



**КУЗНЕЦОВ
ЕВГЕНИЙ БОРИСОВИЧ**

генеральный директор ООО «Орбита Капитал Партнерз»,
глава представительства Singularity University в Москве,
футуролог

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ¹

Разрыв традиций

По поводу причин короткого горизонта планирования в России у меня есть несколько гипотез. Первая — о климатически неблагоприятных условиях сельского хозяйства. Все источники по русской экономической культуре говорят, что в России очень нестабильный урожай, спокойно накапливать и планировать рост всегда было невозможно: как Бог пошлет, так и проживем.

Вторая связана с тем, что за время жизни последних трех-четырех поколений было четыре-пять полных перемен жизни и, самое главное, эти переменные предполагали полную перепрошивку базовых ценностей и принципов деятельности, то есть того, на чем человек строит свою жизнь. Например, царская Россия еще как-то подразумевала накопление богатства, стремление к экономическому, социальному росту. Потом пришел коммунистический строй, который все это обнулil, обозвал все накопления мещанством, провозгласил цель в беззаветном служении Родине. Для этой перепрошивки потребовалось 30 лет кровавой бани. Наконец появились шестидесятники, которые это воспели, заявив, что наше — за туманом, за запахом тайги. Затем всплеск советского мещанства, а потом — и нового, постсоветского, в виде охоты за богатством.

Третья гипотеза — в России мы никак не можем договориться, что такое хорошо и что такое плохо. Постоянно идут споры, где каждый — в своей метавселенной.

Далее — высокий уровень аномии и низкий уровень доверия, затрудняющие выработку образа будущего.

¹ По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брал Тимофей Нестик, текст готовила Наталья Седова.

Но главная причина — разрушенные в XX веке метафизические, философские, мифические основы общества. Образ будущего — это наследуемая традиция, а российский национальный миф был сломан два раза. Сначала это был имперский миф про православную державу, третий Рим, потом начали строить новый мир, коммунизм. Сейчас же непонятно, какая строится Византия, и это никого не «заводит». Это, пожалуй, самое важное.

Дефицит экспертизы

Применительно к бизнесу тоже можно выделить несколько факторов короткого горизонта. Во-первых, у нас переломанная элита, и речь здесь идет о времени жизни одного поколения. Элита 1990-х мечтала натурализоваться глобально, «выйти в люди», купить замок в Монако. А элита 2020-х и 2010-х уже понимает, что там их сразу же упекут в кутузку, и потому дворцы надо строить здесь, а с Западом — воевать. Элиты разных поколений живут в разных измерениях: одна элита пытается другую посадить в тюрьму, а другая элита старается у первой что-нибудь украсть. В этой ситуации тяжело делать долгосрочные стратегии. По пирамиде А. Маслоу, если ты не решил вопрос безопасности, то не можешь решать вопрос самореализации, а у нас вопрос безопасности бизнеса не решен.

Что касается институтов развития, различных фондов, которые должны были поддерживать инновации, то они не справились с тем, чтобы сформировать некую эшелонированную картину будущего, стратегически управляемое движение к определенным целям. Во-первых, институтам развития никто задачу формировать будущее не ставил, их создавали в типичной российской чиновничьей парадигме: мы будем вам говорить, куда вкладывать инвестиции, и вы будете туда вкладывать. Они создавались как технические структуры, функции фабрик мысли на них никто не возлагал. Мы это в АО «РВК» начали делать просто потому, что были деньги и мы считали, что невозможно планировать инвестиции, если ты не понимаешь, куда движется мир. Это была наша собственная инициатива, за которую нас не ругали, но при любом удобном поводе нам говорили: а вы тут причем, у нас есть Министерство экономического развития, Высшая школа экономики, вот они сейчас нам все планы и стратегии напишут. Институты развития не накопили такой экспертизы, потому что им никто толком не задавал такой задачи.

А второе и главное — к институтам развития у нас относились по традиционной русской поговорке: картошку закопали, давайте раскопаем, а то очень кушать хочется. Инновационные, технологические, инвестиционные процессы долгие, если ты хочешь из экосистем, культуры, других макропараметров выварить новую продуктивность, ее надо лет десять подогреть и ложечкой перемешивать.

А у нас даже за десятилетие с 2010 по 2020 год правила игры поменялись трижды. До 2014 года можно было одно, с 2014 по 2018 было можно другое, сейчас нельзя вообще ничего. Поэтому институты развития просто не имели времени состояться как институты.

Что делать?

Институты стратегического планирования в мире существуют, и они далеко не всегда национальные, иногда они интернациональные. Как, например, группа экспертов по климату, и вся выстроенная вокруг этого пирамида науки. Российская проблема состоит в том, что у нас идет дикий перекося в самостийность, в том числе в интеллектуальную, культурную. И собственные институты не возникают, потому что культура давно разрушена. Мои учителя, специалисты в области военной науки, еще в 1990-е годы страдали, что у них нет учеников в области стратегирования. А ведь тогда еще была математическая школа, связанная с моделированием развития военных процессов. Сейчас, подозреваю, в армии таких специалистов просто не осталось. В итоге мы сами по себе и никого в мире не слушаем, но при этом своих экспертов у нас нет. Вот сейчас у нас климатическая повестка, мы весь год ее жуем и жутко обижаемся на весь мир, что он не хочет слушать наши аргументы. Хотя климатической повестке минимум 20 лет. То есть ей вообще-то 50 лет, но до этого она была уделом высоколбых, а вот последние 20 лет ее обсуждают уже на уровне домохозяек. Под это уже выстроены все долгосрочные стратегии — инвестиционные, венчурные, корпоративные процессы, регулирование, налоги, потому что надо спасать климат, менять энергетику, менять транспорт, вообще все надо менять. Но Россия 20 лет забивала на это полностью и не интересовалась, а сейчас у нас «вдруг». Почему российский бизнес этим не занимался? Потому что он вообще не имеет нормальной экспертной поддержки, занимается только удовлетворением личных потребностей. В ситуации, когда эффективность бизнеса зависит только от административного ресурса, стратегия не нужна. Поэтому и проспали, что углеводороды через десять лет уже никому не понадобятся.

Сейчас, чтобы выстроить систему стратегирования на уровне страны, надо сделать две вещи. Первое — хотя бы для образованной публики, включая элиту и бизнес, добиться того, чтобы лица, принимающие решения, напрямую контактировали со специалистами по прогнозированию будущего и прислушивались к ним. Чтобы о климатической трансформации экономики можно было поговорить не в 2020 году, а в 2015, а еще лучше в 2010. И чтобы о колонизации Луны мы поговорили в следующем году, а не в 2028, когда китайцы уже начнут ее колонизировать. Нужно сделать экспертную программу — ресурсы на гранты,

на профессоров, постдоков, которые этим занимаются, — то есть необходима стандартная научная подпитка темы, стандартные fellowship. Второе — эта тема должна перестать быть маргинальной. Нужно не просто слушать экспертов, а этих экспертов надо официально завести.

У нас культура мышления будущего не отчуждена от управления. Люди должны думать о будущем не в контексте дефицита ресурсов — сколько ресурсов, такое и будущее. Футурологическая элита должна быть отчуждена от управления в том смысле, что она не должна следовать из ограничений, а должна рассказывать, как есть и как должно быть. Потом уже эти ограничения можно интерпретировать, относиться к ним, но это должно быть отчуждено от формирования видения будущего. Ты можешь сколько угодно знать о будущем, но если будущее будет лоббировать «Газпром» или «Сбербанк», то будет будущее от «Газпрома» или «Сбербанка». То есть необходима независимая высокоуровневая экспертиза.

И эту высокоуровневую независимую экспертизу нужно высоко вбрасывать, нужна медиараскрутка тем будущего, чтобы люди начали в это будущее стремиться. Сегодня они его боятся, потому что оно ужасно. А оно должно быть красивое, и в него надо стремиться.

Далее, малый и средний бизнес надо разделить на две категории: классическое малое и среднее предпринимательство (МСП) и стартапы. Это разные вещи. У МСП все очень просто — найти тему и получать с нее прибыль. А вот стартапы — это совершенно другая история, стартап не может быть оппортунистическим, от этого он быстродохнет. Они все так или иначе про будущее. Там другой формат отношения с клиентом, другой формат бизнеса, управления, производства, они должны видеть широкую картину происходящего, потому что инвестор спрашивает их: ты часть какого рынка и куда движется этот рынок? Любой настоящий стартапер знает и может рассказать, как развивается его индустрия в мире, куда бегут китайцы, американцы, европейцы, что они делают, где какой рынок, где какие барьеры. Если он этого не знает, ему никто денег не даст. Поэтому у стартаперов высокая потребность в культуре будущего. Я с ними работаю на курсах в Сколково, в сети, в комьюнити, они сами приходят, им это надо, им хочется знать, какие есть тренды, куда все движется, куда все летит. Потому что у них от этого бизнес зависит. И в России проблема состоит в том, что доля этих людей ничтожна. А те, кто есть, смотрят на сторону, потому что живут в глобальном мире, умеют оценивать перспективы здесь и там и понимают, что там у них рынок в сто раз больше, а скорость развития в десять раз быстрее. Нам нужно здесь среду разгонять — и в плане скорости инвестиций, и в плане скорости развития, и среду выращивать — создавать правила игры, рамки. Иначе они все уедут. Начинать надо со структурных реформ, с национальных реформ, чтобы была нормальная

конкурентная среда, прозрачный рынок, где можно будет делать десять стартапов, из которых один выиграет, остальные — проиграют. Тогда можно будет и о предпринимательской культуре говорить.

В работе с будущим есть два фундаментальных процесса. Первый — это максимально далекое предугадывание наиболее фундаментальных трендов. Второй — максимально быстрая способность адаптации к конкретным изменениям процесса. Будущее устроено так, что ты можешь примерно понять, куда все движется, но никогда точно не сможешь описать, как это будет происходить. На уровне имплементации возникает такая квантовая запутанность, что день-ночь не отличишь. И нужно иметь картины будущего, нарисованные не образами или фантазиями, а наукой и расчетами. Например, расчеты Римского клуба работают до сих пор. В любой момент в истории есть люди, у которых есть методология или наука, которая позволяет в будущее вбросить твердые вещи. Это как по болоту ходить: надо вперед доску кинуть, потом по ней идти. Нужна научная традиция с умением рассуждать о том, что будет через 20—30 лет.

Для нормального управления требуется комбинация убеждений, что когда тебе наука что-то предсказала, ты должен в это поверить и сделать это для себя кредо. Убеждения, ценности и гибкость — это совершенно другая культура управления. Она сейчас тщательно изучается, пестуется, развивается в Штатах, в Китае, в меньшей степени в Европе, и эта культура, совмещающая ценность, веру и гибкость, она и есть залог выживания. Потому что они могут десять раз перевернуться в воздухе, поменять бизнес-модели, поменять продукты. Для «Майкрософта» продажа операционных систем уже давным-давно не является суперисторией, это инфраструктурная компания, держащая облачные решения. Вот они совместили веру и гибкость. Умные люди говорят, что будущее за большими данными, цифрами, а для этого нужна инфраструктура, облака. Для всех это абстрактный разговор, а они подумали: так, сервера есть, софт есть, давайте делать облака. И побежали. Это тактическое решение, принятое в рамках стратегической парадигмы. Это искусство управленца — умение делать десять тактических решений в рамках стратегической парадигмы, из которых три срабатывают, а одно приносит суперкуш. У нас нет стратегической парадигмы, нет необходимости проявлять тактическую гибкость, есть лишь задача поддержания статус-кво.

Россия регулярно проходит стадию, как говорил Л. Гумилев, пассионарного толчка (наукой это давно опровергнуто, но метафора удачная). Периодически возникают импульсы, и на них идет довольно неплохой ответ. Вот это внушает оптимизм, что нынешняя застойная фаза пройдет и у нас снова будет стадия рывка. Россия всегда в начале технологической революции говорит, что все это белиберда, все это придумали лютеране и вообще нас это не касается, потом

идет проигрыш в войне или какой-то крупный экономический катаклизм, затем — гипермобилизация, сопрягающаяся с вестернизацией в той или иной форме (даже сталинская реформа тоже была вестернизацией — и К. Маркса притащили с Запада, и заводы из Америки). В итоге происходит рывок вперед, довольно мощный. Я раньше думал, что технологическая революция связана преимущественно с цифрой. Но на самом деле цифра — это продолжение прошлой технологической революции, у нас в цифре много всего и так есть, может быть, не так много, как нужно, но есть. Но несколько лет назад начал понимать, что новая технологическая революция связана прежде всего с климатическим переходом. И картинка становится ровно такой, как я описал: мы снова говорим, что все это придумали лютеране и нас это не касается, потом обязательно будет какой-нибудь кризис — из-за климата либо из-за экономики, но даром нам не пройдет. А потом мы очень быстро начнем всех догонять. Мобилизуемся, найдем ресурсы, как-то их перераспределим, но обязательно вырвемся вперед.