

# Анализ возможностей использования «полевой» и «парниковой» модели стратегического развития Г. Минцберга в интересах повышения эффективности национальной экономики

Тебекин Алексей Васильевич 

доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор

МГИМО МИД России, Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: Tebekin@gmail.com

**Аннотация.** Актуальность представленного исследования определяется объективной необходимостью поиска конструктивных и эффективных моделей трансформации национальной экономики в условиях происходящих геополитэкономических трансформаций. Целью представленных исследований является поиск рационального сочетания «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития национальной экономики в условиях необходимой трансформации. При рассмотрении «полевой» и «парниковой» моделей формирования стратегии развития, в различиях которых проявляются все основные законы диалектики (перехода количественных изменений в качественные, единства и борьбы противоположности, отрицания отрицания), проведено сравнение основных характеристик этих моделей, описанных Г. Минцбергом, по кругу вопросов, касающихся: степени свободы формирования стратегии; допустимой области проявления разработанной стратегии; лиц, имеющих возможность разрабатывать стратегию развития; характера вытеснения спонтанно возникающими стратегиями стратегий преднамеренных; условий развития стратегии; момента времени, в который должны появиться стратегии; момент времени, в который возникает осознание необходимости управления новыми стратегическими процессами. Научная новизна заключается в определении состава элементов для синтеза комбинаторной модели формирования стратегии развития национальной экономики, включающей элементы полярных по своей природе «полевой» и «парниковой» модели, что обусловлено необходимостью параллельного решения в национальном хозяйстве проблемы отставания от мирового уровня в производстве продукции IV и V технологического укладов и проблемы синхронного и опережающего развития в производстве продукции VI и VII технологического укладов. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности использования обоснованных предложений для разработки комбинаторной модели формирования стратегии развития национальной экономики на базе постулатов «полевой» и «парниковой» моделей для решения проблемы обеспечения технологического суверенитета страны.

**Ключевые слова:** анализ возможностей, использование комбинации, «полевая» и «парниковая» модели, формирование стратегии развития, национальная экономика, необходимость трансформации.

**JEL codes:** L2, F52, H56

**Для цитирования:** Тебекин, А.В. Анализ возможностей использования «полевой» и «парниковой» модели стратегического развития Г. Минцберга в интересах повышения эффективности национальной экономики /А.В. Тебекин . - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2023 - №12. - С.40-54. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.12.2023)

## Введение

Современные геополитические и экономические условия развития нашей страны, приведшие к комбинации достаточно сложных геополитэкономических условий, определили необходимость решения проблемы трансформации национальной хозяйства, о чем сегодня говорят как представители власти [23], так и эксперты [34].

С учетом значительных изменений геополитэкономических условий хозяйствования, известных проблем реализации предыдущих стратегических планов развития национальной

экономики [2,4,10,12,13], а также опасений успешной реализации текущих стратегических планов социально-экономического развития страны [3,5,9,16,22], которые в силу объективных причин очевидно претерпят существенные корректировки в 2024 году (учитывая деление Стратегии-2030, реализуемой во исполнение Указа Президента РФ от 21 июля 2020г. №474 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030года” [27] на два этапа 2020-2024 гг. и 2025-2030 гг.) возникает объективная необходимость в поиске продуктивных путей совершенствования реализуемой стратегии социально-экономического развития Российской Федерации, что и предопределило актуальность темы исследования.

### **Цель исследования**

Целью представленных исследований является анализ возможностей использования опыта формирования стратегий развития, накопленного в рамках школы обучения стратегического менеджмента (в частности, «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития), при совершенствовании стратегии развития национальной экономики в условиях объективной необходимости ее трансформации.

### **Методическая основа исследований**

Методическую основу исследований составили описания «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития управляемой социально-экономической системы, описанные Г. Минцбергом в работе «Стратегическое сафари» [17].

### **Основные результаты исследования**

Анализ полярных по своей природе «полевой» и «парниковой» моделей формирования стратегии развития [17] управляемой социально-экономической системы, отражающие, соответственно, постулаты предписывающих и описывающих школ стратегического менеджмента (рис.1), показывает, что их принципиальным отличием является отношение к процессу обучения.

Так сторонники «парниковой» модели формирования стратегии развития, опираясь на постулаты предписывающих школ обучения убеждены в том, что процесс обучения к началу практических действий должен быть завершен. И в этом утверждении, безусловно, заложен важный смысл. Достаточно вспомнить цитату Конфуция о том, что «Посылать людей на войну необученными (а стратегическое противостояние в конкурентной борьбе (в том числе в экономике) это зачастую война – прим. автора) — значит предавать их» [15].

В бизнесе сторонники «парниковой» модели дают вполне логичные предписания по реализации последовательности шагов стратегического развития (рис.2).

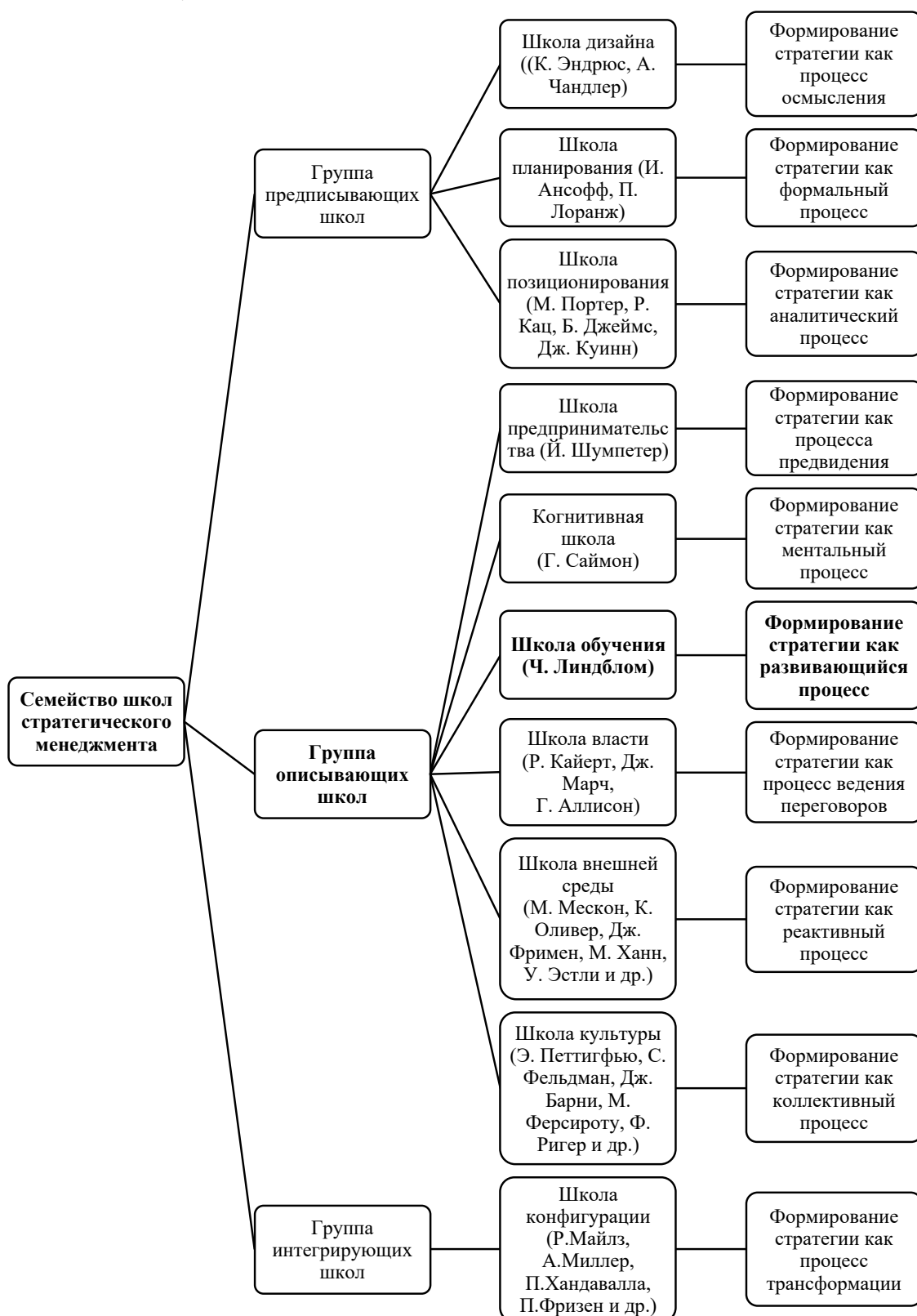
Так представители школы дизайна К. Эндрюса, А. Чандлера (см. рис.1) вполне резонно утверждают, что менеджеры организации просто обязаны знать ее сильные и слабые стороны (см. рис.2), поскольку «экономическую стратегию следует формировать на основе установления соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде» [36].

Сторонники же описывающих школ стратегического менеджмента (см. рис.1), предлагающие реализовывать «полевую» модель стратегического развития, характеризуя предписания сторонников «парниковой» модели по реализации последовательности шагов стратегического развития в бизнесе (см. рис.2), считают, что несмотря на то, что они звучат очень убедительно, на практике часто не работают. Как писал по этому поводу К. Вейк «ничего не делая, нельзя ничему научиться» [37].

Здесь также можно обратиться к парадоксу Сократа, говорившего: «... я осознаю, что практически ничего не знаю ...» [18].

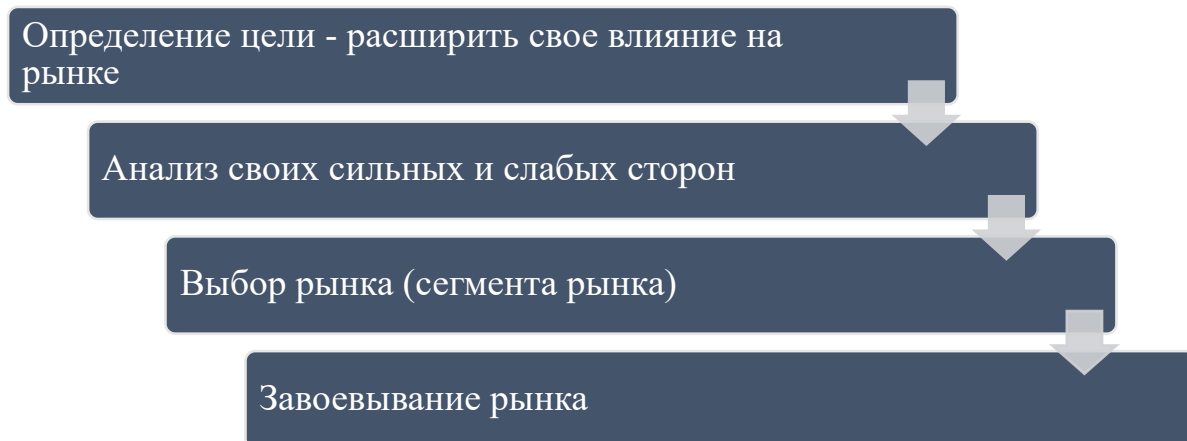
Таким образом, в противостоянии сторонников «полевой» и «парниковой» моделей формирования стратегии развития проявляются все основные законы диалектики (перехода количественных изменений в качественные, единства и борьбы противоположности, отрицания

отрицания) [6], поскольку, с одной стороны, динамично меняется и окружающая среда, и сама организация, и представление менеджмента о перспективах развития организации, а, с другой стороны, без эффективного плана развития на среднесрочную перспективу (коим является стратегия) сложно рассчитывать на успех в бизнесе.



**Рисунок 1** – Классификация научных школ стратегического менеджмента.

Источник: составлено автором



**Рисунок 2** – Предписания сторонников «парниковой» модели по реализации последовательности шагов стратегического развития в бизнесе.

Источник: составлено автором

В данном исследовании было проведено сравнение основных характеристик «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития, описанных Г. Минцбергом [17] по следующему кругу вопросов:

- какова степень свободы формирования стратегии?
- какова допустимая область проявления разработанной стратегии?
- кто имеет возможность разрабатывать стратегию развития?
- каков характер вытеснения спонтанно возникающими стратегиями стратегий предначертанных?
- каковы условия развития стратегии?
- в какой момент должны появиться стратегии?
- в какой момент возникает осознание необходимости управления новыми стратегическими процессами?

Результаты сравнения основных характеристик «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития по обозначенному кругу вопросов представлены в табл.1.

**Таблица 1** – Результаты сравнения основных характеристик «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития, описанных Г. Минцбергом

Признак	Характеристика «полевой» модели	Характеристика «парниковой» модели
Степень свободы формирования стратегии	Полная свобода произвольного развития стратегии	Сознательный, контролируемый процесс генерации стратегии
Допустимая область проявления разработанной стратегии	Произвольная область проявления стратегии	Стратегия развития, сформированная под заранее поставленные цели, имеет строго определенную область проявления
Лица, имеющие возможность разрабатывать стратегию развития	Стратегию может разрабатывать кто угодно	В разработке стратегии есть административно определенный лидер
Характер вытеснения спонтанно возникающими стратегиями стратегий предначертанных	Самопроизвольное вытеснение спонтанно возникающими стратегиями предначертанных	Управляемое рациональное встраивание элементов спонтанной стратегии в стратегию предначертанную

Признак	Характеристика «полевой» модели	Характеристика «парниковой» модели
Условия развития стратегии	Стратегия может развиваться как под управлением, так и без него	Стратегия может развиваться только под управлением
Момент появления стратегии	Спонтанные стратегии проникают в организацию в период перемен, объективно требующих стратегических изменений	Преднамеренные стратегии внедряются в организацию в соответствии с установленным планом
Момент осознания необходимости управления новыми стратегическими процессами	Управление стратегическим процессом возникает как факт осознания появления спонтанной стратегии	Осознания начала управления стратегическим процессом возникает в момент получения задания на разработку стратегии

Источник: составлено автором на основе [17]

Кратко прокомментируем основные характеристик «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития по выделенным в табл.1 признакам.

Рассматривая признак степени свободы формирования стратегии (см. блок 1, табл.1), необходимо отметить, что для «полевой» модели по образному выражению Г. Минцберга «создание стратегий развития не имеет ничего общего с выращиванием помидоров в теплице. Они (стратегии) растут как сорняки в саду. То есть, процесс формирования стратегии развития может осуществляться без всякого контроля. Более того, иногда важнее дать модели стратегии возможность развиваться самостоятельно, нежели преждевременно навязывать ей искусственный уход. Теплица, если это необходимо, подождет» [17].

При этом в случае «полевой» модели менеджер занимает выжидательную позицию, которую, выражаясь огородной терминологией Г. Минцберга, можно сформулировать как: «подождем, что вырастет».

Если рассматривать признак степени свободы формирования стратегии для «парниковой» модели (см. блок 1, табл.1), то следует отметить, что в этом случае руководитель организации формулирует задачи по разработке стратегии в процессе сознательного, контролируемого мышления. Как писал Г. Минцберг: «Во многом это напоминает процесс выращивания помидоров в теплице, их сбора и отправки на рынок» [17].

Таким образом, менеджер не просто держит руку на пульсе, а управляет генерацией стратегии развития, включая определение и отслеживание ее направленности.

Комментируя признак допустимой области проявления разработанной стратегии (см. блок 2, табл.1), следует отметить, что при «полевой» модели по выражению Г. Минцберга ««ростки» стратегий могут пустить «корни» где угодно» [17]. То есть практически в любой среде, в которой люди имеют ресурсы, возможности для обучения и главное желание что-то создать могут возникнуть спонтанные стратегии.

Фактически здесь можно провести аналогию с моделью инновационного процесса «толкающего» типа, когда инновационная идея возникает как таковая, а потом уже осуществляется поиск областей ее эффективного применения. [26]

При «парниковой» модели стратегического развития признак допустимой области проявления разработанной стратегии (см. блок 2, табл.1) проявляется в том, что стратегии носят четко выраженный, целенаправленный характер и предполагают реализацию официальным образом. [17]

Здесь можно провести аналогию с моделью инновационного процессе «тянущего» типа, когда инновационная идея возникает как реакция на возникшую потребность. [26]

Отвечая на вопрос - кто имеет возможность разрабатывать стратегию развития? (см. блок 3, табл.1), следует отметить, что в случае «полевой» модели творческая инициатива в вопросах формирования стратегий развития доступна многим и может быть ограничена лишь финансовыми ресурсами, требуемыми на разработку.

Также следует отметить, что такой подход особенно приветствуется в сфере креативных индустрий [35], которой он наиболее подходит.

Применительно к «парниковой» модели, отвечая на вопрос «кто имеет возможность разрабатывать стратегию развития?» (см. блок 3, табл.1), Г. Минцберг выделяет только одного стратега – главного руководителя, вокруг которого менеджеры могут принимать участие лишь в отдельных операциях [17] (аналитика, планирование частных процессов, реализация организационных вопросов и т.п.).

Одним словом, при реализации «парниковой» модели формирования стратегии прослеживается классическая иерархия централизованной системы стратегического управления [32].

Описывая характер вытеснения спонтанно возникающими стратегиями стратегий предначертанных (см. блок 4, табл.1), необходимо отметить, что при «полевой» модели «частные» схемы стратегических действий постепенно становятся коллективными, и, распространяясь на всю организацию, приобретают характер ее стратегии. Вот, что писал по этому поводу Г. Минцберг: «Нередко сорняки заполняют собой весь огород, и полезные растения могут просто исчезнуть. Аналогичным образом спонтанно возникающие стратегии иногда вытесняют стратегии предначертанные» [17]. Далее, рассуждая о перспективах спонтанной стратегии-сорняка Г. Минцберг отмечает: «Конечно, что такое сорняк, как не растение, которого не ждали? Но при изменении перспективы может случиться так, что спонтанная стратегия, как это бывает с сорняком, станет тем, что ценится особо высоко (так, европейцы в восторге от салата из одуванчиков — растения, которое американцы считают зло вреднейшим)». [17]

Таким образом, в изменившихся условиях спонтанная стратегия, выросшая как сорняк, может приобрести столь высокую ценность, что вытеснит стратегию предначертанную.

Говоря о характере вытеснения спонтанно возникающими стратегиями стратегий предначертанных (см. блок 4, табл.1) при реализации «парниковой» модели формирования стратегии развития, необходимо отметить, что мудрый руководитель как менеджер не упустит возможности имплантировать в предначертанную стратегию элементы хорошо себя показавшей спонтанной стратегии.

При этом имплантация в предначертанную стратегию элементов спонтанной стратегии производится на основе принципа приращения эффективности. Г. Минцберг по этому поводу отмечает, что: «после того как предначертанные стратегии будут полностью сформированы (после имплантации элементов спонтанных стратегий – прим. автора), необходимо окончательно с ними определиться точно так же, как собирают и отправляют на рынок зрелые помидоры» [17]. То есть нужно решить вопрос об утверждении измененной стратегии.

Рассматривая условия развития стратегии (см. блок 5, табл.1) применительно к «полевой» модели Г. Минцберг демонстрирует их полную свободу: «Процессы «размножения» могут быть сознательными, а могут и не быть таковыми; точно так же, как ими можно управлять, а можно и не управлять» [17]. Продолжая эту мысль, Г. Минцберг отмечает, что: «Процессы (формирования стратегий развития – прим. автора), при которых изначальные схемы действий пробивают себе дорогу в организации, не обязательно должны быть сознательно предначертанными — ни для официального руководства, ни для неформальных лидеров. Схемы могут просто распространяться посредством коллективной деятельности, точно так же как размножаются растения» [17].

Таким образом, при реализации «полевой» модели менеджмент имеет возможность управлять процессом распространения спонтанных стратегий, выделяя из них те, которые признаются ценными. Как писал по этому поводу Г. Минцберг это может происходить «точно так же, как садовник

избирательно оставляет и разводит наиболее ценные из выросших растений, удаляя другие» [17].

Рассматривая условия развития стратегии (см. блок 5, табл.1) применительно к «парниковой» модели необходимо отметить, что процессы развития стратегии являются исключительно сознательными, поскольку предначертаны руководством организации изначально. Как писал по этому поводу Г. Минцберг: «Управление стратегическим процессом предполагает анализ информации, предвидение (и это ключевые моменты в предпринимательстве – прим. автора) появления нежных ростков стратегий и затем заботливое их выращивание в соответствии с графиком» [17].

Таким образом, менеджмент организации просто обязан управлять процессом распространения предначертанной стратегии.

Рассматривая вопрос о периоде появления стратегии (см. блок 6, табл.1), применительно к «полевой» модели необходимо отметить, что новые спонтанно возникающие стратегии проникают в организацию во время перемен в ее деятельности, порой прерывая процессы функционирования предшествующих стратегий. Как писал по этому поводу Г. Минцберг: «... организации, подобно огородам, могут принять библейскую заповедь о том, что есть время для сеяния и есть время для сбора плодов (хотя иногда они могут пожинать то, что и не собирались сеять)» [17].

Рассуждая о вероятности замещения новой спонтанной стратегии предшествующей (коей может быть как предначертанная, так и спонтанная стратегия), Г. Минцберг пишет: «Отрезки конвергенции, когда организация эксплуатирует доминирующие, укрепившиеся стратегии, прерываются периодами дивергенции, во время которых она экспериментирует и, следовательно, воспринимает новые стратегические темы...» [17]. Отметим, что здесь под восприятием новой спонтанной стратегии Г. Минцберг понимает именно принятие решения об эксперименте с ней, но не о вытеснении ею предшествующей стратегии.

Если говорить о периоде появления стратегии применительно к «парниковой» модели (см. блок 6, табл.1), то следует учесть, что предписанные стратегии традиционно возникают в период текущей и ожидаемой стабильности, когда менеджмент организации уверен в стабильности ожидаемых рыночных условий. Но предписанные стратегии могут возникать и в период тяжелых кризисов, когда в организации уже не до экспериментов, поскольку вопрос о дальнейшем существовании стоит ребром: «быть или не быть». В этих условиях организации просто вынуждены действовать по строгому рецепту, ведущему их к выздоровлению [25].

В целом реализация предписанных стратегий при грамотном менеджменте отнюдь не отвергает поиск новых рациональных зерен среди стратегий спонтанных и вкрапление их в действующую стратегию.

Оценивая момент осознания необходимости управления новыми стратегическими процессами (см. блок 7, табл.1), следует отметить, что при «полевой» модели управление стратегическим процессом означает осознание самого факта появления спонтанной стратегии, проведение ее оценки и умение в случае необходимости предпринять корректирующие воздействия с использованием этого нового «ростка». Вот, что писал по этому поводу Г. Минцберг: «Вредный сорняк лучше всего вырвать с корнем сразу же, как увидишь. Но если появляются сомнения в том, сорняк это или растение, способное приносить плоды, то лучше всего понаблюдать за ним — возможно, вы даже примете решение построить теплицу» [17].

С точки зрения классического управления важно не только выделить полезный сигнал, но удержать его, создав условия для его усиления [33], то, что во многих сферах, в том числе в экономике, называется созданием благоприятных условий (благоприятной среды для бизнеса, например [30]).

Рассматривая «полевую» модель, Г. Минцберг в этой связи отмечает, что «управление в этом контексте означает создание особого климата, в котором смогут развиваться самые разные стратегии... и наблюдение за их ростом» [17]. Продолжая свои огородные аналогии Г. Минцберг пишет: «Не следует спешить вырывать из земли неожиданно вытянувшийся стебель...» [17]. Описывая роль менеджмента Г. Минцберг также подчеркивает, что «менеджеры должны уметь выбирать момент,

когда для поддержания внутренней оперативности следует воспрепятствовать изменениям, а когда ради внешней адаптации содействовать им» [17].

Рассматривая вопрос о моменте осознания необходимости управления новыми стратегическими процессами применительно к «парниковой» модели (см. блок 7, табл.1), необходимо отметить, что управление стратегическим процессом, начинающееся с момента получения задания на разработку стратегии, означает умение создать ее на основе четко сформулированной концепции развития. При этом предполагается, выражаясь терминологией Г. Минцберга, вырывать возникающие сорняки на корню, рассматривая их как вредные, и не допуская их появления. Управление стратегическими процессами предполагает создание необходимого климата для реализации формируемой стратегии, поскольку менеджеры понимают, что развитие организации как структуры по заданному плану определяется наличием соответствующей инфраструктуры [26]. Одновременно, с момента внедрения предписывающей стратегии в организацию менеджеры должны осуществлять контроль ее реализации, чтобы в момент, когда будет установлено, что действующая стратегия по мере ее реализации начинает терять свою эффективность, предусмотреть замещение неэффективных ее составляющих, выражаясь терминологией Г. Минцберга, «новыми сортами» [17].

Анализ возможностей использования опыта формирования стратегий развития, накопленного в рамках школ стратегического менеджмента (в частности, «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития), при совершенствовании стратегии развития национальной экономики в условиях объективной необходимости ее трансформации позволяет на основе результатов сравнения основных характеристик «полевой» и «парниковой» модели формирования стратегии развития, описанных Г. Минцбергом, выделить следующие аспекты.

Во-первых, с точки зрения признака степени свободы формирования стратегии в текущих геополитэкономических условиях при разработке стратегии развития национальной экономики, с учетом огромных проблем реализации предыдущих предначертанных стратегий [2,22], «спущенных сверху» (то есть, относящихся к классу «парниковых» моделей), очевидно целесообразно увеличить степень свободы формирования стратегии, сделав крен в сторону «полевой» модели. При этом надо признать, что Правительство РФ предпринимало такие шаги, создав, в частности, еще в 2011 году Агентство стратегических инициатив [20], призванное, в том, числе, осуществлять продвижение приоритетных проектов [20]. Однако в силу целого комплекса причин (начиная от проблем компетенции менеджмента и заканчивая проблемами реализации механизма встраивания «новых побегов» в действующую стратегию) этот институт не смог должным образом реализовать «полевую» модель. Во всяком случае, когда возникла необходимость в реализации стратегических задач, АСИ, по мнению экспертов [1], не справилось с заданиями Президента РФ.

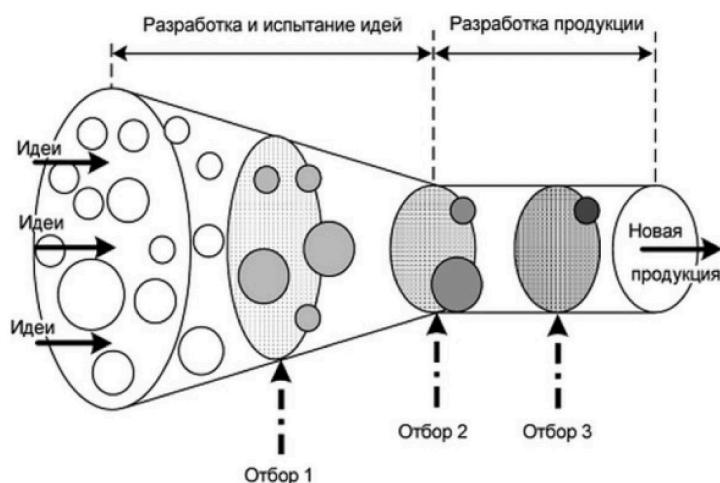
Если обратиться к модели динамики инновационных процессов от идеи к новой продукции С. Уйлрайта и К. Кларка, известной как «Воронка» (рис.3) [26], то можно акцентировать внимание на том, что на предварительных этапах отбора пропускная способность системы должна быть выше, чтобы не было таких претензий как к АСИ, называемую «лавочкой для продвижения интересов отдельных компаний... и топ-менеджеров АСИ» [1]. То есть фактически речь идет о коррупционной «воронке».

Во-вторых, с точки зрения признака допустимой области проявления разработанной стратегии при реализации стратегии развития национальной экономики тоже нужно сделать акцент в сторону «полевой» модели, поскольку на сегодняшний день главным препятствием эффективной реализации существующих и существовавших «парниковых» моделей [8,11,21] стратегического развития явилась макро модель государственного квазимонополистического капитализма. Ибо в условиях, когда монополиями занято подавляющее большинство экономического пространства (рис.4) [28], «свободным росткам» просто не остается места для практического приложения.

И это при том, что в текущих условиях дополнительно предлагается «усилить плановое начало», а с ним и дальнейшую централизацию экономических процессов (рис.5) посредством так называемых «промежуточных институтов», о чем говорится в аналитической записке «Уроки на долгосрочный

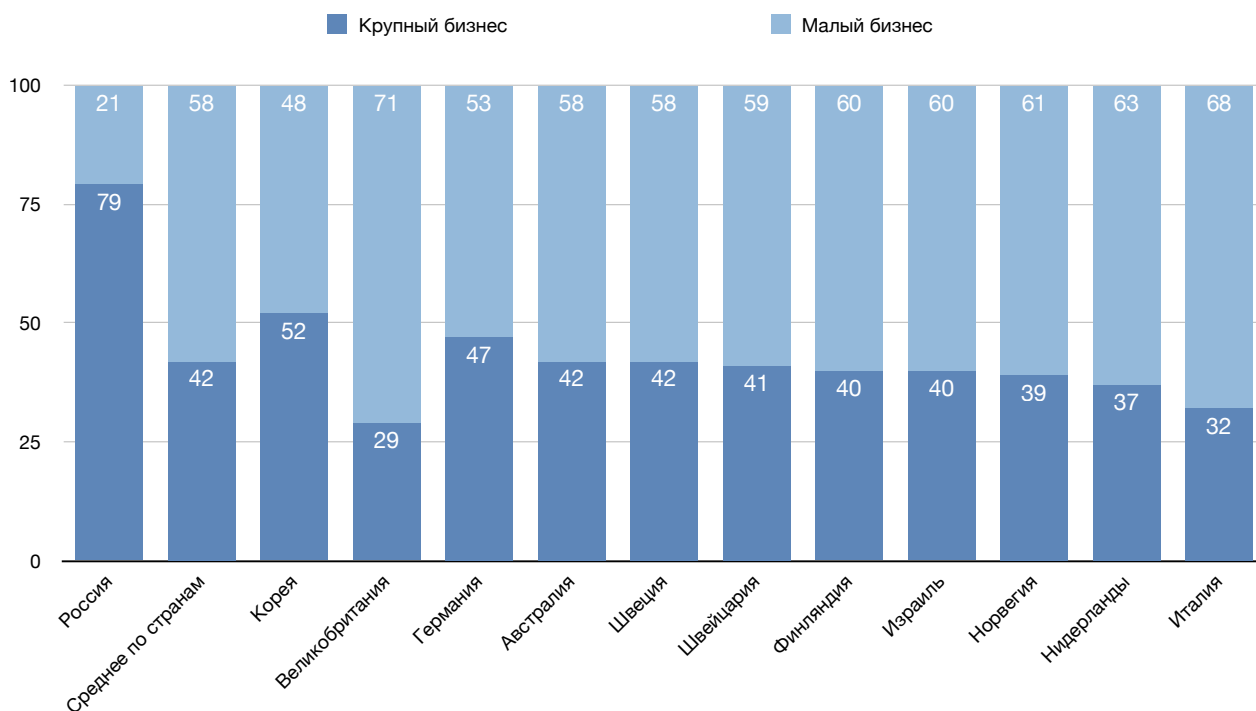


период; что означает «поворот к себе»?» Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) [19].



**Рисунок 3** – Модель динамики инновационных процессов «Воронка» Стивена Уйлрайта и Кима Кларка.

Источник: составлено автором на основе [26]

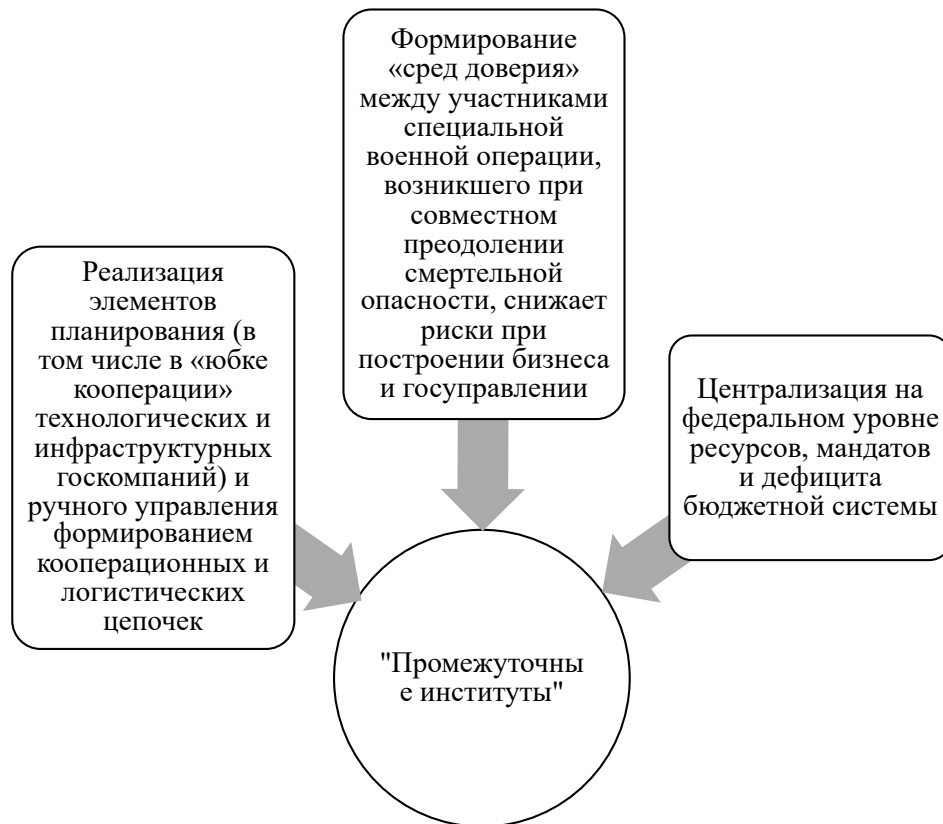


**Рисунок 4** – Вклад бизнеса различных масштабов в экономики стран мира по данным Российской венчурной компании, демонстрирующий засилье монополий, представляющих крупный бизнес в России.

Источник: составлено автором на основе [28]

В-третьих, с точки зрения признака, отражающего кто имеет возможность разрабатывать стратегию развития, при реализации стратегии развития национальной экономики следует обратиться к комбинаторике «полевой» и «парниковой» моделей. Поскольку, с одной стороны, использование «полевой» модели обеспечивает реализацию принципа многовариантности, что стимулирует конкуренцию между разработчиками стратегии. Главное, чтобы при этом рациональные ростки стратегий не воспринимались как взаимоисключающие альтернативы (причем абсолютно незаслуженно), как это произошло со стратегией создания общегосударственной автоматизированной

системой учёта и обработки информации (ОГАС) [7] на фоне стратегии расширения хозяйственной самостоятельности предприятий [14] в рамках обсуждения вариантов Косыгинских реформ [29].



**Рисунок 5** – Предлагаемые ЦМАКП «промежуточные институты» для перехода от преодоления санкционного кризиса к посткризисному росту отечественной экономики.

Источник: составлено автором на основе [19]

С другой стороны, использование «парниковой» модели обеспечивает реализацию принципа единства и целостности [31] при формировании стратегии развития.

В-четвертых, с точки зрения признака, отражающего характер вытеснения спонтанно возникающими стратегиями стратегий предначертанных, учитывая существующую систему управления национальным хозяйством, которую можно оценить, как достаточно слабую [24], при реализации стратегии развития национальной экономики приходится полагаться на «полевую» модель, когда де-факто возникающие ростки стратегического развития остается только закрепить де-юре, как это произошло, например, на рынке криптовалют.

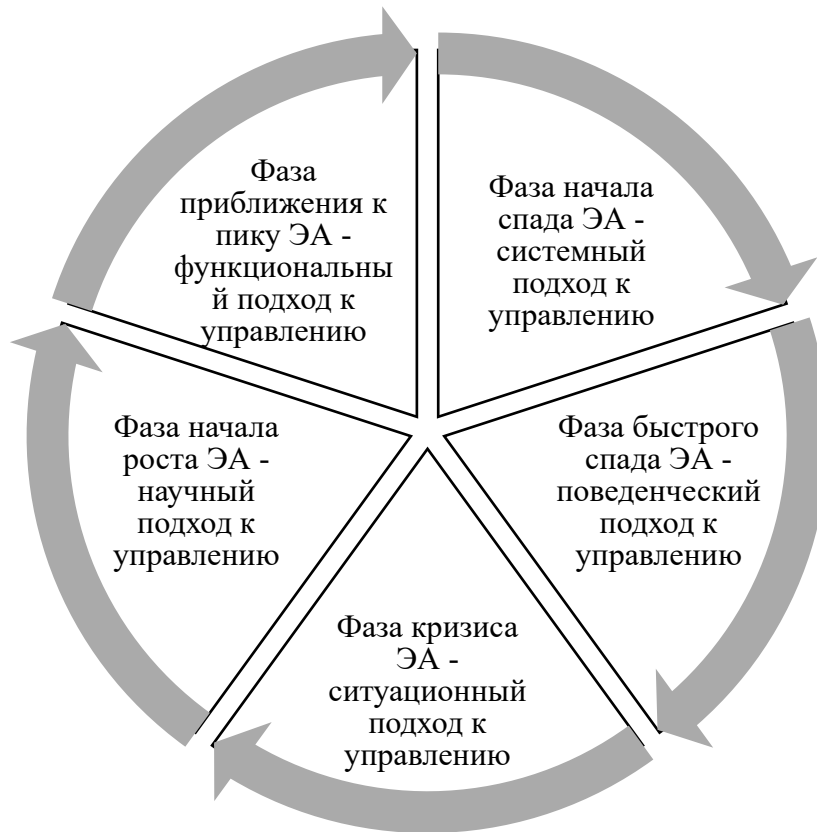
В-пятых, с точки зрения признака, отражающего условия развития стратегии, при реализации стратегии развития национальной экономики целесообразно использовать последовательность «полевой» и «парниковой» моделей. Когда на начальных этапах идет наблюдение за «дикими ростками», а после выявления наиболее полезных из них они апробируются в рамках пилотных проектов, в случае успеха которых масштабируются до полноценной стратегии, но уже в рамках «парниковой» модели.

В-шестых, с точки зрения признака, отражающего периоде целесообразного появления стратегии, при реализации стратегии развития национальной экономики необходимо исходить из фазы цикла экономической активности (ЭА) управляемой системы (рис.6).

Так в фазах завершения роста, пика и начала спада экономической активности, когда параметры окружающей среды и самой управляемой системы достаточно стабильны, целесообразно использовать «парниковую» модель. В фазах же быстрого спада экономической активности, ее минимума (кризиса) и начала роста экономической активности, целесообразно использовать

«полевые» модели, обеспечивающие поиск путей:

- замедления темпов спада;
- локализацию потерь при прохождении кризиса;
- наиболее быстрый и эффективный выход из кризиса с конкурентными преимуществами [26].



**Рисунок 6** – Фазовый подход к описанию процессов развития организации в рамках больших циклов ЭА Н.Д. Кондратьева, где каждая фаза соответствует малому циклу ЭА К. Жугляра, в рамках которого сохраняется определенный стратегический подход к менеджменту

*Источник: составлено автором*

Правда следует признать, что при очень болезненном прохождении кризиса в управляемой системе, когда возникает вопрос «быть или не быть» (вопрос о банкротстве), также целесообразно использовать «парниковую» модель, чтобы, следуя четкому рецепту, содержащемуся в предначертанной стратегии, обеспечить свое выздоровление [25].

В-седьмых, с точки зрения признака, отражающего момент осознания необходимости управления новыми стратегическими процессами, необходимо, исходя из «парниковой» модели, поскольку управления новыми стратегическими процессами (начиная с маркетинга и аналитики) должно начинаться с момента постановки задачи на формирование новой стратегии.

### **Обсуждение результатов и выводы**

Таким образом, проведенный анализ возможностей использования опыта формирования стратегий развития, накопленного в рамках школ стратегического менеджмента показал, что при совершенствовании процессов формирования стратегии развития национальной экономики в условиях объективной необходимости ее трансформации целесообразно использовать элементы как «полевой», так и «парниковой» модели формирования стратегии развития (см. табл.2), несмотря на их полярность.

При этом ключевым аспектом при выборе модели для формирования стратегии развития национальной экономики является учет фазы цикла экономической активности управляемой

системы.

**Таблица 2** – Целесообразность использования элементов «полевой» и «парниковой» модели при формировании стратегии развития национальной экономики

Признак формирования стратегии развития	Целесообразный вариант использования элементов модели формирования стратегии развития
Степень свободы формирования стратегии	«Полевая» модель
Допустимая область проявления разработанной стратегии	«Полевая» модель
Лица, имеющие возможность разрабатывать стратегию развития	«Полевая модель» + «парниковая» модель
Характер вытеснения спонтанно возникающими стратегиями стратегий предначертанных	«Полевая» модель
Условия развития стратегии	«Полевая модель» + «парниковая» модель
Момент появления стратегии	«Полевая модель» + «парниковая» модель
Момент осознания необходимости управления новыми стратегическими процессами	«Парниковая» модель

Источник: составлено автором

В фазах завершения роста, пика и начала спада экономической активности, когда параметры окружающей среды и самой управляемой системы (национальной экономики) достаточно стабильны, целесообразно использовать «парниковую» модель. В фазах же быстрого спада экономической активности, ее минимума (кризиса) и начала роста экономической активности, целесообразно использовать «полевые» модели, обеспечивающие поиск новых путей рационального развития с использованием «спонтанных ростков» по Г. Минцбергу.

Представляется, что результаты определения целесообразного состава элементов «полевой» и «парниковой» могут быть использованы для синтеза комбинаторной модели формирования стратегии развития национальной экономики, обеспечивающей параллельное решение в национальном хозяйстве проблемы отставания от мирового уровня в производстве продукции IV и V технологического укладов и проблемы синхронного и опережающего развития в производстве продукции VI и VII технологического укладов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артемов С. АСИ не справилось со стратегическим заданием Путина. Агентство распиаренных инициатив. <https://www.mk.ru/economics/2020/06/01/asi-ne-spravilos-so-strategicheskim-zadaniem-putina.html> (дата обращения 31.08.2023)
2. Беляков Е. Страна несбывшихся программ: почему провалилась Стратегия-2020? <https://www.kp.ru/daily/27053.7/4119288/> (дата обращения 31.08.2023)
3. Ведерная Е. Экономисты раскритиковали новую стратегию социально-экономического развития. Теперь вместо стратегии правительство готовит «широкий перечень новых инициатив». <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/05/13/869660-ekonomisti-raskritikovali> (дата обращения 31.08.2023)
4. Воронин Ю. Движение без целей: почему провалилась «Стратегия-2020». <https://newizv.ru/news/2019-11-21/dvizhenie-bez-tseley-pochemu-provalilas-strategiya-2020-297209> (дата обращения 31.08.2023)
5. Воронин Ю. Россия без будущего: провал стратегии развития. <https://argumenti.ru/opinion/2021/01/704632> (дата обращения 31.08.2023)
6. Гегель Г. В. Ф. Наука логики: Ч. 1. Объективная логика. Ч. 2. Субъективная логика: [Перевод] / Г. В. Ф. Гегель; [Вступ. ст. Е. С. Линькова]. - СПб.: Наука: С.-Петербург. изд. фирма, 1997. - 799 с.
7. Глушков В.М. Как «погас» ОГАС (отрывок из воспоминаний). [https://web.archive.org/web/20100426165336/http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_333.htm](https://web.archive.org/web/20100426165336/http://www.situation.ru/app/j_art_333.htm) (дата обращения 31.08.2023)
8. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 N 2765-п) (с изм. от 24.12.2021). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_398015/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_398015/) (дата обращения 31.08.2023)
9. Захаров М. Стратегия, которой нет. <https://centerforpoliticsanalysis.ru/position/read/id/strategija-kotoroj-net> (дата обращения 31.08.2023)
10. Зимний А. День сурка: «Стратегия-2020» успешно провалена — очередь за нацпроектами? <https://www.nakanune.ru/articles/116644/> (дата обращения 31.08.2023)
11. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. УТВЕРЖДЕНА распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. <http://static.government.ru/media/files/aaooFKSheDLiM99HEcyrygytfmGzrnAX.pdf> (дата обращения 31.08.2023)
12. Концепция развития России до 2020 года оказалась невыполнимой. Почему разошлись траектории национальных целей 2008 года и фактического развития страны. <https://www.rbc.ru/economics/02/11/2019/5db946fb9a794742bc0d5b68> (дата обращения 31.08.2023)
13. Лебедев Д., Нелюбин Н. Забытая стратегия для роста. Как десятилетний план развития страны оказался никому не нужен. <https://www.fontanka.ru/2020/12/29/69668476/> (дата обращения 31.08.2023)
14. Либерман Е. План, прибыль, премия // Правда. — 1962. — 9 апреля.
15. Малявин В. В. Конфуций. [1-е изд.] М.: Молодая гвардия, 1992. — 336 с.
16. Мельников А. «Мертворожденная» Стратегия-2030. Что мешает власти представить образ России через 15 лет? [https://kapital-rus.ru/articles/article/mertvorozhdennaya\\_strategiya2030\\_chno\\_meshaet\\_vlasti\\_predstavit\\_obraz\\_rossii/](https://kapital-rus.ru/articles/article/mertvorozhdennaya_strategiya2030_chno_meshaet_vlasti_predstavit_obraz_rossii/) (дата обращения 31.08.2023)
17. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Текст]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: перевод с английского / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; [пер. Д. Раевская, Л. Царук]. - Москва: Московская школа управления Сколково: Альпина Паблишер, 2013. - 365 с.
18. Платон. Платон в двенадцати томах, том 1, перевод Гарольда Норта Фаулера; Введение У.Р.М. Лэмба. Кембридж, Массачусетс, издательство Гарвардского университета; Лондон, William Heinemann

Ltd. 1966.

19. Пять перспективных противоречий. Эксперты ЦМАКПа проанализировали проблемы трансформации российской экономики. <https://www.rbc.ru/newspaper/2023/06/30/649c0c0a9a7947e6cc36e044> (дата обращения 31.08.2023)

20. Распоряжение Правительства РФ от 11 августа 2011 г. N 1393-р «Об учреждении автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/55183153/> (дата обращения 31.08.2023)

21. Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021г. №2816-р. Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития РФ до 2030г. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402792803/> (дата обращения 31.08.2023)

22. Серебряный И. Стратегия 2030: как ни садись... <https://expert.ru/2021/05/17/strategiya-2030-kak-ni-sadis/> (дата обращения 31.08.2023)

23. Силуанов заявил о неизбежности трансформации экономики. <https://ria.ru/20230615/ekonomika-1878227635.html> (дата обращения 31.08.2023)

24. Сычева Л. Экономикой страны «рулят» вопреки логике и здравому смыслу. Страшная тайна госуправления. <https://www.mk.ru/economics/2023/04/11/ekonomikoj-strany-rulyat-vopreki-logike-i-zdravomu-smyslu.html> (дата обращения 31.08.2023)

25. Тебекин А.В. Развитие концепций менеджмента в 1970-е годы / А.В.Тебекин // Журнал исторических исследований. — 2018. — Т. 3. — №4. — С. 33-43.

26. Тебекин, А.В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров/ А.В.Тебекин.— 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2022.— 481с.

27. Указ Президента РФ от 21 июля 2020г. №474 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030года”. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (дата обращения 31.08.2023)

28. Управление малым бизнесом. <https://kubsu.ru/ru/node/3501> (дата обращения 31.08.2023)

29. Упущенный шанс или последний клапан? (к 50-летию косыгинских реформ 1965 г.): монография / коллектив авторов; под науч. ред. Р.М. Нуреева. — Москва: КНОРУС, 2017. — 352 с.

30. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.07.2023). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/2943c5f173a39f79c8830be4e1df651dcd834d40/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/2943c5f173a39f79c8830be4e1df651dcd834d40/) (дата обращения 31.08.2023)

31. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «О стратегическом планировании в Российской Федерации». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/91e10659398bccb0f67a7f04765cc758c682c684/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/91e10659398bccb0f67a7f04765cc758c682c684/) (дата обращения 31.08.2023)

32. Централизация и децентрализация//Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: в 86 т. (82 т. и 4 доп.).—СПб., 1890—1907.

33. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике.—М.:Издательство иностранной литературы, 1963.— 830с.

34. Эксперт разъяснила необходимость структурной перестройки экономики России. <https://iz.ru/1426043/2022-11-15/ekspert-raziasnila-neobkhodimost-strukturnoi-perestroiki-ekonomiki-rossii> (дата обращения 31.08.2023)

35. Caves, Richard E. Creative Industries: Contracts between Art and Commerce, Harvard Univ. Press. 2000. – 464 p.

36. Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, G., and Porter, M. E. Business Policy: Text and Cases, 5th edition (Homewood, IL: Irwin, 1982). – 1046 p.

37. Weick, K. E., The Social Psychology of Organizing (Reading, MA: Addison–Wesley, first edition 1969, second edition 1979). – 294 p.

# Analysis of the possibilities of using the «field» and «greenhouse» models of strategic development by G. Mintzberg in the interests of increasing the efficiency of the national economy

**Tebekin Alexey Vasilyevich**

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow State University M.V. Lomonosov, Moscow, Russia

E-mail: Tebekin@gmail.com

**Annotation.** The relevance of the present study is determined by the objective need to find constructive and effective models for the transformation of the national economy in the context of ongoing geopolitical and economic transformations. The purpose of the presented research is to search for a rational combination of «field» and «greenhouse» models for the formation of a strategy for the development of the national economy in the conditions of the necessary transformation. When considering the «field» and «greenhouse» models of the formation of a development strategy, in the differences of which all the basic laws of dialectics are manifested (the transition of quantitative changes into qualitative ones, unity and struggle of opposites, negation of negation), a comparison was made of the main characteristics of these models described by G. Mintzberg, on a range of issues related to: the degree of freedom in the formation of a strategy; admissible area of manifestation of the developed strategy; persons having the opportunity to develop a development strategy; the nature of the displacement by spontaneously emerging strategies of strategies destined; conditions for the development of the strategy; the point in time at which the strategies should appear; the point in time at which there is an awareness of the need to manage new strategic processes. The scientific novelty consists in determining the composition of the elements for the synthesis of a combinatorial model for the formation of a national economic development strategy, which includes elements of the “field” and “greenhouse” models that are polar in nature, which is due to the need for a parallel solution in the national economy of the problem of lagging behind the world level in the production of IV and V technological modes and problems of synchronous and advanced development in the production of products VI and VII technological modes. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using sound proposals to develop a combinatorial model for the formation of a national economy development strategy based on the postulates of the «field» and «greenhouse» models to solve the problem of ensuring the country’s technological sovereignty.

**Keywords:** analysis of opportunities, use of a combination, «field» and «greenhouse» models, formation of a development strategy, national economy, the need for transformation.