизировать, работало по инерции, заложенной в старые времена. И тогда было не совсем понятно, как эти частицы и останки смогли бы функционировать и управляться самостоятельно — по мановению «невидимой руки рынка».

Ведь рынок это, по сути дела, война. Война производителей, торговых марок, корпораций, государств, межгосударственных союзов. Ведется она при помощи гораздо более изощренных вооружений и технологий, чем война традиционная. Это реклама, PR, протекционизм, демпинг, финансовые манипуляции и, конечно же, различные формы силового давления. Сегодня очевидно, что без понятной и прозрачной системы управления хозяйством такой заметной на мировой арене стране, как Россия, ее энергетике и промышленности в современном глобализированном мире финансовых и торговых войн просто не выжить.

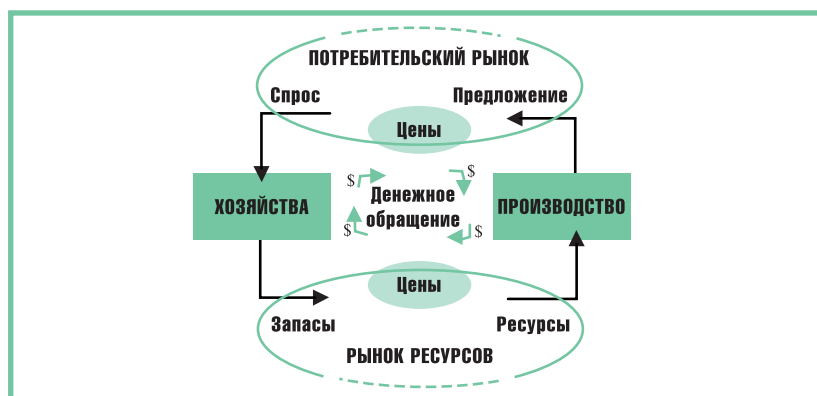
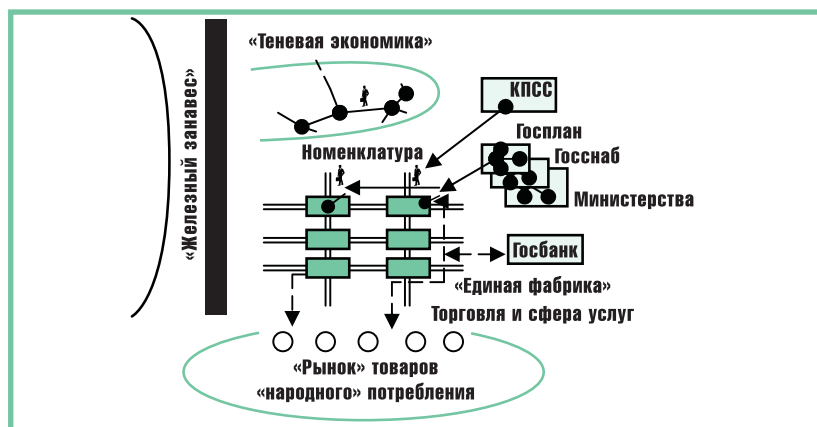
В начале приватизации имел место период тотального изгнания из власти «красных директоров». Решения всегда принимались в пользу частного собственника, желательно нового. Утверждалось (во многом обоснованно), что советский директорский корпус не в состоянии самостоятельно мыслить и принимать ответственные решения в условиях рынка. Эти люди ожидают указаний сверху, и в отсутствие Госплана их деятельность оказывается парализованной. В ходе приватизации должны были появиться «эффективные собственники» и работающие на них «менеджеры» — управленцы американского типа: предприимчивые, самостоятельные, готовые к выживанию и соперничеству в условиях рыночной конкуренции. Коль скоро такие появятся, экономика быстро встанет на новые рельсы, и страна сделает решительный рывок в развитии. Фактически приватизация отождествлялась с экономической политикой вообще и стала в итоге чем-то вроде новой российской государственной идеологии.

Новые собственники и менеджеры пришли. Но быстро выяснилось, что успешны они только на тех предприятиях и в тех сферах деятельности, где продукция пользовалась и продолжает пользоваться спросом на мировых рынках. Где было что продать, туда слетелись зарубежные торговые дома и тучи посредников. ТЭК, металлургия, химия, леспром, рыбпром продавались очень хорошо. Затем «новые менеджеры» научились торговать сами и обходиться без посредников. И тут уже задачей государства стало соблюдение государственного интереса: собрать налоги в бюджет на общественные нужды, не допустить монополизации квот и привилегированных тарифов, защитить таможенными сборами своих производителей, обеспечить выполнение требований безопасности продукции и т. п.

При этом освоенные новыми собственниками и менеджерами предприятия остались вне государственных «инвестиционных циклов» — централизованных вливаний в развитие технологической базы. Госплана и «государева ока», отвечавших за это рискованное и плохо предсказуемое дело, не стало. Как следствие, мы получили глубокий технико-технологический обвал и тотальное отставание от передовых экономик в обновлении технологий и, соответственно, продукции. Катастрофически рос износ оборудования в энергетике, машиностроении, на транспорте и в других ключевых инфраструктурных отраслях. Инженерный корпус отправился торговать на городских и мировых рынках, преподавательский состав инженерных вузов деградировал без решения конкретных практических задач, молодежь пошла туда, где были денежные потоки: в банкиры, юристы, экономисты, менеджеры по продажам...

Еще хуже сложилась ситуация в оборонно-промышленном комплексе: раньше мы знали, с кем готовимся воевать, теперь не знали, от кого будем обороняться. Продукция этой сферы деятельности была ориентирована на «внутренний рынок» и практически бесплатные поставки «братьям по оружию». У этой продукции, естественно, чрезвычайно высок научно-технический задел или интеллектуальная составляющая: человеческий капитал и уникальные компетенции НИИ, КБ, испытательных полигонов и опытных производств. Все это хозяйство, без которого не может быть конкурентоспособного продукта, невозможно профинансировать только за счет текущих продаж. Интеллект оборонки — это капитал государства, и он присутствует только там, где его питает государственная казна!

Одного взгляда на принципиальную схему устройства «единой фабрики» под руководством КПСС и Госплана, которая досталась России в наследство от СССР, и принципиальную схему общего конкурентного равновесия («невидимой руки») или круговорота экономической жизни (по П. Сэмюэльсону) достаточно, чтобы понять смысл и существо «шоковой терапии», которой подверглась страна.



## В поисках объекта системы управления

*Границы системы находятся там, куда распространяется власть системы управления.*

*Г. П. Щедровицкий*

Вспомним кризис 1998–1999 годов. Естественно, готовых рецептов решения конкретных вопросов не было тогда ни у нашей команды, ни в стране в целом. Каждая ситуация, каждое задание, которое поступало от Президента и Председателя Правительства РФ были уникальными, не имевшими аналогов в истории государственного управления в России и за рубежом. И они требовали всестороннего анализа, коллективного обсуждения, тщательного увязывания с интересами множества политических, финансовых, экономических сил и групп влияния. Сам этот поиск, сложные конфликты, возникающие в процессе

выбора решения, осознание того, что усилия материализуются в зримые изменения в системе управления, в экономике в целом, приведут к переменам в жизни наших сограждан, являются наиболее привлекательным аспектом практики государственного управления.

Мы начинали с попыток построить заново картину целого. Множество таких попыток, оставивших характерные следы в виде схем, может быть условно названо **«В поисках объекта системы управления»**.

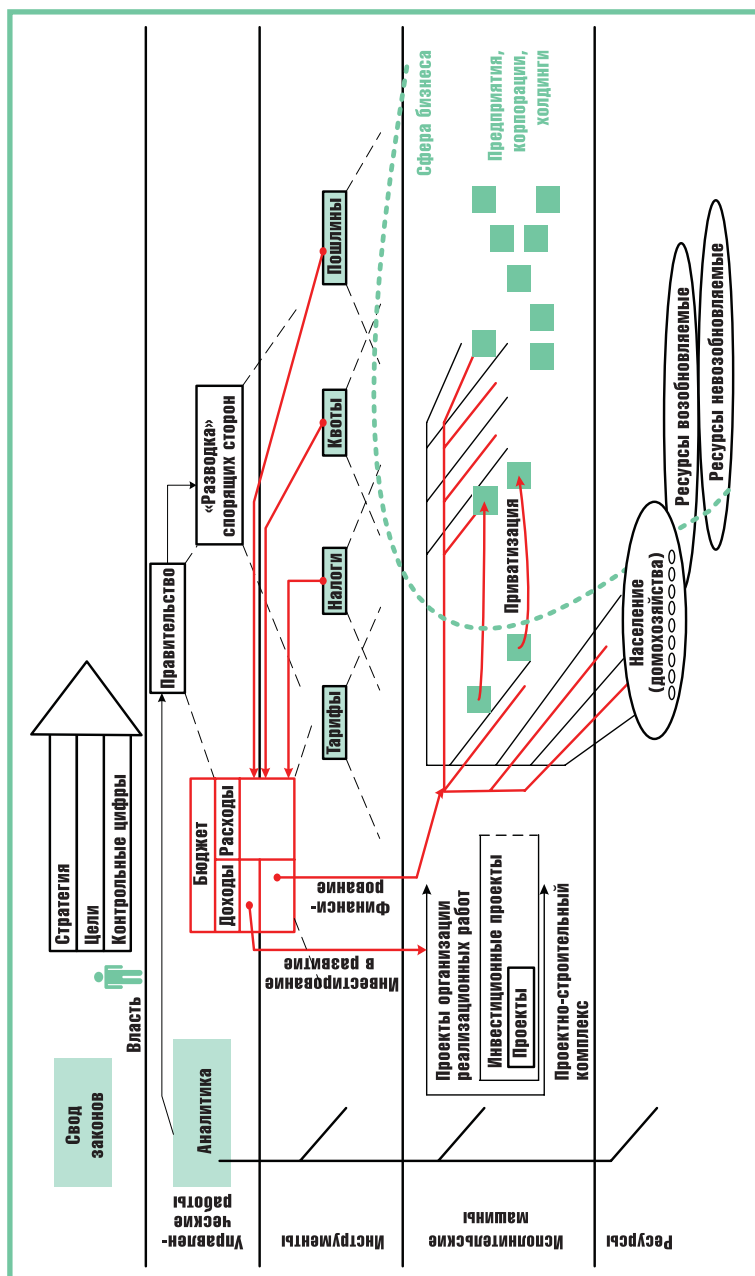
На нас лежала ответственность за вывод из кризиса инфраструктур энергетики, транспорта, связи и промышленности. И в сложившейся ситуации мы вынуждены были действовать как антикризисные менеджеры, разрабатывая по указанию Президента основы актуальной промышленной политики. Особо подчеркиваем, что появление и разворачивание наших действий в рамках новой российской промышленной политики не носило характер теоретических противостояний в дискуссиях со сторонниками рыночного либерализма (хотя мы и в них по мере возможности принимали участие — все-таки живем в демократическом обществе). Эти действия были инициированы осознанием острейшей проблемной ситуации, прежде всего, в базовых, инфраструктурных отраслях российского хозяйства. И мы настойчиво вели аналитическую работу и строили схемы объектов, на которых можно было бы обосновывать и принимать текущие практические решения.

Далее, мы в качестве иллюстраций без долгих пояснений (здесь это неуместно и невозможно) **приведем некоторые схемы, которые сработали и доказали на протяжении достаточного времени свою правдоподобность и реализуемость.**

### Новая промышленная политика

В чем суть новой промышленной политики (в отличие от той, которую СССР проводил через вертикаль Госплана)? Для того чтобы не допустить распада страны, нужно было не допустить раздробления и приватизации ее сетевого и трубопроводного хозяйства, Газпрома и РЖД. Нужно было сохранить контроль за машиностроением, инженерными возможностями ОПК и другими критичными для экономической безопасности государства сферами хозяйственной деятельности. Действуя в этом направлении, мы подготовили и запустили в процессы реализации полтора десятка стратегий развития важнейших инфраструктурных отраслей нашего хозяйства. В чем смысл и управленческое содержание подобного стратегирования?

Устройство объекта «Система управления государством.»



Дело в том, что современное мировое хозяйство устроено принципиально инфраструктурно. Продолжая традицию Фернана Броделя, можно утверждать: поверх «структур повседневности», конституирующих жизнедеятельность населения развитых стран, и «игр обмена», регулирующих продуктивную активность предпринимателей, в XX веке сложились новые правила глобальных торговых и финансовых взаимодействий. Например, вы не можете продавать свою продукцию в регион, где отсутствует развитая сеть для ее обслуживания и ремонта. С позиций инфраструктурной организации гораздо более важными оказываются доступность и бесперебойность поставок товаров и услуг, нежели их стоимость и объемы. Лучший пример, конечно, Интернет, но этот принцип распространяется и на торговлю электричеством, газом, нефтью, станками, автомобилями, самолетами, вертолетами и ракетами.

В «развитых» странах инфраструктуры «прорастали» более 400 лет, в Советском Союзе управленцы и инженеры их создали и запустили в работу в течение нескольких десятилетий. В ходе приватизации мы сумели разрушить многое из созданного всего за пару лет. И вот теперь нужно было заново создавать (восстанавливать было просто нечего) надежное функционирование, собирая по кусочкам и **интегрируя все живое и перспективное в совершенно новое целое**. А это означает, что не только производство изделий должно лежать в центре внимания управленца, но прежде всего корпус исследовательских, инженерных, дизайнерских разработок, сертификационных испытаний, без которых у нас не будет обновления модельного ряда, следовательно, не будет новых покупателей и клиентов. Необходимы также высококлассный сервис и послепродажное обслуживание изделий, на которых в современном мире зарабатываются основные доходы. Иначе говоря, это «новое целое» должно соответствовать новым условиям (конкуренция на мировом рынке) и задавать новые процессы развития соответствующей отрасли.

Для обеспечения исследований, инженерных разработок, дизайнерского проектирования, маркетингового продвижения нужны квалифицированные люди. А они, за годы распродаж накопленного ранее исчезли, ушли на пенсию, умерли.

Нужно начинать следующую эпоху — быстро и эффективно подготовить новые поколения специалистов нового для нас типа — тех, кто сможет обеспечить системное проектирование и надежное функционирование современных хозяйственных инфраструктур. В машиностроении, в ОПК, в инновационных отраслях, везде, где мы по-прежнему сильны.

Для того чтобы добиться полноценного функционирования инфраструктур, недостаточно финансовых вливаний — нужно выпестовать человеческий и интеллектуальный капитал.

Мы приводим в качестве иллюстрации планкарту энергетической инфраструктуры, конституирующей хозяйство России. Она выступала подложкой для принятия многих локальных и стратегических решений. Выполнила свою функцию и заняла место в инструментальном ящике управленца государственного уровня.

### Конструирование систем управления

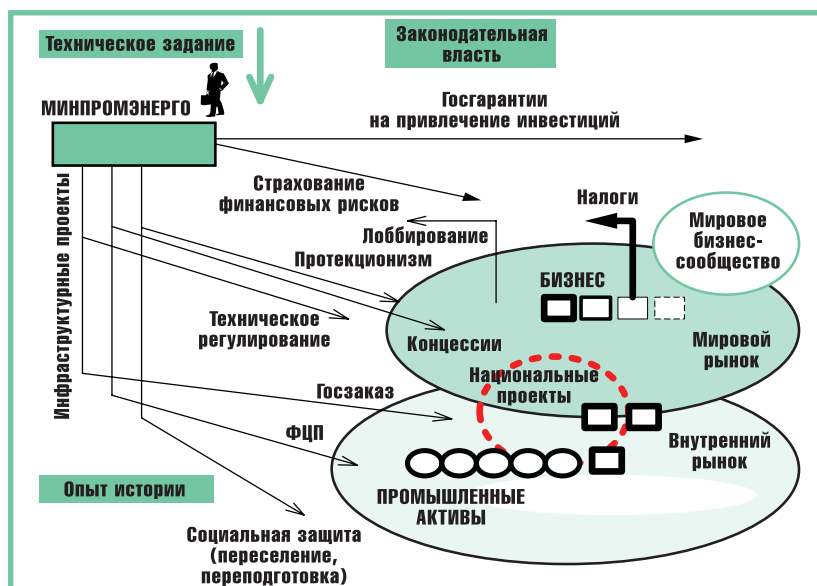
Анализируя собственный опыт принятия решений («разбор полетов»), мы вырабатывали общие принципы самоорганизации и хозяйственно-методологической картографии. Вот только некоторые из них.

Управленческая позиция на схемах всегда вверху слева, а вправо и вниз распространяются поля:

- ее административного действия (по приказу);
- анализа и проектирования с передачей полномочий действия специализированным структурам;
- понимания и исследования для учета в своих программах и планах;
- «видения» и предугадывания.

Эта позиция выделяет из «проблемного месива» хозяйственных единиц перспективные работающие модули и связывает их в бизнес-цепочки по обозначенной выше норме: элементы, структура, связи, организованности, материал.

*Схема функциональных связей бизнеса и государственного управления*





## 211



## Согласованное функционирование инфраструктур и систем управления сферами деятельности

2004 год. Формирование политики Министерства промышленности и энергетики в соответствии с принципом «энергетика, промышленность, финансы страны должны функционировать согласованно, независимо от персон и сил, которые претендуют на управленческие функции». А для выхода в режимы роста и развития необходимо обеспечить продвижение под патронажем государства больших проектов и радикальных реформ без ущерба для эффективного функционирования основных финансово-хозяйственных инфраструктур государства.

Основная проблема состояла в том, чтобы обеспечить согласованную выработку позиции Министерства (субъективизация и подготовка к работе) и общую прорисовку поля деятельности (а в пределе и объекта), на котором Минпромэнерго должно работать.

Наша управленческая команда уже имела немалый опыт решения подобных проблем, но перед ней стояла сложная задача передачи своего видения ситуации большинству сотрудников Министерства, вышестоящим инстанциям власти, нашим партнерам и оппонентам. Нужно было изменить формы понимания, коммуникации и взаимной организации множества руководителей, профессионалов, экспертов. И тем самым изменить их способность решать поставленные задачи. И сделать эту непростую работу нужно было не одномоментно, раз и навсегда, но постоянно возвращаться к ней вновь и вновь, в каждой ситуации принятия решений и обсуждения новых проектов.

Как тут не вспомнить древнее китайское проклятие: «И жить твоим детям в эпоху перемен...».

Сегодня мы понимаем, что именно системный подход, в основе которого лежит сохранение и совершенствование управляющей роли государства в экономике, позволил сначала смягчить, а затем и преодолеть трудности, связанные с верой в созидательную силу «невидимой руки» рынка. Рынок рынку рознь. Российский рынок, особенно в 1990-е годы, был рынком формирующимся, а потому во многом стихийным. Только государство могло сбить волну рыночной стихии, которая, как и всякая стихия, несла в себе разрушительный заряд, превратить его в рынок цивилизованный, способный к созиданию.

Так, занимаясь вопросами развития и роста промышленности, нельзя было упускать из виду реформирование энергетики. Решая проблемы и продвигая проекты реорганизации авиаци-

онной промышленности, невозможно обойтись без разработок в области технического регулирования. Прокладка дальних магистральных трубопроводов требует сложнейшего финансового проектирования в согласовании с расчетами ресурсов для возможного наполнения этих трубопроводов. Для выхода в режимы роста и развития необходимо обеспечить продвижение под патронажем государства различных проектов. В одних случаях это сохранение и рост имеющихся крупных компаний (Газпром, Роснефть и т. д.). В других случаях это реформирование естественных монополий, причем по принципиально разным моделям (реформа электроэнергетики с постепенной дезинтеграцией РАО «ЕЭС России» и реформа железнодорожного транспорта с созданием высокоинтегрированного ОАО РЖД), в третьих — создание крупных отраслевых компаний (например, Объединенной авиастроительной корпорации).

### Организация коллективных работ

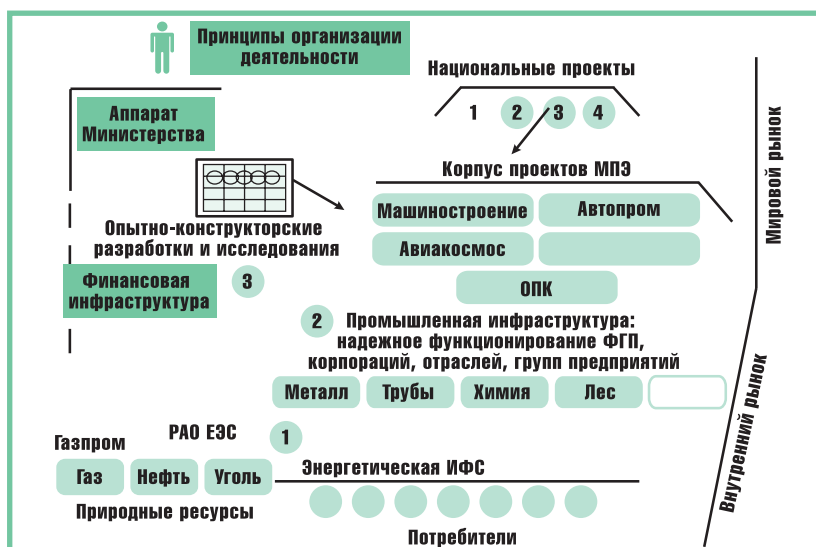
Очень многие проблемы в управленческой деятельности вырастают из отсутствия общего понимания, и по этой причине их очень трудно решать. При этом следует отдавать себе отчет в том, что работа по налаживанию внутриведомственной, межведомственной и вневедомственной коммуникации не может быть сделана однажды и навсегда. К ней приходится возвращаться практически постоянно, так как меняются реальности, соответственно, меняются наши позиции, меняются позиции партнеров и оппонентов.

Итак, чтобы решать задачи реорганизации деятельности примерно 12 бывших отраслевых ведомств, необходимо было:

- сформировать объединительную «платформу» в виде определенной системы ценностей, принципов, механизмов промышленной политики и управления ее реализацией;
- транслировать проработанное видение поля деятельности как сотрудникам МПЭ, так и всем, с кем нам предстоит сотрудничать, взаимодействовать;
- подготовить корпус схем и документов, который участники совместных работ могли бы использовать для своей самоорганизации и последующих управленческих действий.

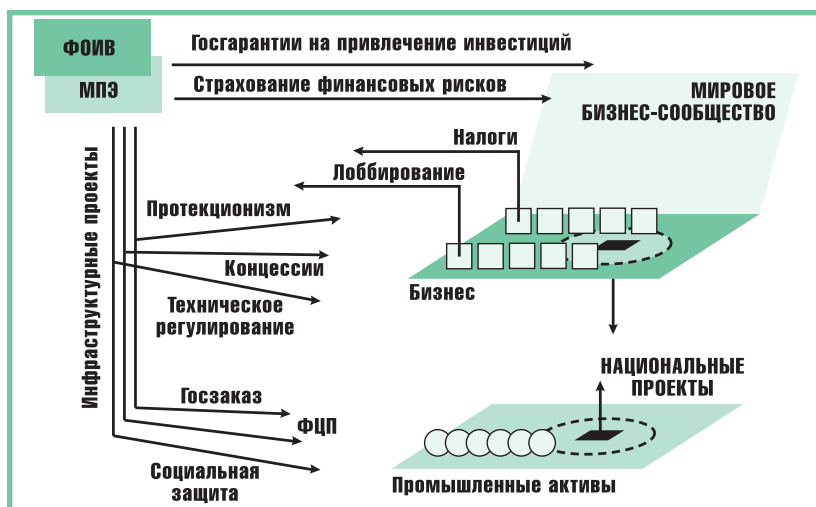
Что такое организация большого общего дела? Это совокупность бесед, дискуссий, совещаний, семинаров, специально спроектированных игровых ситуаций, в ходе которых и рождается нечто объективированное — схемы принятия ответственных решений, программы, проекты и планы совместных работ.

Вот как к 2006 году выглядела принципиальная схема поля деятельности Минпромэнерго РФ:



А для решения вновь сформулированных системных проблем, там где это требовалось, мы проводили штабные проектно-аналитические сессии (ПАС — проектно-аналитическая сессия — форма организации коллективной мыследеятельности, сконструированная нами на базе ОДИ — организационно-деятельностной игры) с привлечением ведущих управленцев и экспертов из сфер бизнеса и государственного управления. Вот пример такой проблемы: институт частной собственности и частно-государственное партнерство (ПАС была проведена 19.03.2005).

И вот один из следов проделанной работы — схема, собирающая воедино принципы частно-государственного партнерства.



### Выход к обозначению перспектив

2005–2007. На основе показавших свою эффективность принципов конструирования систем управления с нашим участием и под нашим руководством разработано полтора десятка стратегий, проекты и программы развития базовых инфраструктурных отраслей страны.

В контексте этих разработок были поставлены проблемы ресурсного, финансового и кадрового обеспечения развития хозяйства страны в соответствии с намеченными стратегиями. Чтобы обозначить новые горизонты для системы управления до 2020–2050 годов, мы организовали и провели цикл штабных проектно-аналитических сессий по темам: «**Энергетическая и промышленная инфраструктуры как ресурс конкурентоспособности РФ**» (03.03.2006–05.03.2006) и «**Глобальная энергобезопасность и устойчивое развитие энергетической инфраструктуры**». (20.10.2006–22.10.2006). Завершила цикл проектно-аналитическая сессия «**Россия-2050**» (19.03 2007–24.03 2007).

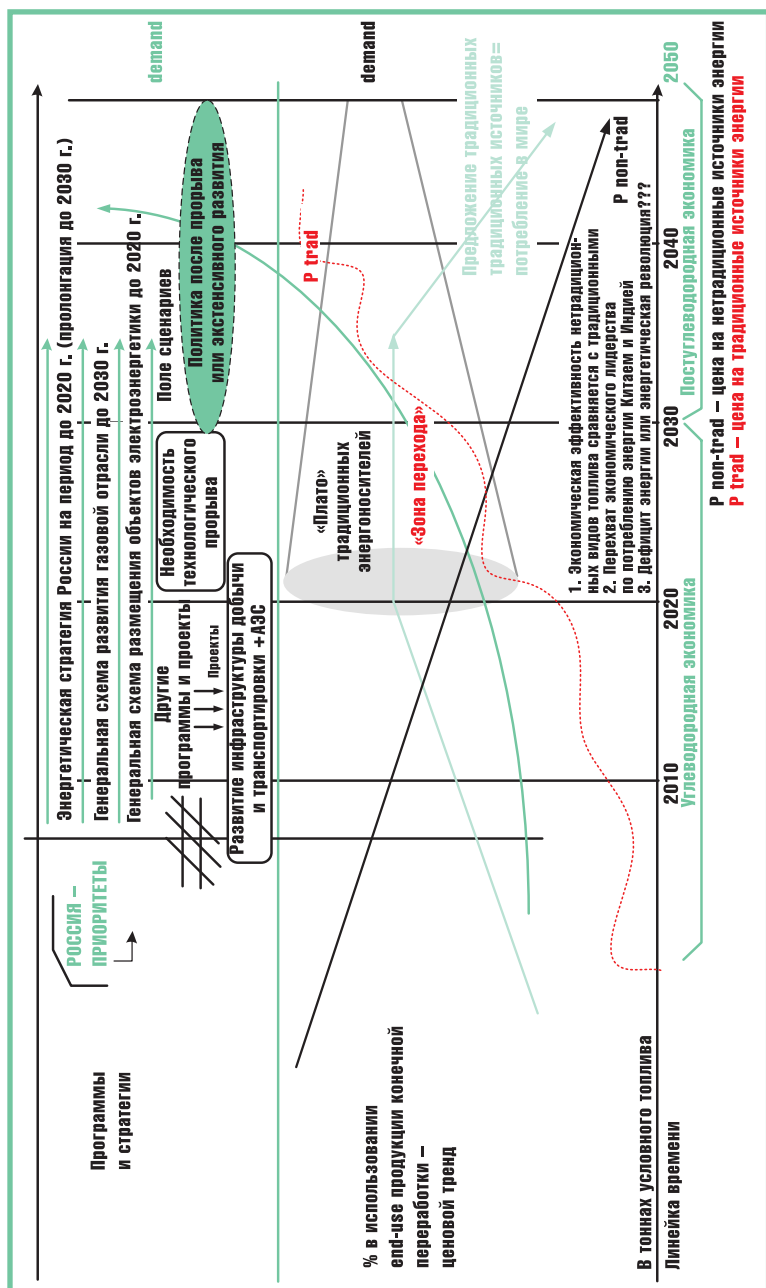
### Технологизация доказавших свою эффективность способов и инструментов работы

Особое внимание в нашей работе мы всегда уделяли и уделяем вопросам воспроизводства оправдавших себя организаторских действий и проверенных на практике управленческих технологий. Банальность, которая тем не менее требует, чтобы на ней настаивать снова и снова: накопленный опыт исчезнет безвозвратно, если его не описывать, не пытаться технологизировать и не транслировать новым поколениям управленцев. На сегодня в нашем арсенале — **Образовательная программа Минпромэнерго** (в 2005–2007 годах прошло пять циклов переподготовки групп разного состава по наиболее актуальным направлениям деятельности министерства) и **Корпоративный университет ОАО ОПК «Оборонпром»** (работы начаты в 2008 году).

### Мастер командной организации (МКО) — корпоративный стандарт управленческой подготовки вместо западных схем MBA (Master of Business Administration)

Мы подготовили и провели несколько десятков циклов подготовки управленцев для государственных (на базе Минпромэнерго) и бизнес-структур. Участники этих циклов решали конкретные проблемные ситуации, в которых они оказались. Прорабатывали схемы организации и графики проведения работ по всем критичным аспектам ситуации, готовили соответствующие документы

Панккарта развития энергетикк в мире до 2050 года



и в ходе этих работ повышали уровень своей управленческой компетентности (включая формирование человеческих качеств, без которых невозможно быть руководителем и управленцем).

На основе проведения этих циклов подготовки мы разработали образовательную технологию и планируем нормативно закрепить как соответствующий корпоративный стандарт — **«Мастер командной организации»** — МКО. С нашей точки зрения, это более актуальная задача, чем массовая подготовка «магистров делового администрирования» — МВА. В последующем мы надеемся, демонстрируя результаты подготовки, закрепить и оформить стандарт МКО как «русскую модель подготовки управленцев», вместо копирования модели МВА.

Мы разработали проект устройства современного **корпоративного университета** как такой организации, которая может обеспечивать выделение опыта, накопленного сотрудниками корпорации, эффективную схематизацию в знании и трансляцию этого опыта всем остальным подразделениям.

Проводя работы по программам МКО в рамках Корпоративного университета Оборонпрома, мы вышли к постановке задачи и сделали первые конструктивные шаги в разработке Программы восстановления инженерного образования в стране.

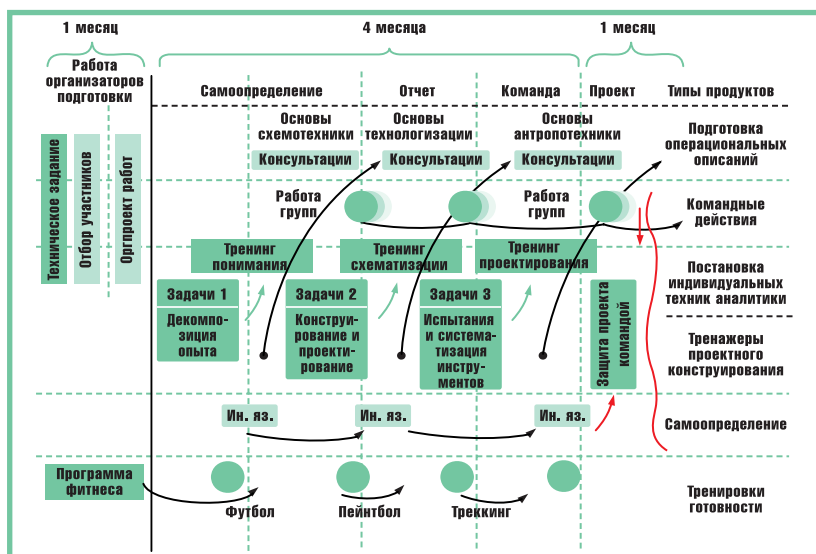
Суть конструкции состоит в том, чтобы формировать на базе действующих учебных заведений модульную инфраструктуру полного цикла подготовки специалиста в тесной кооперации со вновь создаваемыми модульными инфраструктурами (холдингами) в машиностроении.

### Что мы получили и как планируем использовать полученные результаты?

**Первая группа результатов** — это подготовленные и реализованные нами **управленческие решения**. Схемы, на которых готовились и принимались эти решения, доказали, следовательно, свою реализуемость и практичность. Мы продолжаем работать.

**Вторая группа результатов** — это методологические предписания к действию, которые мы выработали, обсудили и употребляем, прежде всего, в собственной организаторской и управленческой работе. Обобщенно их можно назвать «Заготовка инструкции на базе накопленного опыта», или **«Как помыслить и создать систему управления»**.

Расширение диапазона употребления категории «система» и разработка нового инструментария проделывались нами в рамках методологии ОРУ (организации, руководства и управления).



Тем, кто окажется в аналогичных ситуациях, нужно понимать, что организатор всегда движется от созданной им системы управления (рычаги должны быть «на расстоянии вытянутой руки») до описания естественных процессов, которые существенно влияют на систему, заставляя ее меняться, но которые система уже не контролирует (хорошо, если прогнозирует).

Начальный отсчет всегда идет от **позиции организатора**. Это позиция, которой противостоит «проблемное месиво» из людей, предприятий, осколков организаций и организаций, нормально функционирующих. Из этого «месива» вам нужно сотворить новую организацию. И есть достаточно расплывчатое техническое задание (ТЗ): кому и для чего она нужна и исполнение какого дела она должна обеспечить. ТЗ формулирует суверен, диктуют разные обстоятельства места и времени и, главное, амбиции того, кто на место организатора претендует. Начинает организатор с инженерной, по сути дела, работы, рисуя конструкцию того, чего нет по правилам мышления в категории «система» (см. выше стр. 199).

Как работает инженерная мысль организатора? Он должен задаться **назначением и функциями** той организации, которую предстоит создать. Исходя из назначения, определить необходимые **контуры поля деятельности** (объекты, темы, проблемы — исходное целое) и обозначить начальную **структуру мест (устройство рабочего механизма организации)**. Норма системного мышления требует указания на **материал**, в котором организация сможет нормально функционировать, а также на характеристики **среды разворачивания деятельности**. Важнейший вопрос здесь: кто наши **противники** и кого можно привлечь в **союзники-партнеры**?



Отвечая на все эти вопросы, организатор конструирует свой специфический (**первый**) **тип объекта** в системе управления. Это **организационный проект и программа действий** по его реализации.

Организованности материала находятся в поле действия **позиции руководителя**. Его работа требует законной власти: «административного ресурса», легитимного владения. Руководитель контролирует бесперебойную и надежную работу организованной структуры, которая весьма сложно стратифицирована: штабная команда, группа оперативного принятия решений и различные формы связывания организации в целое — организационный порядок (в форме штатного расписания и траекторий движения приказов), коммуникации «живые» и электронные, расстановка людей по местам в структуре и планирование их организованных действий.

Организованности могут иметь жесткую вертикальную подчиненность или автономию и множество степеней свободы, но при условии работы в интересах организации. Руководитель тем самым складывает **второй тип объекта** в системе управления: контролируемое функционирование организованностей материала.

Руководить — значит поддерживать нормальное функционирование конкретной организованности в условиях изменений на поле деятельности и внутри самой организованности.

Процессы перемен, которые не удастся свернуть к стандартному функционированию, подлежат **анализу и проектированию с позиции управленца**.

Управленцу необходима картина будущего — «куда все, чем я занимаюсь, движется?» — и расслоение организации по принципу «здесь могу приказать, здесь могу попросить, здесь могу наблюдать, здесь попытаюсь понять». Ему требуется совершенно особый, **третий тип объекта управления**. Он должен «видеть» процесс, который обязан «повернуть» в нужном ему направлении. Поэтому ситуация управленца всегда «с двойным дном», в его схемах должны быть одновременно «схвачены» прошлое (то, с чем он реально имеет дело сегодня) и будущее (то, что существует пока только в замысле, но должно быть реализовано «кровь из носа»).

**Третья группа результатов** — это принципы, схемы, понятия, а также техники их разработки и применения, иначе говоря, корпус форм мысли, который пополняет арсенал методологических инструментов и который мы транслируем нашим подельникам, стажерам, ученикам.

Считаем, что это и есть самый главный результат: подготовка «новых генераций» людей, способных методологически системно мыслить и эффективно работать в современных ситуациях.



## Конкурс русских инноваций



реклама

*In nova fert animus mutatas dicere formas corpora  
/Ovidius/*

информация о конкурсе и прием заявок –  
[www.inno.ru](http://www.inno.ru) / тел.: (495) 234 0492 / e-mail: [konkurs@expert.ru](mailto:konkurs@expert.ru)

Портал информационной поддержки  
инноваций и бизнеса

**"ИННОВАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО"**

**www.innovbusiness.ru**

- Реестр инновационных проектов •
- Структуры поддержки инновационной деятельности •
- Каталог инновационных предприятий Москвы •
- Научно-технические программы и конкурсы •
- Патентование •
- Венчурный бизнес •
- Гранты •

Тел: (495)234-53-80, факс: (495)234-53-63, e-mail:allmedia@allmedia.ru, allmedia.ru

Разработано в рамках Комплексной программы развития и поддержки малого предпринимательства в г. Москве

На правах рекламы.



## Все о корпоративных финансах

на правах рекламы

### ВЫБИРАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ ТОЛЬКО ЛУЧШЕЕ



#### Журнал «Консультант» для финансового директора

- последние тенденции в области финансового и корпоративного управления
- новейшие разработки в области риск-менеджмента
- практика применения МСФО
- лучшие пути повышения инвестиционной привлекательности компании
- проверенные на практике и эффективные схемы налоговой оптимизации
- успешные примеры внедрения автоматизированного учета и контроля

Цена за месяц – 610 р.

Цена на полугодие – 3660 р.

### Известные читатели о журнале «Консультант»

«Журнал “Консультант” привлекает своим взвешенным, объективным взглядом на самые серьезные проблемы. Приятно, что есть издание, гармонично сочетающее все лучшее, что может дать деловая пресса».

**Сергей Шаталов,**  
заместитель министра  
финансов РФ

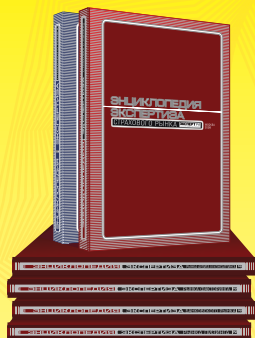
«Консультант» – один из многих журналов, четко ориентированных на решение практических задач управления компанией и стремятся не просто рассказать о ситуациях в работе руководителя, но и с разумной подробностью описать способы решения проблемы. Это главное его преимущество.

**Дмитрий Рябых,**  
генеральный директор  
ГК «Альт-Инвест»

«Консультант» подробно освещает как теоретические, так и практические аспекты стратегического менеджмента, финансового управления и корпоративного развития компаний. Профессионализм команды делает журнал информационным источником актуальных событий и проблем, волнующих бизнес-сообщество.

**Михаил Царев,**  
партнер компании KPMG

## Издания рейтингового агентства «Эксперт РА»



### Серия энциклопедий «Экспертиза рынков»

- «Экспертиза банковского рынка»
- «Экспертиза страхового рынка», вып. 1–3
- «Экспертиза рынка лизинга», вып. 1–3
- «Экспертиза рынка факторинга», вып. 1–2
- «Экспертиза рынка аудита и консалтинга», вып. 1–2

### Книга «7 нот менеджмента. Лучшая практика управления»



#### Серия «Библиотека ЭКСПЕРТА»

Книга  
«Финансы растущего  
бизнеса», вып. 1–2



#### Серия «Библиотека ЭКСПЕРТА»

Книга «Финансы – в цель»



### Журнал «Энергия промышленного роста»

На правах рекламы



## **7 нот менеджмента. Лучшая практика инноваций**

### **ЗАО «Рейтинговое Агентство «Эксперт РА»**

Генеральный директор  
*Гришанков Дмитрий Эдуардович*

Главный редактор  
*Коренкова Екатерина Сергеевна*

Руководитель направления издательских проектов  
*Карпушина Ольга Алексеевна*

Заместитель руководителя направления издательских проектов  
*Кренева Анастасия Сергеевна*

Директор по распространению  
*Олешкевич Наталья Геннадьевна*

Руководитель Инновационного бюро  
*Медовников Дан Станиславович*

Заместитель руководителя Инновационного бюро  
*Савеленок Евгений Алексеевич*

Редактура  
*Гетогозова Ольга Вадимовна,  
Асташина Екатерина Александровна,  
Коваленко Роман Викторович*

Верстка  
*Заева Наталья Эдуардовна  
Данильченко Евгения Сергеевна*

Главный бухгалтер  
*Крылова Татьяна Владимировна*

Адрес редакции  
127015, Москва, а/я 49  
Москва, Бумажный проезд, д. 14, стр. 1  
Тел.: (495) 225-34-44

Формат 70x100/16. Печать офсетная.  
Подписано в печать 22.12.2008 г.  
Тираж 10 000 экз. Заказ

Любое использование материалов данного издания  
допускается только с письменного согласия ЗАО «Рейтинговое Агентство  
«Эксперт РА».