

# Активное проектирование в структуре современной экономики

А. Кабицын,

заместитель директора консалтинговой компании «Эндели Лимитед»

## Место активного проектирования в структуре современной экономики

Структура современной экономики иерархична. Этот факт в настоящее время общепризнан, и дискуссии вызывают только подходы к структуризации иерархических уровней. Иерархичная структура экономики складывалась исторически в соответствии с ходом технологического и социального развития общества. Данная проблематика рассматривалась в той или иной степени многими экономистами — Кондратьевым, Кларком, Белом, Поратом, Глазьевым, Ноланом и другими. Литература на эту тему достаточно обширна. Нюансы структуризации и подходы к ней могут различаться у разных авторов, к тому же высокая динамика нашей жизни вносит постоянные коррективы в любые теоретические построения. Не вдаваясь в детали различных работ, отметим, что в наиболее общем виде описание структуры экономики соответствует принятому в западной науке разделению обществ на доиндустриальное, индустриальное и постиндустриальное. Ведущим экономическим сектором первого общества является сельское хозяйство, второго — промышленность, третьего — информация, наука. Отрасли экономики, ведущие в ранних обществах, сохраняются и в последующих, но кардинально меняется их организационная форма и технологическая база. Для характеристики современной экономики в западной экономической науке часто используется шести-секторная модель экономики, при которой в общественном хозяйстве выделяются сектора разного уровня:

- Первый — добывающие отрасли;
- Второй — обрабатывающие отрасли;
- Третий — услуги;
- Четвертый — финансы и страхование;
- Пятый — информационный уровень;
- Шестой — сектор вторичной обработанной информации, кото-

рую уже правильнее классифицировать как «знания».

Именно в содержании высших секторов экономики прослеживается переход к постиндустриальному обществу и экономике информации и знаний. Экономический прогресс происходит при последовательном переходе большинства занятых работников из одного сектора в другой. Однако этот переход не носит механический характер. Историческое прошлое технологических революций, сведенное воедино Кранцбергом и Перселлом, показывает, что любые технологические инновации, тем более, когда их разработка и внедрение носят характер технологической революции, характеризуются всеобъемлющим влиянием. Инновации проникают во все сферы человеческой деятельности не в качестве источника внешнего воздействия, но в качестве ткани, в которую такая деятельность вплетена. Они не только вводят в практику новые продукты, но и ориентируют общество на новую организацию всех экономических и политических процессов, распространяются по всему множеству социальных отношений и социальных структур, пронизывая и модифицируя власть и человеческий опыт. Первая технологическая революция (промышленная революция) вызвала не только применение в сельском хозяйстве механического труда, но и иную его социальную организацию. Информационная революция не только изменила принципы, методы и технические возможности организации и управления компаниями и бизнесом. Ее результатом стала глобальная сеть, обеспечивающая свободное распространение и перетекание информации и финансов, а также уровень развития транспорта, обеспечивающий свободное перемещение бизнесменов по миру. Эта глобальная сеть стала основой процессов глобализации экономики, формирования новых рынков. Глобализация, в свою очередь, влияет на облик экономики и бизнеса даже тех стран, которые далеки от уровня экономики информации и знаний. Механизмы этого влияния

включают как технические факторы — информационные, финансовые и транспортные сети, так и психологические через эффект присутствия в мире западного капитала с присущими ему принципами и механизмами организации бизнеса.

Западные экономисты и социологи в своих работах показали, что информационная экономика, в отличие от экономики индустриального периода развития общества, опирается не на стационарные производственные центры, а основывается на генерации и управлении потоками — прежде всего, информационными и финансовыми. Особая роль в этом принадлежит известнейшему социологу Мануэлю Кастельсу. В своей работе «Информационная эпоха» он дал глубокий анализ принципов организации и функционирования современного общества, включая анализ тенденций в изменении бизнес-процессов. Кастельс показал, что благодаря природе нового общества, организованного на базе сетей, его сущностью становится не совокупность форм (предприятий, территориальных образований...), а совокупность процессов. Эти процессы характеризуются структурным доминированием пространства потоков. Ключевые слова новой экономики — сеть, процесс, поток. Таким образом, и в индустриальной экономике стран, не достигших уровня информационной экономики, под влиянием процессов глобализации начинают формироваться сети различной природы и, соответственно, функционировать информационные, товарные, финансовые потоки. Их появление в экономике означает, что они автоматически становятся новой средой для бизнеса.

Одной из характеристик новой экономики Кастельс называет сетевую логику любой системы или совокупности отношений, использующей новые информационные технологии. Морфология сети хорошо приспособлена к растущей сложности взаимодействий и к непредсказуемым моделям развития, возникающим из творческой мощи таких взаимодействий.

Распространение сетевой логики новой организации бизнеса по всему миру облегчается тем, что элементы сетевой организации сформировались во многих обществах задолго до наступления процессов глобализации. А потому архитектура и состав деловых сетей, формируемых по всему миру, находятся под влиянием национальных характеристик обществ, в которые эти сети встроены. Примером таких «базовых сетей» являются семейные сети в китайских обществах и в северной Италии; предпринимательские сети, возникающие из техно-

логических питомников в инновационной среде, как в Силиконовой долине; иерархические коммунальные сети японского типа — кейрецу и т.д. В результате этого новые деловые сети формируются в различных формах, различных контекстах и проистекают из различных культурных выражений.

Не остается в стороне от описанных процессов и российская экономика.

Спецификой российской экономики является то, что в постперестроечное время многие социально-экономические процессы отразили те явления, которые в других странах занимали многие десятилетия. Очень наглядно это проявилось и в «истории» формирования российских компаний. Я. Ш. Поппэ в своей известной книге «Олигархи. Экономическая хроника 1992–2000» отмечает: «Крупный бизнес в России в большинстве случаев построен отнюдь не по холдинговому принципу, а имеет значительно более сложную структуру...

Основной формой существования крупного российского бизнеса является группа, то есть совокупность предприятий (юридических лиц), которые в силу сложившихся между ними связей регулярно выступают в некоторых важных аспектах как единое целое. При этом связи могут быть формальными и неформальными».

Очевидно, что в организационной основе таких бизнес-групп лежит сетевой принцип. При этом формирование сетевого подхода к организации бизнеса в российской экономике обусловлено одновременным воздействием двух групп факторов. С одной стороны, это внутренние факторы — нестабильность в политике, отсутствие правовой среды, коррумпированность государственных чиновников, криминальная среда ведения бизнеса, с другой — влияние западной информационной экономики и процессов глобализации.

Таким образом, если в информационной экономике сетевой уровень экономики знаний является ее высшим уровнем, то в современной индустриальной экономике формируется некоторый «слой» влияния экономики знаний. Именно этот слой — среда активного проектирования. А сам активный проект является одним из проявлений сетевой логики развития мирового бизнеса.

#### **Общая характеристика активного проектирования как явления информационной экономики**

Механизм влияния глобализации на формирование среды активного проектирования заключается в том, что организационные основы инфор-

мационной экономики распространяются по всему миру. Основу информационной экономики составляют пространственные потоки, функционирующие в сетях различной природы. Многие российские компании, как отмечалось выше, уже строятся по сетевому принципу. И более того, именно сетевые принципы организации бизнеса являются условием включения российских компаний в мировую экономику. Если компания, действующая на принципах индустриальной экономики, ориентируется на конкуренцию на мировых рынках, то сетевая компания ориентируется на сотрудничество и включение в существующие деловые сети. Активное проектирование — один из методов вхождения в мировые деловые сети.

Говоря об активном проектировании как адекватной форме бизнеса в современной бизнес-среде, мы показали, что в его организационной основе лежат деловые сети. Сеть активного проекта пропускает через себя потоки — информационные, финансовые, товарные. Соответственно, экономическая эффективность в нем достигается за счет оптимизации системы потоков. В свою очередь, оптимальная система потоков означает локальную стабилизацию в условиях нестабильной бизнес-среды. Часть достигнутого экономического эффекта становится доходом организатора активного проекта. Таким образом, активный проект — это потоковый проект.

Термин «поток» не нов для нашей жизни. Выражение «финансовый поток» широко используется в обществе, хотя часто смысл этого понятия сильно вульгаризирован. Известны термины «информационный поток» и «товарный поток». В целом же эти явления являются составными частями пространства потоков. Все эти формы присутствуют также и в активном проектировании.

Кастельс так определяет понятие пространства потоков: «Пространство потоков есть материальная организация социальных практик в разделенном времени, работающих через потоки». Достаточно сложное определение, но оно легче воспринимается, если осознать, например, что одним из вариантов «социальных практик в разделенном времени» является реальный экономический проект, имеющий конечное время реализации.

Активный проект — потоковый проект, поэтому в его основе лежит понятие «процесс», а не «форма». Процессы, безусловно, присутствуют и в стабильной индустриальной экономике. Но в ней они несут равновесный стационарный характер, и определяю-

щим понятием является все-таки «форма». Процессы, лежащие в основе активного проектирования, несут неравновесный, динамический характер, а поэтому именно они выходят на первый план в активном проектировании.

Пространство потоков проявляется в нашей повседневной жизни многогранно как через его материальную основу, так и в менталитете, в формах восприятия жизни и организации бизнеса.

Материальную основу пространства потоков Кастельс структурирует как сочетание, по меньшей мере, трех слоев материальной поддержки, которые вместе взятые образуют пространство потоков.

Первый слой, первая материальная опора пространства потоков состоит из цепи электронных импульсов (микроэлектроника, телекоммуникации, компьютерная обработка, системы вещания и высокоскоростного транспорта, также основанного на информационных технологиях). Это материальная основа одновременных практических действий. Этот слой обеспечивает функционирование всем известным информационным и финансовым потокам в их электронной форме. Это также такой важный фактор современного бизнеса, как возможность быстрого и беспрепятственного перемещения по миру. Роль этих факторов сегодня очевидна для любого бизнес-процесса, в том числе для активного проектирования.

Второй слой пространства потоков состоит из узлов и коммуникационных центров. Пространство потоков, в отличие от своей структурной логики, не лишено мест. Сеть связывает между собой конкретные места с четко очерченными социальными, культурными, физическими и функциональными характеристиками, играющие роль места осуществления стратегически важных функций.

Это, прежде всего, крупнейшие деловые центры, являющиеся узлами мировой бизнес-сети, в которых концентрируются банковский капитал и управление крупнейших компаний. Подобным узлом мировой сети в той или иной степени в нашей стране стала Москва, что на принципиальном уровне отличает ее от других крупных городов России. Подобными узлами являются также в западном обществе научные центры и технопарки, которые за счет эффективной связи между наукой и бизнесом становятся также бизнес-инкубаторами. Для активного проекта подобными узлами являются места расположения компаний, входящих в проект и функционирующих в едином бизнес-пространстве, а не в условиях локального замкнутого региона.

Третий важный слой пространства потоков относится к пространственной организации доминирующих менеджерских элит, осуществляющих управленческие функции, вокруг которых строится организованное пространство. Технократическая, финансовая и менеджерская элита, которая занимает в наших обществах ведущие позиции, также имеет специфические пространственные требования, касающиеся материальной и пространственной базы своих интересов и действий. Эти требования реализуются в облике и инфраструктуре тех мест (городов, научных центров...), которые становятся узлами мировой бизнес-сети.

Наличие этого слоя в пространстве потоков определяет необходимость развития такой важной составляющей общей теории управления проектами, как системы социальных связей проекта. В теории управления проектами индустриальной экономики этому вопросу уделялось гораздо меньше внимания, чем требуют новые экономические реалии. Данная проблематика будет рассмотрена в одной из следующих статей нашего цикла.

#### Классификация активных проектов

Определив положение активного проектирования в современной экономике, мы можем подойти к вопросу классификации активных проектов.

Функционирование в потоках определяет такую яркую черту активного проектирования, как его креативный характер. Форма, сроки, организация, состав и все другие черты активного проекта определяются конкретными характеристиками внешней среды. Ее постоянное изменение и, вслед за изменениями внешней среды, адаптация к ним активного проекта определяют уникальность каждого из них. Активное проектирование — это искусство, а потому ни один из проектов не повторим в чистом виде. Этот факт затрудняет какую-либо классификацию активных проектов. Тем не менее, некоторые подходы к их классификации необходимо предпринять с целью систематизации накопленного опыта и знаний. В рамках данной статьи предпринята первая попытка такой классификации, а потому решение данной проблемы далеко от завершения и требует в дальнейшем творческого подхода. В качестве основы для анализа возможных вариантов активных проектов взят опыт компании «Эндели Лимитед», а также деятельность тех компаний, опыт работы которых проанализирован нами в ходе научных исследований.

Активное проектирование как явление, существующее в реальной эко-

номике, может быть применено практически любым ее субъектом:

- Промышленным предприятием — под этим термином мы понимаем субъект экономики, жестко ориентированный на определенный сектор экономики и определенный тип деятельности;
- Бизнес-капиталом, под которым мы понимаем капитал, целью владельца которого или управляющего им является получение прибыли независимо от сектора экономики или типа деятельности;
- Территориальным образованием — регионом, для которого активное проектирование может быть способом развития;
- Интеллектуальным капиталом — под этим понимается некая инновационная идея, базирующаяся на научных знаниях или практическом опыте и реализуемая на практике с помощью методологии активного проектирования.

В том или ином виде многие практические ситуации могут быть сведены к комбинации действий указанных субъектов экономики. Так, промышленное предприятие в случае его ликвидации или полной переориентации может рассматриваться как некий бизнес-капитал, включающий в себя как финансовую, так и физическую (основной капитал) составляющие. Бизнес-капитал в сочетании с интеллектуальным капиталом может сформировать бизнес в форме бренд-компании. Интеллектуальный капитал в данной схеме может включать как бизнес-идею, так и научные разработки. Активное проектирование может применяться и в интересах государственных структур, прежде всего, при решении задач развития отдельных социально-территориальных комплексов.

В соответствии со структурой современной экономики и местом в ней активного проектирования все активные проекты можно разделить на следующие группы:

1. Активный проект как самостоятельная форма бизнеса.

2. Активный проект обеспечения разработки и реализации экономического проекта в классической форме.

3. Комплексные варианты активных проектов.

Активный проект как самостоятельная форма бизнеса может включать:

- Активный проект услуги;
- Структурный активный проект.

Под активным проектом услуги следует понимать проект по разрешению какой-либо временной проблемы компании. Примером такого проекта может быть разработка и реализация описанной ранее (журнал «Управле-

ние компаний», № 2, 2002 год) схемы налоговых расчетов нефтяной компании с местным бюджетом.

Под структурным активным проектом следует понимать непосредственно организацию профильного бизнеса компании или самостоятельного направления в ее деятельности. Примером этого может быть деятельность МГК «Итера», проанализированная в №4 журнала «Управление компаниями» за 2002 год.

Сущностью активного проекта обеспечения разработки и реализации экономического проекта в классической форме является формирование и поддержание для последнего «квазистабильной» бизнес-среды, в условиях которой можно успешно использовать классические приемы теории управления проектами. В этом случае при разработке проекта особый упор делается на формировании благоприятной социально-политической среды вокруг проекта — организации поддержки государственных структур, поиска компромиссов и разрешения конфликтов различной природы. Существенным вопросом может быть разработка состава компаний, вовлекаемых в реализацию проекта или специально создаваемых с этой целью.

Формально в рамках классической теории управления проектами речь идет о начальном этапе подготовки проекта. Однако существенно более важная роль этого этапа работы по сравнению с условиями работы в стабильной индустриальной экономике, специфика нестабильной бизнес-среды и необходимость применения специальных методик организации проекта позволяют нам рассматривать этот этап работы как самостоятельный проект. А сущность этого этапа разработки инвестиционного проекта позволяет классифицировать его как активное проектирование. Активный проект выступает в качестве своеобразной «оболочки» классического инвестиционного проекта.

Поскольку каждый проект индивидуален, в реальной практике приведенное выше разделение проектов часто может встречаться в комплексной форме. Фактически это является правилом для инфраструктурных проектов и проектов развития регионов. Для подобных проектов мы можем употребить термин «активный проект развития».

Описанная классификация и взаимосвязь форм активного проектирования приведена на рисунке.

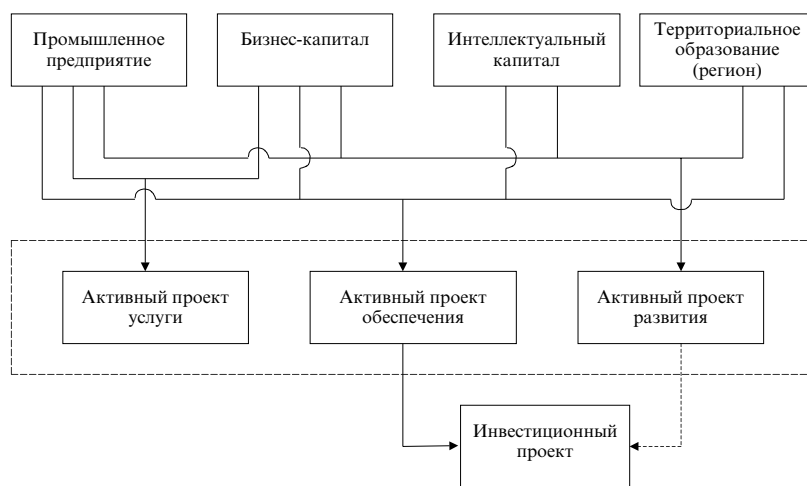
В вопросе классификации активных проектов могут применяться также те подходы, которые используются для классификации классических



проектов. В этом случае критериями классификации могут выступать:

- Длительность проекта;
- Степень сложности проекта;
- Масштаб проекта;
- Сектор экономики, в котором реализуется проект;
- Другие.

Все изложенное выше подчеркивает тот факт, что активное проектирование — достаточно гибкая и широко применимая методология бизнеса в нестабильной среде. Развитие этой методологии, в том числе разработка вопросов классификации, будет развиваться параллельно с теми радикальными изменениями в мировой экономике, свидетелями и участниками которых мы являемся.



## Гарантийный Фонд — инновационный инструмент поддержки малых научоемких фирм

**В. В. Павловец,**  
заместитель генерального директора  
Гарантийного Фонда ГАПР  
по финансовым вопросам, к.э.н



В Российской Федерации, находящейся в состоянии перехода к рыночной экономике, многие жизненно важные экономические и социальные институты, обеспечивающие стабильность, только начинают развиваться. К числу таких институтов необходимо отнести, в первую очередь, частное предпринимательство и средний класс. Большое значение для обеспечения конкурентоспособности российской экономики и экономического роста в будущем имеет развитая культура предпринимательства. Основным условием для становления предпринимательства является институт малого предприятия.

Малые и средние предприятия (МСП) играют огромную роль в решении текущих социально-экономических проблем РФ и повышении занятости населения. МСП в состоянии в самое короткое время создать значительное количество рабочих мест, расширить налоговую базу, способствовать росту национального дохода и обеспечить выпуск импортзамещаю-

щей продукции. В странах с развитой экономикой МСП являются важным фактором экономического роста.

Наиболее ярко проявляется необходимость и важность малых предприятий в инновационной сфере экономики. Накопленный годами огромный научный потенциал в большинстве своем не востребован российской промышленностью. Малые предприятия, возникающие на стыке науки и производства, активно проводят процесс коммерциализации научно-технического потенциала, и именно они имеют огромные возможности роста в еще не занятых сегментах мирового рынка посредством внедрения передовых технологий. Судьба этих малых предприятий во многом преопределяет будущее РФ как технически и индустриально развитого государства или как сырьевого источника.

Санкт-Петербург является ярким примером описанной ситуации — в городе накоплен огромный научный потенциал и существует резерв неиспользуемых производственных пло-

щадей. И именно в Санкт-Петербурге вопрос малых инновационных предприятий стоит особенно остро — они возникают и развиваются, преодолевая множество проблем.

Создание благоприятных условий для развития МСП имеет важнейшее значение как для малого сектора, так и для экономики в целом.

Одна из основных проблем для многих малых наукоемких предприятий — получение финансирования. На первоначальном этапе развития (seed) такие предприятия могут рассчитывать на «бизнес-ангелов» — частных рискованных инвесторов. Что касается кредитов на стадии интенсивного развития предприятия (стадии start-up, expansion), то путь в кредитные организации им почти закрыт из-за отсутствия ликвидного залога. Между тем, кредитная емкость малого инновационного предприятия может достигать 3-6 миллионов рублей. При успешном развитии предприятия (стадия expansion) и большой емкости рынка его продукции предприятие может рассчитывать на выкуп части акций компании венчурными инвесторами.

Основной причиной трудностей, с которыми малые предприятия сталкиваются при получении кредитов в коммерческих банках, является их неспособность предоставить достаточные доказательства возвратности полученных кредитов. Финансисты работают в условиях риска и принимают обоснованные решения о степени риска, на который они готовы пойти, за определенное вознаграждение, которое они ожидают получить. Когда банки кредитуют малые предприятия, риск считается относительно большим, поэтому под приемлемые уровни риска требуется равноценное обеспечение. Однако зачастую у малых предприятий просто нет достаточного и качественного