

СТРАТЕГИЯ: БЫТЬ ИЛИ КАЗАТЬСЯ (размышления о наболевшем)

В.Р.Усов

От автора

Мне давно хотелось написать об этом. В последнее время вокруг стратегий, стратегического планирования и управления споров всё больше. Поражает разброс мнений: одни считают, что если у вас нет Стратегии, то и говорить с вами не о чем. Другие с пеной у рта, в здравом уме и твёрдой памяти выступают с официальных трибун резко против: «Никакого смысла в разработке Стратегий нет. Пустая трата времени...» Депутаты Городской Думы недовольно бурчат: «И кто это придумал – стратегирование! Первый раз слышу!». С третьих сторон - опытные менеджеры, искушенные в политических баталиях, уклончиво разъясняют, мол, дело-то это полезное, кто ж спорит, но вот пришло ли время.... Да и сможете ли.... Это ж вам не бизнес-план сочинить...

Правы все. Все правы по – своему. Позвольте и мне изложить свою точку зрения.

Прежде всего, как мне думается, нужно определиться с терминами. Есть некая печальная традиция толковать стратегию как теорию, в отличие от тактики как реальной жизни. Конечно, так «толкуют» менеджеры с неоконченным среднетехническим образованием, весьма далёкие от любой методологии вообще. Но... таких абсолютное большинство! Вот типичный рефрен этих оппонентов: «Стратегии – то мы все можем предлагать! Дело делать - то кто будет?». Или ещё точнее: «Сейчас не до теорий! Людям платить нечем!». В стране кризис, а потом осень, зима – проблемы так и колосятся, а вы – стратегии...

Конечно, надо отдать должное и «стратегам» - слишком многое наработано «на полку» и, действительно, не имеет к реальности никакого отношения. Это просто такой у них бизнес. И мы это понимаем. Но причём здесь СТРАТЕГИЯ?

А ведь всё довольно просто. Человек – существо целеустремлённое. Никогда и ничего человек не делает бесцельно. Это не философия, это, господа, извините, азбучные истины психологии. Целеполагание – условие здравомыслия, а не прихоть – хочу, ставлю цель, хочу, брожу бесцельно. Все люди, утверждающие, что вот сейчас

или вчера у него не было цели, или, например, бесцельно лежал на диване, или, того пуще, кричащие на совещании «Да нет у нас никакой цели!», - все эти люди, на самом деле, делятся на две категории.

Одни действительно не понимают. Просто не знают, что такое «целеопределение», что такое предмет деятельности, действие и т.п. Они знают что-то своё, имеющее отношение к разговорам на кухне и в курилке, но не имеющее никакого отношения к человеческой психологии и, в частности, к механизму целеполагания. Им простительно, с ними не нужно спорить. Зачем...

Другие знают. Понимают. Но так же могут сказать, что их работа «бесцельна», что цели нет. И вот это уже очень интересно! Это фокусники. Манипуляторы. С ними нужно ухо держать востро. Почему?

Во-первых, потому, что цели ... на самом деле у них нет. Ну, то есть, в том смысле нет, что они её НЕ ЗНАЮТ. Не видят. Не прописали. Не вывесили.

Во-вторых, потому, что такая позиция весьма выгодна, удобна. Можно объяснить непродуктивную работу, своё безделье, свои неудачи. Мол, а что вы хотите – цели-то нет!

Однако прелесть нашей с вами человеческой жизни в том, что цели всегда есть и никогда никуда не исчезают. И именно в этом и кроется загадка Стратегии и все ответы на вопросы о ней. То, что вы не знаете её – ваша беда. Ваша недоработка. Но раз вы ЧТО-ТО делали, вы делали это ОСОЗНАННО. **Любое осознанное действие есть целенаправленное действие.** Бесцельное лежание на диване – миф. Это и была цель: БЕСЦЕЛЬНОЕ ЛЕЖАНИЕ. Вы и легли с этой целью: «побесцельничать». Когда на работе «нет цели» - опять миф. Каждое действие все делают ЗАЧЕМ-ТО и ДЛЯ ЧЕГО-ТО. Вот там и цель. Незнание цели не освобождает от неё.

Вот и давайте говорить точнее и честнее: мы не знаем цели. Скажите нам! Или – я не понимаю свои цели. Помогите мне понять! Вот что-то делаю и как-то живу, а цели не вижу. Ну, беда, да. Нужна помощь, конечно. Только саму Цель это мало волнует, она всегда водит вашими руками, даже когда вы спускаете воду в унитазе, она ведёт ваши ноги, когда вы идёте по ступенькам. Не было бы её, вы бы с выпученными глазами тупо стояли посередине лестницы и жевали травку. А снизу уже поднимались санитары с носилками.

Так почему же столько вопросов вокруг этих самых целей?! В чём же хитрость? А ответ банально прост, ничего сложного. Всё дело в том, **что** именно мы наформулировали там, где написали «наша цель». Всё дело в том, что наши формулировки целей часто НИЧЕГО ОБЩЕГО НЕ ИМЕЮТ с реально действующими целями. Теми, которые на самом деле нами и руководят. Мы написали «Наша цель – коммунизм!». А делали что?

Каждая новобрачная пара говорит, что её цель – создать прочную семью. А делают что, если на 100 браков 70 разводов? Вот и получается, что есть цели реальные, а есть лозунги. Но сложность в том, что лозунги-то на виду, а реальные цели далеко не всегда осознаются. Более того, нередко человек их «маскирует», кстати, часто неосознанно, а когда их «вскрывают» и показывают (вот, мол, на самом –то деле, что ты хотел!), то человек их не признаёт.

А теперь позвольте резюмировать: цель есть не что иное, как предполагаемый мною результат, не следует её возвеличивать до миссии. Вот почему, что бы я не делал, а цель всегда есть. Цель и результат неразрывны; более того, результат предопределен целью, а цель превращается в результат. Всякий (!) результат это не что иное, как реализованная цель. Только цель – то имеется ввиду подлинная, а не придуманная. Отсюда очень красивый и нужный многим вывод: ваш успех, неудача всегда будут определяться степенью **совпадения** подлинной цели с официально сформулированной. Вот в чём профессионализм менеджера и заключается: обозначь цели так, чтобы они были услышаны, поняты, признаны, да ещё и совпали с подлинными целями людей.

Пришло другое время, господа. Новое время, время заниматься человеком по-настоящему. И Стратегия здесь всего - навсего очень полезный инструмент менеджмента, позволяющий договориться с персоналом о том, как будем жить дальше, какие цели реализовывать, каким образом, когда. Стратегия похожа на цель, особенно на долгосрочную, но разница между ними есть и вот это понимать сегодня обязан, как мне кажется, каждый, у кого в подчинении есть хотя бы компьютер, не говоря уж о сотрудниках.

Во – первых, Стратегия не может быть вне или без цели. Не Стратегия определяет цель, а, наоборот, сначала я понимаю, **ЧТО И КОГДА** хочу иметь (то есть осознаю, ставлю цель), а уж вслед за этим я решаю, каким образом этого достичь, то есть конструирую Стратегию. Вот почему цель может быть одна, а стратегий много. Вот

почему цель может быть «хорошей», а Стратегия «плохой», то есть результат отрицательный. Так ведь не цель виновата! Вот, наконец, почему «цель оправдывает средства». Мы извратили этот очень мудрый тезис, оправдывая свои криминальные проступки, а ведь он гениален...

Вдумайтесь: речь ведь идёт о том, всегда, понимаете, **всегда**, хотите вы этого или нет, цель (подлинная цель!) будет «вести» за собой действие, происходящее с помощью каких-то средств. В данном случае «средства» - это те же «результаты»-инструменты, с помощью которых появляются на свет заданные результаты.

Нравится вам этот тезис, или нет, закон «цель оправдывает средства» от этого действовать не перестает. И, кстати, нет в нём никакой морали. Это просто ЗАКОН. Вот почему цель оправдывает Стратегию, ибо Стратегия тоже есть средство решения задачи. Важнейшее, хотя и не единственное.

Во-вторых, цель не отвечает на вопрос «как». Её атрибуты – «что» и «когда». Ответить на вопрос «как» и должна Стратегия. Но, подчёркиваю, ответить на вопрос «как» односложно невозможно; поэтому ответ неизбежно будет объёмный. И вот здесь многие путают название (краткую формулу) Стратегии и саму её (как содержание). Можно назвать, например, вашу стратегию - «стратегия сбора урожая»¹, но это всего лишь имя, а не сама стратегия. Стратегия сбора урожая для данной фирмы будет многостраничной с описанием многих позиций. Это обстоятельство чрезвычайно важно, так как именно такое понимание открывает истинный смысл и содержание Стратегии – **НАБОР концептов, необходимых для управления текущей деятельностью.**²

Термин «концепт» можно заменить на «принципы», на «ценности, на «установки» - важен смысл, а не слово. А смысл один: это всегда некие позиции, обосновывающие последующие действия. Когда вы моете полы, то начинаете мыть от окон к двери. Почему? Почему вы моете перед собой и отступаете, пятясь, а не моете перед собой и идёте вперед, наступая на только что вымытое? А потому, что в голове у вас есть **КОНЦЕПТЫ!** И им всё равно, осознаёте вы их или нет, **ОНИ ДЕЙСТВУЮТ.** Это ваша Стратегия, отвечающая на вопрос «как». Однако если вы их осознали, если они «совпадают» с реальной стратегией, если вы можете точно, твёрдо и достоверно это

¹ Известная маркетинговая стратегия 90-ых годов.

² Суть такого подхода предложена Сирилом Левицки. См. Левицки Сирил. Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии. Днепропетровск:Баланс-Клуб,2003.

объяснить другим, то вам пора становиться руководителем или учителем. Вы МОЖЕТЕ ПЕРЕДАВАТЬ ЗНАНИЕ, а это дорогого стоит.

В-третьих, и это самое интересное для тех, кто «не читал, но мнение своё имеет»: стратегия (как набор установок), как и цель, есть **всегда**. Не торопитесь, вчитайтесь. Масса очень умных людей так и не поняла этот простой тезис, ибо тогда они не спорили бы о том, есть стратегия или нет, нужна она или нет. Если вы в здравом уме и твёрдой памяти, то вы всегда действуете **почему-то**. Вы всегда готовы это объяснить, доказывать, что мыть надо от окон, что воровать нехорошо, убивать нельзя и т.д. Вы готовы спорить! Ну, и стали ли бы вы всё это делать, если бы у вас в голове не было этих самых концептов? Так ведь любое ваше действие (ЛЮБОЕ!) основано на каком-то концепте. Вас так учили, так воспитывали, так формировали знания, умения, навыки. Вот поэтому вы и ЧЕЛОВЕК, а не бурундук.

В каждом нашем действии, даже микрооперации (шевеление пальцем) есть цель, а, следовательно, за ней, как нитка за иголочкой, тянется Стратегия. Они всегда с нами и не больно – то интересуются тем, видим мы их или нет, понимаем или «замалчиваем». Весь сыр-бор тогда и начинается, когда мы самонадеянно начинаем их ФОРМУЛИРОВАТЬ, ОБОЗНАЧАТЬ И СТАВИТЬ. Вот почему говорить «у нас нет стратегии», или «да не было у нас никакой стратегии!» не только ошибочно, а преступно. Именно – преступно!

Вот почему. Прежде всего, стратегия всегда есть, всегда была и будет. Не надо смешивать сапоги с яйцами. Совсем другое дело – КАКАЯ! Может быть, вы просто «не признаёте» её (ну, мол, разве это стратегия!)? Или никогда и не пытались осмыслить то, что вы делаете? Или просто «не в курсе»? На каком же основании вы считаете, что её нет?³ Честнее надо быть, честнее! Так и сказать: «Я не знаю», «Я не помню», «Я не понимаю».

А теперь оглянитесь вокруг. Понаблюдайте за спорщиками на советах. Дебаты о том, есть стратегия или нет, нужна она или нет, ПРОДОЛЖАЮТСЯ! Давайте же, наконец, скажем иначе: **способны** ли мы сейчас создать «работающие» стратегии, **способны** ли осознать, какие они были до сих пор?

Есть ли такие компетенты? Не халтурщики? Вот тут я со многими согласен: не нужны нам «стратегии в стол», не нужны нам тома цифр и умных нравоучений о преимуществах наукоградов и нанотехнологий. Ну, не совсем же мы «не читали, но

³ Было время, мы считали, что у нас в стране и секса нет.

мнение своё имеем!»! Такие «стратегии» хорошо оплачиваются и красиво лежат на столах начальников. Они поглаживают эти фолианты и вздыхают: «Не... Это всё понятно... Но жизнь есть жизнь, тут всё иначе...»

Так всем удобно. Все при деле. Только стратегия виновата...

С моей точки зрения, разработка стратегии – дело святое. Не сложное, не трудное, не дорогое, не дешёвое, а именно профессионально святое. Мы же берёмся СУДЬБУ ПРЕДОПРЕДЕЛЯТЬ. Не предсказывать, не фантазировать, а именно пред – определять. Потому что тут же следом пойдут тактики. И они должны ВНЕДРЯТЬ, а не думать «как». Ошибки стратегов – это миллионы погибших. Это ГУЛАГ. Это Чернобыль...

Что для меня это значит? Мы только что сдали свою разработку Стратегии НПФМС - Некоммерческому Партнёрству Фондов Местных Сообществ. И мы очень хотели сделать работу честно, что означает – **В ДЕЛО**, а не в стол. Я далёк от мысли считать эту разработку идеальной, но готов честно и принародно рассказать, как именно мы её делали и из чего мы исходили.

1. Прежде всего, нужно было «погрузиться» в материал. Это заняло у нас почти 50% времени. Были изучены документы Партнёрства, сборники конференций, журналы. Были изучены федеральные и международные документы по теме.⁴ В итоге мы сформировали некую условную выборку ЗАДАННЫХ КОНЦЕПТОВ, то есть принципиальных, конституционных положений для работы НПФМС. Их оказалось более 80.

Здесь мы исходили из того, что данные стратегаемы члены НПФМС **обязаны** исполнять по определению, а мы, в свою очередь (как разработчики Стратегии), **обязаны** их «уложить» в основание Стратегии. Должен заметить, что этот этап, как правило, трактуется как формальный, больше похожий на лозунг «Мы за мир», чем на технологический приём разработки.

И напрасно. Когда мы вывели несколько десятков этих (ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ!)⁵ стратегаем, то с искренним удивлением констатировали, что очень многие споры и

⁴ И здесь мы обнаружили массу противоречий, требующих объяснения, потому что иначе любая разработка становилась бесполезной.

⁵ Ещё раз хочу пояснить, что значит «обязательных», ибо споры по факту-то всё равно возникли, были оппоненты, «не согласные» с такими обязанностями. Обязательные только на том основании, что это положения официальных регламентов. Это как Конституция страны. Вы может быть «не согласны», но вы обязаны законы страны соблюдать. Или езжайте туда, где другие законы

разногласия внутри и вокруг Партнёрства объясняются... элементарным незнанием собственных же решений, установок, программ развития и НПФМС, и самой Российской Федерации.⁶

2. Далее мы сочли правильным опросить всех членов НПФМС и выяснить их точку зрения на ПРИОРИТЕТНОСТЬ тех или иных стратегем, на роль Менеджмента НПФМС в управлении этими приоритетами. Но для оптимизации всей этой большой работы мы ввели свой классификатор, то есть разбили все 80 стратегем на шесть стратегических блоков, каждый из которых включал в себя чётко определённый сегмент⁷ взаимодействия Партнёрства со своими контрагентами.

Здесь мы исходили из следующих соображений. Стратегии, как продукт умозаключений отдельных личностей, не могут быть правильными или неправильными, как и всякое личное мнение. Точно так же они не могут нравиться всем, потому что непременно заденут чьи-то интересы.

Они могут быть только успешными или неудачными точно в определенное время и в определенном месте. Вчера это была успешная стратегия такого-то политика или бизнесмена, а сегодня её считают провалом. Сегодня такую-то стратегию критикуют, завтра придут другие политики и та же самая стратегия будет объявлена лучшей за всю историю. Вот почему мы тщательно опрашивали всех заинтересованных лиц, ведь им и реализовывать стратегию. Это должна быть «ИХ СТРАТЕГИЯ», а иначе она не будет «работать» просто потому, что это... чья-то чужая стратегия. Может быть, хорошо придуманная и красиво построенная, но ЧУЖАЯ!

Конечно, мнения опрашиваемых разнились. Но для этого и есть статистика, в результате которой появляется некий обобщённый свод приоритетных направлений стратегического развития. В результате мы детализировали классификатор «вглубь» и разбили все стратегические направления развития на три группы: приоритетные, основные и рядовые (в каждом из шести блоков, упомянутых выше). Однако и такое деление оказалось недостаточным. Для более точного и системного выявления стратегических векторов мы ввели дополнительное (более мелкое) деление каждой группы на концептуальные ведущие, базовые и перспективные. Вот что получилось в итоге:

⁶ Российский принцип: «Я не читал, но мнение своё имею». С моей точки зрения, это просто нечестная, а, точнее, просто политическая игра в «близость к власти», но отнюдь не спор компетентных партнёров.

⁷ «Партнёрство-власть», «Партнёрство-бизнес», «Партнёрство-общество», «Партнёрство-НКО», «Партнёрство-Менеджмент», «Партнёрство-Партнёрство».

ГРУППА А: ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

A1 - концептуально ведущие направления

A2 - базовые направления

A3 - перспективные направления

ГРУППА В: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

V1 - концептуально ведущие направления

V2 - базовые направления

V3 - перспективные направления

ГРУППА С: РЯДОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

S1 - концептуально ведущие направления

S2 - базовые направления

S3 - перспективные направления

В общей сложности во всех делениях осталось 50 позиций. Это и есть отобранные, систематизированные, конституционные стратагемы или направления стратегического развития. Но не сама стратегия. Это только фундамент.

3. Далее начались собственно наши проектные разработки. Прежде всего, теперь нужно было «взвесить» все плюсы и минусы в каждом направлении. Для этой цели мы использовали STEP и SWOT-анализы. Ещё раз уточню, зачем делаются такие «срезы». Их цель важна и очень многое определяет далее: выявить то, что может служить точками роста и то, на что опираться нельзя. Более того, SWOT-анализ даёт ещё и раскрытые возможности. Причём, получаемые данные, хотя и формулируются уже нами субъективно, но они фактически являются «отфильтрованным» итогом реального положения дел, а не нашей фантазией.

Только точки роста и реальные возможности их развития⁸ дают абсолютно понятные контуры будущей Генеральной Стратегии. Всего таких точек оказалось около 160. Вот это и есть действительно реальный и практический, понятный инструментарий Стратега – чётко структурированный, точно соответствующий «духу и букве» законов, стратагем и волеизъявлений членов НПФМС. Фактически уже было не столь важно давать некое условное название (формула стратегии), ибо ответ на вопрос «что делать»

⁸ Мы ввели понятие «негативные точки роста» параллельно с «позитивными» и это считаем важным дополнением. Кроме того, предложен и свой классификатор точек. Позитивные точки: крепкие, надёжные («корневые»), «Привитые» и «Скрытые». Негативные: точки роста, требующие немедленного устранения самих причин развития, точки, требующие «лечения», то есть корректировки и точки роста, которые потенциально могут стать негативными.

уже был получен. Тем не менее, мы на этом этапе разработок стали «сворачивать» всю нашу «исследовательско-проектную кухню» в компактные формы и простые формулы.⁹

4. Первым делом мы сгруппировали все стратегические направления развития в условные **девять направлений**:

A1: Обеспечение стабильной поддержки государства и общества;

A2: Маркетинг технологий социальной стабильности;

A3: Совершенствование менеджмента Партнерства как сетевой организации;

V1: Обеспечение лидирующих позиций фондов местных сообществ на территории присутствия;

V2: Организация исследований и обмен опытом в среде ФМС;

V3: Развитие механизмов межсекторного, межрегионального и международного взаимодействия;

C1: Развитие инновационных и креативных социальных проектов;

C2: Формирование политики в области коммуникаций и стимулирования членов организации;

C3: Постановка эффективного мониторинга, корректировки деятельности Партнёрства и распространения лучших практик.

Далее мы ввели свою авторскую трактовку (концепт) принципиальной **объединяющей идеи**, «вокруг» которой и развивалась бы вся работа НПФМС в будущем: **УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СИЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ МЕСТНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ, РЕАЛИЗУЮЩИМИ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ПО РАЗВИТИЮ ТЕРРИТОРИЙ.**

Приближаясь к необходимости «вывести» формулу Генеральной Стратегии, мы специально обозначили ряд «входящих» концептов.

Стратегическая цель НПФМС: **СТАТЬ ВЕДУЩИМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ОПЕРАТОРОМ ГРАЖДАНСКОГО СООБЩЕСТВА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПАРТНЁРСТВЕ ГОСУДАРСТВА, БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА, НАПРАВЛЕННОМ НА ИННОВАЦИОННЫЙ, СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ТИП РАЗВИТИЯ.**

При этом обозначены четыре **главных роли Партнёрства**:

КООРДИНАТОР – оптимальным образом координирует работу всех сторон, обеспечивая трёхстороннее партнёрство (это направления A1 и V1);

⁹ При этом мы везде и всякий раз оговаривались, что эти «свёрнутые» формы и формулы можно легко и быстро развернуть более подробно.

КОММУНИКАТОР – способствует расширению контактов, поиску путей эффективного взаимодействия и формирования единого информационного пространства (это направления В3 и С2);

ТРАНСЛЯТОР – транслирует лучшие практики, способствует обмену опытом и формированию методической базы (это направления А2 , В2 и С1);

ИНТЕГРАТОР - объединяет членов ПФМС на решение общих задач (это направления А3 и С3).

Третий концепт – **маркетинг благотворительности.**¹⁰

При разработке самой формулы Генеральной Стратегии мы ввели разделение стратегических задач на внутренние и внешние. Наша позиция однозначна: любое объединение имеет два стратегических вектора – внутренний и внешний.

В итоге было предложено следующее решение: должна быть выработана стратегия внутренняя и стратегия внешняя. Генеральная же стратегия явится их синтезом.

Внутренняя стратегия определена как «Активное освоение сетевых принципов менеджмента организации, построенной на единой методологической и технологической базе, со своим корпоративным кодексом и единой стратегии продвижения».

Внешняя стратегия определена как «Интенсивное продвижение в государстве, бизнесе, обществе профессиональной сети Партнёрства фондов местных сообществ, имеющей уникальную, эффективную технологию community foundation по доверительному управлению социальными проектами благотворителей, направленными на развитие территорий».

Генеральная Стратегия определена как синтез внутренней и внешней: «Интенсивное продвижение профессиональной сети Партнёрства Фондов Местных Сообществ, построенной на принципах единой методологической и технологической дисциплины, со своим корпоративным кодексом, объединённой идеей устойчивого развития сильной культуры благотворительности и

¹⁰ Мы однозначно разделяем позицию многих коллег по отношению к благотворительности, как к бизнесу (социальный маркетинг) Это ответы на следующие вопросы:

- на каком рынке работает Партнёрство;
- кто клиент, кто потребитель, кто заказчик, кто исполнитель и т.п.;
- кто и почему конкурент;
- какой продукт «продаёт» Партнёрство и какую стоимость создаёт;
- если ему и нужна стратегия, то кто противник и т.п.

добровольчества, и имеющей уникальную технологию COMMUNITY FOUNDATION по доверительному управлению социальными проектами благотворителей, направленными на развитие общества и потенциала территорий.

Предложенные формулировки являются, скорее, лозунгом, слоганом, формулой и не содержат указаний к действию. Их роль – в двух словах раскрыть суть, но не механику процесса.

5. Учитывая это, завершением всей нашей работы явилась разработка самих механизмов реализации, то есть ответы на вопрос «а как делать?». Для этого мы взяли каждую точку роста и конкретно по ней ответили на этот вопрос, поставив так называемый **«стратегический вектор»** развития.

Каждый вектор, таким образом, содержит три ответа на три вопроса: «что развивать», «к чему прийти», «как прийти».

В укрупненном виде все эти вопросы и ответы мы свели в четыре флагманских управленческих проекта: Проект «СОГЛАСИЕ», Проект «База», Проект «МОЛОДЕЖНЫЕ БАНКИ», Проект «КАПИТАЛ».

Очень важной завершающей работой явилась разработка индикаторов оценки устойчивого развития НПФМС. Мы предложили не абстрактный произвольный набор неких традиционных и малоэффективных параметров, а систему, построенную на стандартах международной отчётности. И считаем такую меру своевременной и оправданной

Мы представили вам всю методику нашей работы. Безусловно, материал не прост, объёмен и усваивается трудно. Это профессиональный материал и это тоже наша позиция - разрабатывать стратегию должны специалисты в этой области (в области методологии стратегирования), сохраняя все разработки как рабочую версию. Непременным условием является абсолютно точный и тщательный свод реалий, предшествующий самой разработке. Именно на этом этапе и заключены все секреты провала стратегий. Такой материал, по сути дела, сугубо профессиональная работа методолога. Однако для широкого обсуждения должна существовать и публичная версия, где вся «кухня» не видна, а обозначен только итог. Мы разработали и её.¹¹

¹¹ Все материалы можно получить в головном офисе партнёрства по электронной почте p-cf@p-cf.org и непосредственно у авторов проекта по электронной почте nota_bene@sura.ru

Проблема в другом: члены НПФМС должны не только понимать, КАК сделана стратегия, (иначе споры и конфликты неизбежны), но и владеть самой технологией такой работы.

Более того, каждому из них предстоит разработка стратегии своего фонда (в русле Генеральной Стратегии НПФМС) и очень хотелось бы, чтобы этой работе придавалось достойное внимание и уважение.

Пенза. Июнь 2010 года.