



**ПЕРЕСЛЕГИН
СЕРГЕЙ БОРИСОВИЧ**

писатель, публицист, создатель авторской школы мышления, директор Центра управления знаниями МНИИПУ, группа «Лабораториум-РКЗ9» (Санкт-Петербург)

СТРАТЕГИЯ БЕЗ ТАКТИКИ — ЭТО САМЫЙ МЕДЛЕННЫЙ ПУТЬ К ПОБЕДЕ. ТАКТИКА БЕЗ СТРАТЕГИИ — ЭТО ПРОСТО СУЕТА ПЕРЕД ПОРАЖЕНИЕМ¹

От стратегических планов к тактическим угрозам

Долгий горизонт планирования на многие годы вперед был характерен для расцвета индустриальной фазы развития, четвертой технологической волны — периода с 1930-х по 1970-е годы. В это время сравнительно медленно менялись условия жизни. При производстве, например, ложки или бачка унитаза в их форме уже была зафиксирована цена — это означало, что весь период выпуска она меняться не будет. В это время люди, имеющие длинные горизонты планирования, получали реальные преимущества. Умение планировать на долгие годы свою жизнь и жизнь государства или крупной организации и этот план скрупулезно выполнять стало требованием к властным элитам.

Сейчас ситуация другая, это турбулентное время, даже не учитывая коронавирусную катастрофу. Главным стало противоречие между тактической угрозой и стратегическим планом. Стратегический план, будучи успешно выполненным, дает большие бонусы, но неотраженная вовремя тактическая угроза может убить. Абсолютное большинство людей оказались вынуждены реагировать на конкрет-

¹ По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

ные тактические угрозы. А поскольку ресурсы человека ограничены, то он вынужден махнуть рукой на стратегическое планирование.

До пандемии работать с растущей неопределенностью можно было с помощью высокореклексивной стратегии дистрибутивного (распределенного) внимания, известной как стратегия пьяного матроса. У него каждый следующий шаг не зависит от предыдущего. Но он понимает, что нужно идти, например, из бара на корабль и, как ни странно, достаточно быстро приближается к цели, хотя шаги его, в общем, случайны. Можно показать, что расстояние до корабля в «стратегии пьяного матроса» будет уменьшаться, как квадратный корень из времени. А если бы он шел прямо по кратчайшему пути, уменьшалось бы пропорционально пройденному времени. Не такая уж большая разница.

Актуальность стратегического планирования подпитывалась и нормативно, у нас есть, например, 172 ФЗ, согласно которому все корпорации, все субъекты Федерации, все госслужащие подчинены логике и атмосфере планирования и стратегирования. Финансовые практики тоже формировали установки на планирование — даже получение потребительского кредита на покупку, например, автомобиля, требует иметь определенный план по его возвращению.

Однако с пандемией планы даже на ближайшие месяцы были полностью разрушены. Планировать прекратили не только частные лица, но и бизнесмены, которые раньше были вынуждены этим заниматься просто потому, что развитие бизнеса всегда предполагает бизнес-план. Государство продемонстрировало, что ему глубоко плевать на проблемы бизнеса и оно будет делать то, что считает нужным. Стало понятно, что нет никакого бизнеса, нет никакой стратегии, есть только вопросы выживания. Еще недавно бизнесмен или крупный предприниматель, или крупный чиновник исходил из того, что есть такая угроза и есть такой план, и давайте подумаем, что мы бросим на угрозу, а что мы будем реализовывать в рамках плана — сейчас актуальна только угроза, план игнорируется. Как говорит палеонтолог Кирилл Еськов, это у хищника может быть стратегия, а у травоядного нет стратегии, у него только тактика, ему нужно выжить. Когда вы понимаете, что вы травоядное, окруженное хищниками, у вас исчезает стратегия, остаются тактические решения, как выжить. И выживают далеко не все.

Даже если завтра все кончится, вернется на прежние уровни, это нас не спасет. Люди поняли, что невозможно планировать будущее в ситуации, где оно может быть подставлено, например, эпидемией гриппа. А могут быть и более серьезные факторы — угроза войны, глобальная рецессия и т. п. С точки зрения нашей группы (группа «Лабораториум РК-39»), в 2020 году мы столкнулись с предсказанным еще в 2001 году кризисом индустриальной фазы развития. Этот кризис произошел, и впереди нас ожидают темные века. Они могут длиться двадцать или двести

лет, как мы сумеем справиться. Но даже если они продлятся всего двадцать лет (это минимальный срок), это означает, что двадцать лет не будет оснований для сколько-нибудь долгосрочного планирования.

Раньше мы понимали, что план стать через сколько-то лет, например, императором галактики, явная глупость, а вот план создать такую-то семью, иметь такую-то работу, такую-то должность или такого-то масштаба бизнес — вполне реальный. Так вот сейчас между этими двумя планами нет никакой разницы, и то и другое одинаково нереалистично. Люди в этой ситуации планировать перестают. У нас сейчас часто вспоминают анекдот на эту тему: «Доктор, я буду ходить? — Какое ходить? — А в будущем? — Какое будущее?» Стратегия пьяного матроса больше не работает. В ситуации общего развала придется искать себе место в этом развале, но не надо называть это стратегией.

О перспективах возвращения к долгосрочным планам и стратегиям

Катастрофа уже произошла: поздно предсказывать апокалипсис, пора думать, что произойдет после него. И это всеобщий процесс (возможно, кроме Китая, который все еще отыгрывает прежнюю волну развития цивилизации, где стратегическое планирование имеет место, но это особые условия отдельной страны). Если говорить про Россию, Европу, США, Корею, Японию, то они находятся в одной и той же ситуации.

На данный момент существует только одна позиция будущего мира — инклюзивный капитализм, который не устраивает Россию, российские элиты. Только очень узкая группа людей готова убиться за уменьшение выбросов CO₂, и через какое-то время неизбежно появятся альтернативные идеи. Поскольку в инклюзивный капитализм уже вложены огромные деньги, то это неизбежно приведет к войне — не обязательно такой, как Вторая мировая, у нас сейчас войны идут по-другому, но ничуть не менее масштабной и серьезной. А войну можно и нужно планировать заранее.

Как только появятся какие-то альтернативы развития, как только мы увидим столкновение двух образов будущего, с этого момента вновь можно будет думать о том, какой из этих образов отвечает твоим потребностям, твоим целям, твоим идеалам, твоим ценностям и что ты можешь для этого сделать. Но сделать — уже не для себя. Двадцать лет — это минимальный срок кризиса, это называется «очень повезло», и почти невозможно, чтобы так хорошо обошлось. Но даже если так случится, то все, что вы планируете, вы планируете уже не для себя. Например, мне через двадцать лет будет 80, возможно, я до этого и доживу, но совершенно понятно, что мир, который будет создан после катастрофы, уже не мой мир, я уже не для себя буду стратегировать.

С точки зрения обычного человека стратегировать для себя в ближайшие двадцать лет бесполезно. Надо изначально понимать, что между исходным планом и тем, что будет, разница начнет нарастать с первого же месяца и выполнить план не удастся. Это не означает, что планы не надо делать, но смысла в них немного.

Люди довольно естественно и правильно отреагировали на те вызовы, с которыми они столкнулись. Для нас отсутствие понимания перспектив есть некая неожиданность, но так бывало в мире неоднократно, и сейчас именно такое время — мне лично это может не нравиться, но это мои проблемы, я веду себя ситуационно. Когда наличие долговременного плана становится не преимуществом, а недостатком, от этих планов нужно отказаться (хотя, конечно, государству и большим корпорациям это невыгодно, потому что в отсутствие планов потребление становится ситуационным и означает в конечном итоге уменьшение прибыли). Примерно об этом говорят и классические трактаты по военному искусству, где настоящий полководец — человек, способный составить хороший план, гарантирующий победу, а великий полководец — человек, который составил хороший план и понимает, в какой момент от этого плана нужно отказаться.

Об уроках прошлого и собственном отношении к будущему

Рамку большого времени помогает поддерживать литература в этом направлении, например, «Вековые конфликты» Ефима Борисовича Черняка — это история человечества в больших событиях, когда конфликты длились столетиями. Рекомендую.

До начала катастрофы я планировал несколько направлений исследований, сборку знаний, написание книги по новому типу мышления. Но начиная с марта 2020 года мы решали другие задачи, это была реакция на возникший фазовый кризис и проектирование выхода из него. Все планы, которые были до этого, не были отменены, но были отставлены в сторону, и вот уже почти два года ничего из тех проектов не реализовано. Единственное, что мы оставили от прежней жизни, это нормальный режим работы группы. Мы хотим удерживать рамку мышления, которая была до кризиса и когда-нибудь вернется.

Но есть и другая сторона дела. Кризис — это колоссальное испытание, и в значительной мере по тому, как мы здесь себя вели и как мы решали эту проблему, о нас будут судить будущие поколения. Рано или поздно начнется проектирование кризисного мира он начнется (может быть, через двадцать, пятьдесят или двести лет). Это очень длинный проект, причем это проект с длинным отсроченным началом. И мы обязаны на этот вопрос ответить, этим надо уже сейчас заниматься, готовиться. Этим я и занимаюсь. Один мой брат по христианской вере еще в 2017 году, задолго до кризиса, в ответ на вопрос о том, что он делает

по жизни, ответил: «Я увещаваю». Я сейчас пытаюсь увещавать — единственное, что я могу делать как прогностик. Мы имеем права английской королевы, можем советовать, предостерегать и увещавать, этим и занимаемся.

Сегодня все, на что мы опирались — кто-то на веру, а тем самым церковь; кто-то на патриотизм, а тем самым на государство; кто-то на культуру, а тем самым на идеологию, кто-то на бизнес и предпринимательство, — все это не выдержало испытания или даже откровенно нас предало, сказав «а у нас свои трудности, а вы решите сами, как будете выживать».

Всегда, когда в человеческой истории возникал большой социальный кризис, функции стратегирующего субъекта, показывающего будущее и путь к нему, брала на себя религия. Сегодня мы видим банкротство государственной или околосударственной религии, и это касается православной церкви, римской католической церкви, в значительной мере затронуло иудаизм и ислам. Сейчас впервые за две тысячи лет христианская церковь в момент кризиса не выступила как стратегирующий субъект. Если бы роль веры и религии не снизилась, мы бы сейчас сказали, что у нас есть планы и стратегия, но они стали небесными, а не земными. Сейчас этого не произошло.

Нам придется вернуться к основаниям, то есть уже не к религии и церкви, а к Богу, например, если ты христианин. Уже не к государству как к Российской Федерации, а к культурному коду его развития. Не к науке таковой, а к концепции познания, к бэконовской парадигме, к ее изменениям и так далее. Придется вернуться к основаниям и с этих оснований строить новый институт. Мы начали понимать разницу, служишь ты церкви или Богу, государству как власти, элите или определенной идее, в нашем случае — идее развития. Вот это было всегда, просто сейчас обострилось. Россияне моего поколения уже пережили катастрофу в 1990-е, у нас есть опыт, уроки, возможность поступать по-другому. Ну, а создавать будущее будут все: и молодые, и люди с опытом. У кого получится — тому честь и хвала.