

9 апреля 2019

## Интервью с Мариной Липецкой в газете "Деловой Петербург"



**Можно ли осуществлять стратегическое планирование в условиях турбулентной экономики? Как большие компании справляются с переводом традиционного бизнеса на цифровые рельсы? Чего не хватает современной России для научно-технологического прорыва? Об этом, а также о том, где искать пресловутую "новую нефть", "ДП" поговорил с директором фонда "Центр стратегических разработок "Северо-Запад" Мариной Липецкой.**

### **Кто сегодня является основным заказчиком стратегических разработок?**

— Существует несколько сегментов этого рынка. Корпоративный достаточно активно развивается с момента становления большого российского бизнеса. В нашу страну тогда пришло довольно много международных консультационных компаний. В том числе такие гиганты, как [McKinsey](#), [Deloitte](#), [PricewaterhouseCoopers](#). Они существуют десятки лет, имеют большой бизнес по всему миру, в Россию пришли со своими готовыми подходами и до сих пор устойчиво работают. Кроме того, в 1990-е появилось множество региональных компаний второго уровня, которые предлагали разнообразные решения стратегического характера, но сфокусированные на определенных задачах. Одни уже не существуют, другие переквалифицировались на аудит. Можно сказать, что крупные игроки победили.

После запуска министерства регионального развития РФ в 2004-м от российских регионов потребовали представить планы развития. А их не оказалось. Потому что когда-то был Госплан, который сверху спускали, — что и как делать. Потом было время внепланового хозяйства, когда что-то делалось только на оперативном уровне. Задача была поставлена, но регионы не могли с ней справиться. В силу отсутствия экспертов, недостатка собственных аналитических компетенций. Так возник рынок стратегических разработок в сфере регионального развития.

### **Неужели до этого совсем никаких стратегий не было?**

— Конечно, были образцовые документы. Например, в 1997-м приняли Стратегический план Петербурга. Его делал "[Леонтьевский центр](#)" — компания, которая до сих пор устойчиво работает. А в 2004-м в Петербурге появилась уже полноценная концепция регионального развития. Наш фонд, который был очень молодой на то время (фонд "ЦСР "Северо-Запад" создан в 2000-м. —

Ред.), тоже подключился к этой деятельности. Но на первых порах это еще не было полноценным рынком. Просто стояла задача — разобраться, как стратегически развивать большой регион.

Наш фонд долгое время делал стратегические разработки для регионов и городов. Потом они научились как-то сами планировать и смотреть на мир стратегически. Например, для Ленинградской области в 2013 году мы разработали стратегию, и все последующие обновления они делали сами. На мой взгляд, довольно успешно. Наконец, относительно недавно сформировался рынок университетских разработок. Потому что в 2012-м стартовал "Проект 5–100", цель которого — вывести не менее пяти российских вузов в мировой топ–100. Оказалось, что университеты — это тоже субъекты стратегического развития и планирования. Сейчас для них появилась новая задача стратегического характера, и, честно говоря, пока никто не знает, как ее решить. Это реальная интеграция с индустриальным сектором. Каждый университет разбирается с этим по-своему.

### **Что имеется в виду? Программы целевой подготовки студентов?**

— Нет, речь прежде всего идет об исследованиях. Как создать то новое, чего пока нет? Например, технологическую специализацию, сразу востребованную формирующимся сектором экономики. Который еще не сложился, к которому еще непонятно, как подойти. Например, вот искусственный интеллект мы собираемся развивать. Но с кем делать этот бизнес? Кто партнер, кто заказчик? Кто заплатит за длительный цикл разработок в этой сфере? Как предложить правильное решение? Это стратегический вызов, челлендж, который требует стратегического ответа. Где этот челлендж есть, там и точка роста рынка. Нужно постоянно отслеживать, где возникают наиболее сложные, наиболее масштабные задачи. Стараемся это делать. Потому что мы обеспечиваем то самое развитие.

### **Как можно заниматься стратегическим планированием в условиях повышенной турбулентности экономики? Ведь сейчас у нас сплошные потрясения — кризисы, санкционная война и так далее...**

— Планирование становится очень гибким. У нас всегда есть базовая модель, к которой стремимся. А дальше пытаемся играть с разными способами ее выстраивания. Модель развития должна быть достаточно простой и устойчивой к воздействиям внешней среды. Как хороший автомобиль — его может занести в повороте, но на дороге он удержится. Для региона устойчивая модель должна быть, во-первых, достаточно диверсифицированной. Во-вторых, предусматривать устойчивое развитие. Чтобы негативный фактор, возможно, ограничил рост или довел до состояния стабильности, но не вогнал в депрессию.

В современной региональной экономике устойчивая база — это знаниеемкие сектора. Если люди обладают способностью к сложной деятельности, то, даже когда происходит биржевой крах, это для них не означает конца. Потому что их капитал в другом, в знаниях. Как показывает мировая конъюнктура, все колебания экономики на знаниевых регионах отражаются не так негативно, как на регионах, где больше развит процессинг.

### **Приходилось ли вам переделывать уже сделанную работу в связи с новыми условиями мировой экономики или политики?**

— По большому счету нет. Хотя были в работе несколько проектов, как раз когда началась санкционная политика. Если у вас из-за санкций полностью падает критически важная инфраструктура, например банковская система или энергетика, то это действительно стресс-фактор, угрожающий устойчивости. Но если это просто неприятная ситуация для каких-то бизнесов, то не нужно ничего радикально переписывать и менять. Еще не было для регионов ни одного такого

стресс–фактора, который бы переворачивал все. Кроме разве что Крыма. Вот там действительно полностью все перевернулось — смена юрисдикции, всей экономики, социальной среды.

### **Внезапная смена губернатора в регионе не может быть таким фактором?**

— Это значимо прежде всего для элит. И мы работаем с некоторыми новыми губернаторскими командами в регионах, чтобы помочь им войти в курс дела. Для этого нужен ситуационный анализ, чтобы быстро разобраться в ситуации. Нужно определить сценарное поле возможностей, понять, где можно использовать свои ресурсы и потенциал. Ведь у всех имеются разные связи, разные возможности. Какие новые ресурсы подключить к развитию. Но какая бы команда ни пришла, все равно регион продолжает существовать.

### **Ну хорошо, а какой тогда фактор в современной экономике можно назвать по–настоящему глобальным?**

— Конечно, цифровизацию. Мы находимся в ситуации очередной промышленной революции. И она не надуманная, а реально происходящая. Массово перестраивается весь производственный сектор. И это действительно настоящий фактор неопределенности. Базово понятно, что это происходит, но как адаптироваться, что делать бизнесу, на какие технологические решения делать ставку? Это непонятно.

Мы не знаем, какая бизнес–модель сложится у компаний в будущем. Сегодня в мире существует 50 основных бизнес–моделей. В ситуации промышленной революции все они напрягаются, как–то искажаются, и на выходе получается 50 других моделей. Возникают совершенно новые бизнесы. Например, так возникли провайдеры или компании платформенного типа, которые сейчас у всех на слуху. А ведь появились они совсем недавно, когда интернет–экономика позволила им развиваться. Вокруг сразу появились поставщики решений и сервисы, которые на них работают. Вот это настоящая турбулентность. Которая еще лет десять точно продлится.

Компании старого формата, вертикально интегрированные холдинги, в какой–то момент напряглись: что с этим делать, как реагировать на цифровизацию? Как перестроить свою бизнес–модель и сформировать новый портфель задач? Что делать с теми же санкциями, они более–менее понимают: можно потребовать себе каких–то компенсаций или преференций у государства, можно где–то перераспределить ресурсы. А тут для них зона невидимости абсолютной. Что–то проносится мимо, и нужно быстро с этим разобраться. Это настоящий челлендж, стратегический вопрос.

### **И как они справляются?**

— Кто–то выжидает: "Все равно когда–нибудь произойдет крах всего этого нового бизнеса, а мы устоим". Это вполне можно назвать стратегической позицией. Я не провидец — может, они и правы. Другие, наоборот, выбрали алармизм: "Нам срочно нужна радикальная трансформация! Перевод вообще всего на цифровую основу!". Таких немного. Третьи пытаются подходить более взвешенно. Конечно, со временем все разберутся, как регионы когда–то разобрались с выстраиванием стратегий.

### **Кстати, а регионы в данном контексте как себя чувствуют?**

— По моей оценке, до них этот вызов дойдет очень скоро. Но пока только доходит. В прошлом году мы обсуждали с представителями регионов, что для них сейчас наиболее актуально. Они понимают, что раз все это происходит с бизнесом, который располагается на их территории, то они могут в какой–то момент стать "слабым звеном".

Если на территории сосредоточено какое-то количество цифровых бизнесов, цифровых активов, то эта территория растет. Как было когда-то: промышленность перестала расти, зато бурно развивались услуги. Соответственно, города, где много услуг, стали расти, промышленные территории — падать. Отношение к цифровизации для территорий теперь — это один из факторов привлекательности.

**В России принято ругать власть как раз за отсутствие стратегического планирования. Дескать, все держится исключительно на сиюминутных, ситуационных решениях. Насколько этот скепсис оправдан?**

— Если кто-то чего-то не видит или не знает, то это не значит, что этого не существует. Люди могут просто не понимать стратегических рамок, в которых принимается то или иное решение. Базовые стратегические документы всех регионов опубликованы. Я лично, как эксперт, не вижу ни одного решения, которое бы им не соответствовало. Другое дело, что люди могут не ощущать себя вовлеченными в процессы этого стратегического развития.

На мой взгляд, это именно та задача, которую необходимо решать. Вовлекать как можно больше членов общества в процесс продуктивного диалога и развития. Тогда они будут чувствовать себя частью какого-то большого стратегического маневра и осознанно участвовать в нем. Или осознанно не участвовать, находясь в оппозиции. Это не может быть решено "одним днем", но когда-то должно быть решено.

Конкретный пример — проект "Мой бюджет" по вовлечению граждан в планирование расходов бюджета. Конечно, многие предложения были необоснованными. Но часть все же реализована. Пока это совсем тестовый режим, но он показал, что люди вовлекаются. Причем они начинают мыслить не просто своими личными интересами, а категориями "полезности", "блага" для города в целом.

**Ваш фонд в свое время создал документ под названием "Потенциал социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2020 года: возможные стратегии". 2020 год уже не за горами. Как вам кажется, жизнь подтвердила или опровергла ваши прогнозы?**

— На мой взгляд, это была хорошая работа. И не ошибочная с точки зрения тенденций. Нужно только понимать, что там не было конкретных планов. Это были скорее зарисовки, наши предложения и оценки перспектив. Многое совпало с реальностью. Например, мы описывали концепцию умного города. До ее реализации, конечно, нужно еще дозреть, хотя ряд проектов на уровне отдельных игроков все же есть. Кое-что лежало на поверхности, и это было реализовано. Например, превращение в мировой туристический центр. Или формирование кластеров как явления.

**При этом автомобильный кластер у нас неумолимо разваливается...**

— Чтобы город был устойчивым и конкурентоспособным на общеевропейском бизнес-ландшафте, у нас должно быть, допустим, девять международных кластеров. Из них как минимум половина — в достаточно высокотехнологичных индустриях. Это не значит, что все кластеры одновременно будут в очень хорошем состоянии. Кто-то развивается, кто-то ждет своего часа. Промышленность всегда сильно зависит от многих факторов, она может стоять, может работать. Главное, чтобы было несколько отраслей. Вы видите, биофарма у нас каким-то образом сложилась. Медицинский кластер, в принципе, на мой взгляд, в шаге от достижения общеевропейского уровня.

## **А какими проектами фонд занимается сейчас?**

— С прошлого года ведем проект "Школа ключевых исследователей". Хотим дать молодым исследователям необходимые знания, чтобы они могли сделать следующий шаг в своей научной деятельности. Много раз с разных высоких трибун говорилось, что Россия должна войти в пятерку мировых лидеров по научно–технологическому развитию. Но как это сделать? Два года назад мы участвовали в разработке стратегии научно–технологического развития РФ до 2035–го, принятой президентом. Разбирались с проблематикой, сопоставляли много позиций. И, с моей точки зрения, именно кадровый вопрос является основным.

У нас сейчас строятся лаборатории мирового уровня. Но главный вызов — чтобы появились исследовательские коллективы соответствующего класса. Ведь чтобы быть лидером проекта, вы должны не только знать, как провести эксперимент. Вам нужно получить для него ресурсы, в том числе финансовые. Для этого провести переговоры, набрать команду, спланировать проект, получить результат, оформить его по международным стандартам, зафиксировать в цифровых базах знаний, сделать оценку перспективности работы по этому направлению, возможно, передать результаты на коммерциализацию.

Мы обкатали все в Томской области. Изучили вопрос, зафиксировали, где основные пробелы, и начали их методично закрывать. Это дало результат. Из 80 человек, прошедших через нашу школу, 10 фактически вошли в новую научную элиту региона. Конечно, теперь важно этих людей не потерять, чтобы они совершили следующий шаг в своем развитии.

Сейчас мы работаем в трех больших регионах: Томская область, Петербург и Москва. В Петербурге ведем такой же проект с [ГУАП](#) (Государственный университет аэрокосмического приборостроения. — Ред.) и [Политехническим университетом Петра Великого](#).

## **Самое модное занятие сейчас — искать "новую нефть". На ваш взгляд, где она?**

— Мне, если честно, нравится точка зрения, что новая нефть — это люди. Ведь нефть обеспечила развитие целого цикла мировой экономики. Мощное развитие дорог, заправок, инфраструктуры. Весь промышленный девелопмент развивался под нефтяную и автомобильную отрасли. И если эту аналогию брать напрямую, то нужно искать такой ресурс, который обеспечит конкурентоспособность страны, а также приведет к необходимости строительства новых городов, создания новой инфраструктуры, технологических заказов по крайней мере на 50 лет. Вот и думайте, что это — big data, как считают некоторые, или новое поколение жителей страны? Если они будут радикально отличаться от тех, кто жил до них, и от нас с вами, то это и будет новая нефть, которая потребует совершенно других условий жизни.

Источник материала: Газета "Деловой Петербург" [https://www.dp.ru/a/2019/04/07/CHellendzh\\_dlja\\_stratega](https://www.dp.ru/a/2019/04/07/CHellendzh_dlja_stratega)