ПРЕДИСЛОВИЕ

В последние 5-6 лет российские корпорации демонстрируют впечатляющие темпы развития, причем не столько в количественном выражении (объем продаж, географический размах операций, число занятых), сколько в качественном отношении – по сложности и ответственности решаемых корпорациями задач. Именно поэтому так важно, чтобы российские корпорации в своем развитии не повторяли чужих ошибок, смогли на равных конкурировать внутри страны и за рубежом, опираясь на превосходство в качестве принимаемых стратегических решений и способах их реализации. С этой целью и написана данная книга. Она представляет собой детальное описание инструментария разработки основных классов стратегических решений любой корпорации – идентификацию основных (корневых) компетенций, определение оптимальной ширины и глубины операций, формулировку способов реализации намеченных планов в программах и проектах, создание адекватной выбранной стратегии организационной структуры.

Данный инструментарий создавался на протяжении 10 лет, с 1995 года. Не претендуя на сходство с бородатыми классиками, рискну отметить, что он тоже формировался из трех источников. Первым источником послужил опыт реализации ряда консультационных проектов для крупнейших российских корпораций, включая АФК «Система» и РАО «ЕЭС России». В ходе выполнения данных проектов мне удалось проследить закономерности развития крупных зарубежных корпораций и сформулировать принципы реализации данных закономерностей в построении российских корпоративных структур. В этой связи я хочу особо поблагодарить моего партнера в данных проектах, старшего товарища и друга -- Леонида Ивановича Евенко. Его уникальные знания, несгибаемая воля, а также здоровый кураж заражали окружающих наивной верой в собственные способности, и действительно приводили к удовлетворительному решению самых головоломных задач.

Вторым источником создания инструментария стали исследования поведения российских предприятий. В 1998-2004 г. в рамках проектов Лаборатории организационного развития Государственного университета - Высшей школы экономики мы провели опросы директоров 4200 российских предприятий. Выделенные закономерности в деятельности предприятий, анализ

Inspection copy

особенностей поведения и организации наиболее успешных фирм стали обоснованием предлагаемых в книге стратегических ходов и решений. В этой связи мне будет особенно приятно поблагодарить за многолетнее сотрудничество моих коллег по Лаборатории -- Елену Михайловну Авраамову, Михаила Васильевича Михайлюка и Виктора Сергеевича Тубалова,-- а также Владимира Викторовича Коссова и Олега Георгиевича Лушникова, способствовавших проведению опросов.

Апробация отдельных инструментов разработки стратегии в условиях, «приближенных к боевым», стала третьим важным источником создания целостного инструментария. В 1999-2004 гг. слушатели программ MBA и EMBA Института бизнеса и делового администрирования, Высшей школы Международного бизнеса Академии народного хозяйства, а также Института «Синергия» подготовили более 400 «миникейсов», используя отдельные инструменты для решения реальных задач своих компаний. В 2004-2005 гг. целостный инструментарий разработки стратегии был применен высшим руководством ряда российских корпораций в ходе «сессий стратегического развития», и я смог убедиться, что его последовательное использование действительно приводит к оригинальным и, что не менее важно, приемлемым для реализации решениям стратегических проблем.

Что касается собственно данной книги, то здесь я с особой признательностью хочу отметить роль Абела Гезевича Аганбегяна, выдвинувшего идею её написания. Ему, а также Валерию Сергеевичу Катькало пришлось внимательно прочитать рукопись, и я с готовностью рапортую, что мне удалось учесть значительную часть их глубоких и вместе с тем благожелательных критических замечаний.

Ну, а главная моя благодарность относится к читателям данной книги, особенно к тем, кто попытается применить «в деле» предложенные в ней инструменты или просто задумается о новых путях развития своей фирмы. Я глубоко убежден, что от знаний, творческой энергии, упорства и мудрости менеджеров российских корпораций в огромной степени зависит будущее нашей страны.

И.Б.Гурков

Москва, октябрь 2005 г.

Inspection copy