

Семинар Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»:

«Ресурсы нового освоения Северо-Запада»

14-15 сентября 2002 года. Санкт-Петербург

Выступление Юрия Александровича Перельгина, научного руководителя Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»

СТЕНОГРАММА:

Перельгин. Приветствую вас, уважаемые коллеги. Чрезвычайно рад вас видеть. Как вы знаете, семинар называется «Ресурсы нового освоения Северо-Запада». Подобное название появилось не сразу. Я попытаюсь рассказать свою точку зрения, почему это важно, и что бы нам хотелось с вами обсудить за эти два дня.

Вы все помните, что у нас есть виртуальная программа работ ЦСР «Северо-Запад»: первый год мы занимались написанием Доктрины развития Северо-Запада. Но уже в процессе работы над Доктриной стало понятным, что нужно отвечать на вопрос «Как?». И если мы ответили в первый год своей работы на вопрос «Что?», дальше у нас появился вопрос «Как?», мы озаботились вопросами институционализации. В принципе, практически весь 2002-ой год, до сегодняшнего момента, и я думаю, что еще пару лет следующих этот вопрос нас будет волновать.

Мы действительно почувствовали себя независимым Институтом, но почувствовать – это же одно дело, а стать независимым Институтом стратегического планирования – дело совсем другое. И мы сейчас не можем сказать, что Фонд ЦСР «Северо-Запад» признан как Институт стратегического планирования всеми участниками процесса, как в нашей стране, так и за рубежом. Мы можем сказать, что появилось некоторое имя. С вашей помощью появились события в регионах. Появились некоторые проектные инициативы. Что-то начало двигаться, но, тем не менее, я не могу сообщить, что такой Институт, как ЦСР «Северо-Запад» родился. Организация когда хороша? Когда все руководство может съехать на каникулы на год, а организация будет работать. В этом смысле, она превратилась в Институт, и, в общем, ей уже не страшны ни кадровые перестановки, ни соответствующие изменения условий в стране. Про себя мы такого еще пока сказать не можем, и вопрос – «Что такое Институт стратегического планирования?» остается.

Если вы помните, на семинаре «Институционализация регионального развития», который проходил в июне этого года, мы с вами уже обсуждали некие конкретные темы, одна из них была сеть и создание сети. Как мы считаем - это один из инструментов, или одно из средств, которое позволяет задать такой Институт, и транслировать методы и саму

деятельность стратегического планирования в регионы. А дальше предстоит достаточно большая работа, потому что институционализация деятельности – это еще более серьезная проблема, чем институционализация организации. И, как нам это удастся, и удастся ли, – это те вопросы, которые волнуют меня, и на которые я периодически отвечаю сам себе всеми работами, которые мы здесь проводим.

Что касается названия сегодняшнего семинара - «Ресурсы нового освоения»? Когда мы столкнулись с тем, что у нас большое количество проектных направлений, вопрос, который был поставлен еще в Доктрине, - «Как управлять всем этим?», стал основным.

Вчера было небольшое совещание в рамках проекта «Статистика пространственного развития», на котором возник вопрос – какое имеет отношение статистика, к тому, что мы делаем? Мое мнение заключается в том, что статистика без задач управления бессмысленна. Она приобретает смысл только тогда, когда ставится задача управления чем-либо. После этого становится осмысленной любая информация, которая собирается статистикой. И тем более, деятельность стратегического планирования или деятельность по развитию регионов. И все эти вопросы сложны и трудны, и именно поэтому они каждый раз всплывают на наших круглых столах и совещаниях.

Мы провели несколько круглых столов по «Энергетическому проекту». И наши эксперты утверждают, что: «Технология – это не ресурс. Наличие самой технологии, – ничего из себя не представляет. Никто не покупает. У нас много разработок, но сами по себе, они ценности не имеют. Покупаются проекты - тогда, когда технология находится в оболочке, в которой уже посчитано, как эта технология будет внедрена, откуда будут взяты под нее те или иные средства, как она будет реализована, и какой «профит» она принесет тому, кто это все приобретет». И таких готовых проектов практически нет. И оказывается, что единицей продажи в сегодняшней ситуации является технология, упакованная в проект.

Мне кажется достаточно интересным именно с этой точки зрения попробовать посмотреть на все наши проектные инициативы и на все наши проектные направления, потому что может оказаться, что технологии, вставленные внутрь каждого из проектных направлений, они, сами по себе, не имеют такого что ли ресурсного наполнения или ресурсного содержания.

Вчера у нас был круглый стол по «Лесу», и мы, достаточно эмоционально, обсуждали лесную проблематику. Эмоционально, поскольку были приглашены непосредственные участники этого процесса, то есть, бизнес, который живёт тем, что занимается лесозаготовкой и частично лесопереработкой. Количество участников этого семинара было совсем небольшое (семь человек), но они друг с другом не могут

договориться. Каждый ведет свой проект. Каждый великолепно владеет проектным материалом, но друг друга мало слышат. Обсуждение длилось три часа, и мне до сих пор не понятно, смогут ли они дальше после этого друг с другом скооперироваться. Что значит скооперироваться? Это предполагает некое объединение, в том числе, и ресурсной базы. Это означает, что один проект или один деятель уступает часть ресурса другому, или делится ресурсами, или они объединяют ресурс для того, чтобы достичь каких-то совместных целей. И это люди, которые работают в одном поле, которые погружены в единый конкретный материал. И оказывается, что когда у нас возникает инициатива, выдвинутая всеми регионами (при разработке Доктрины «Лесной проект» был назван объединяющим для Северо-Запада), оказывается, что совместному действию многое мешает, и никакого кооперирования не происходит.

У меня вырисовывается следующая картинка: есть несколько уровней осмысления проектных инициатив, или, если по-другому сказать, задействования проектных инициатив в своей работе

1. федеральный уровень - когда федерация смотрит на подведомственную ей территорию и пытается выделить какие-то проектные линии, которые сомасштабны государственному управлению, и придать им некий государственный смысл. При этом, этот государственный федеральный уровень абсолютно не замечает уровня субъекта федерации.
2. уровень субъектов федерации, который, в свою очередь, смотрит на подведомственную ему территорию, и видит там действующих субъектов, и принимает определенные решения, но дальше получается, что субъектов много, но они между собой тоже не видят зон кооперирования. Мы просмотрели практически все региональные документы стратегического значения Северо-Запада. Несмотря на то, что каждый из регионов участвует сейчас в написании стратегии развития Северо-запада под руководством полпредства, таких проектных линий, в которых можно было бы точно проследить кооперативное объединение регионов, нет.
3. И третий уровень, в котором есть бизнес, или активные действующие субъекты, которые, сами по себе работают и тоже между собой не договариваются.

Получается такая трехслойная картинка, но я не понимаю, что мы можем предпринять для того, чтобы, например, один проект увидел другой проект, и начал кооперироваться; один регион увидел другой регион, а федеральный уровень продумал условия, в которых такая кооперация была бы возможна. Мы подумали: «А, может быть, это ресурсы? Может быть, есть смысл начинать говорить о ресурсах, и после этого можно

будет перейти к кооперации?» Но только это, с одной стороны, требует некоторого усилия от проектных менеджеров, чтобы увидеть в чужом проекте не соперника и не конкурента, а, например, ту линию, которая ему позволяет достичь своих результатов или с меньшими затратами и с большей эффективностью, и посмотреть на другие ресурсы - может быть, их переосмыслить? Такого рода работу мы бы хотели проделать сегодня.

Мне все время не дают покоя ответы на вопрос, - «Доктрину написали, начали писать стратегии, но не перешли к кооперации, хотя, на наш взгляд, вопрос регионального развития – это тот вопрос, который должен был всех объединить».

Мы живем в одном регионе. Все понимают, что у всех есть лес, что все регионы, худо-бедно, его пользуют. Неплохо было бы всем действующим субъектам договориться, каким-то образом, например, о корпоративных действиях по отношению к нашим коллегам из-за рубежа. Но сейчас нет даже согласованной цены на «балансы», которые экспортируются. Почему-то мы не можем достичь даже этого, хотя действуем в ущерб себе.

Есть рыба, - как минимум, для трех регионов это важнейший ресурс. У нас были проработки, обсуждения в Карелии, когда мы делали семинар в июне 2001-го года, но дальше ничего не произошло. И до сих пор вопрос кооперации висит, и он не проработан ни нами, ни, как я понимаю, другими субъектами. Есть некое прямое поглощение более сильными более слабыми, но это не кооперация. Это линия экспансии, захвата. Сейчас такая политика, и она превалирует. На смену ей не приходит кооперирование.

И, в этом отношении, мне кажется, что в рамках ЦСР «Северо-Запад», в рамках тех проектных инициатив, которые поддержаны ЦСР, где мы уже дошли до промежуточных результатов, мы могли бы попробовать такую схему кооперации построить. В каких-то проектах есть полуфабрикаты. В каких-то проектах начался только процесс. Какие-то находятся на предпроектных замыслах. Мне кажется, что это был бы результат, который дальше можно было бы начинать употреблять сначала для себя, а потом попытаться это как-то транслировать на другие проектные инициативы. В общем, нужен такой интерфейс, который бы позволял проектные инициативы разных слоев сшивать между собой, с одной стороны; а, с другой стороны, позволял бы проектам видеть друг друга и образовывать схемы кооперации друг с другом. Это содержательная задача на эти два дня. Именно она лежит в основании устройства программы работ.

Как устроен семинар? У нас есть два дня и три шага работ. Первый день – это введение материала и презентация проектов. Мы попросили авторов, чтобы они попробовали, насколько это сейчас возможно, представить свои проекты через ресурсы, и сообщить сообществу, что они понимают под ресурсами своего проекта и где у них есть

точки кооперации. И весь этот день посвящен именно этому. В начале у нас есть пара сообщений о том, как мы, вообще, видим ресурсы, что такое ресурсы в инновационной сфере, что такое ресурсы в кластерном подходе, что такое ресурсы, прописанные нами когда-то в Доктрине и так далее. Это все введение материала. И сегодняшний день мы заканчиваем структурной консультацией - нам, в конце дня предстоит для самих себя попытаться переопределить названные ресурсы, и хотя бы по нескольким группам сбить проекты. Например, если проект по энергетике увидит партнеров в проекте по лесу. Мы бы очень хотели, чтобы парочка групп возможной кооперации сформировалась.

Следующий такт - 15-ое сентября, когда будет проведена некоторая работа в группах для того, чтобы проекты, выделив свои ресурсы, попытались их переопределить друг для друга, и построить внутри образовавшихся групп схему кооперации, и презентовать ее сообществу. Мы бы это смогли обсудить, и, может быть, нам удастся в конце второго этапа *построить схему кооперации*.

Если удастся, здорово; не удастся, будем работать дальше. Мы ведь строим сеть, и для нас вопрос работы сети не праздный. Сеть не будет работоспособной без понимания схемы кооперации различных проектных направлений. Мы смотрим на сеть, как на некую среду, в которой такая кооперация возможна. И может быть, прорабатывая схему кооперации, у нас рождаются некие конструктивные требования на работу сети, что мы попытаемся зафиксировать в диспетчерском совещании представителей ЦСР «Северо-Запад» в регионах. Это последний такт работы. Вот так устроен семинар.

Если есть какие-то вопросы, я с удовольствием на них отвечу.

Гимбицкий. Что я услышал? Ты говоришь, что есть проектные инициативы разных уровней. Нет кооперации между этими проектными инициативами. И дальше я не очень понял: что если начать обсуждать ресурсы - что тогда произойдет? Я даже вопрос задать точно не могу, но я понимаю, что это базовая конструкция. Я ее не очень понимаю. Что дальше будет - обсуждение ресурсов и видения ресурсов? В чем идея-то?

Перелыгин. Я могу ответить следующим образом. Мы 9-ого сентября подписали бумаги по международной школе менеджмента, что, в общем, накладывает достаточно серьезную ответственность на ЦСР. Образовательный процесс - долгосрочный. Приняв людей на обучение, не скажешь им, что: «Ребята, мы пошутили. Завтра мы закрываем фирму». Это означает, что нужно нести ответственность за этих людей. При этом, образование MBA – образование хорошего уровня. Дальше встает вопрос, - проекты ЦСР «Северо-Запад» будут видеть в этой международной школе менеджмента ресурс для себя или не будут?

Например, можно энергетическому проекту, если он развернется, заказать для себя специальную подготовку специалистов в этой школе? Про школу будет рассказано сегодня отдельно, и про ее ресурсные возможности. То есть мы создали ресурс для кого: в целом, для ЦСР, для Северо-запада вообще; или мы будем это использовать, как некий корпоративный ресурс для той корпорации, которая, образуется вокруг ЦСР, и в этом отношении, каждый из проектов будет точно знать, что он может воспользоваться таким ресурсом? А поэтому, не обсуждая, какого рода ресурс будет производиться или создаваться в международной школе менеджмента, не очень понятно, как им пользоваться. Понятно я отвечаю?

Гимбицкий. Мне-то понятно. Я пока слышу следующее: есть разные проекты и инициативы, и в этих проектных инициативах есть какие-то ресурсы.

Перельгин. Или есть, или создаются.

Гимбицкий. Нужно найти какой-то способ, чтобы их соединить друг с другом.

Перельгин. Да, это вопрос.

Титов. Насколько я понимаю, они не просто есть - они потенциально существуют, и нам нужно понимать не только, где их взять, но и понимать, как их взять, а уже второй вопрос, когда мы знаем, как их взять, нужно решать вопрос о соединении ресурсов разных проектов, и тогда будет реализовываться один из доктринальных принципов – принцип синергетики.

Перельгин. Понимаете, их может же и не быть. Они же могут создаться, например, на третьем шаге, но видеть то, что через год или через два года в этом проектном направлении родится такой ресурс, и он будет задействован в другом проектном направлении. И увидеть это - уже было бы неплохо. Это и есть, на мой взгляд, возможность кооперирования и координации. Другое дело, что переинтерпретация ресурса или его виртуальное мыслительное переоформление, - это уже дело менеджера проекта, который это видит. Если бы мы такую схему переинтерпретации придумали или схематизировали понятие «ресурса» в такого рода схемах кооперации, это было бы здорово.

Переслегин. А, вообще, в истории был хоть один пример сетевой кооперации проектов? Я уже полчаса пытаюсь найти хоть что-то, по-моему, пусто.

Иогман. Можно я отвечу? В 85-ом году финны просчитали, что с Советским Союзом, по всей видимости, скоро что-то произойдет, и что-то произойдет с их гарантированным рынком сбыта для таких отраслей, как судостроение, машиностроение, и легкая промышленность. Они посчитали, что на европейском рынке по причине высокой стоимости трудовых ресурсов их продукция будет неконкурентоспособна. И несмотря на то, что лесной комплекс Финляндии всегда был корневым, стержневым бизнесом для Финляндии, но в 85-ом году, проведя исследования прорывных кластеров экономики, они просто-напросто просчитали и спроектировали мощное развитие лесного комплекса Финляндии, который реализовали практически за 5 лет, сделав рывок. Спустя еще 10 лет, если мы посмотрим на карту Европы через призму владения собственностью в лесном комплексе, то, с удивлением для себя, обнаружим, что целлюлозно-бумажной промышленности Франции не существует. Она была исторически мощной. Целлюлозно-бумажной промышленности и лесоперерабатывающей промышленности Германии нет, по национальной принадлежности. Это все принадлежит финнам, на самом деле. Так вот, в чем заключалась кооперация перед лицом достаточно серьезной угрозы своему будущему, будущему своих бизнесов? Объединились не только финские регионы: южная Карелия, я имею в виду Карелия финская. Объединился бизнес. В течение 10-15 лет: сначала была разработана концепция, потом стратегия, и потом она была реализована. Вот прецедент, которому стоит учиться. Спасибо.

Перельгин. Я не знаю этого прецедента. Я знаю другой. У меня личный опыт знакомства с некоторым проектом, который назывался «Timber, Fish, Wildlife». Это несколько западных штатов Соединенных Штатов Америки: Вашингтон, Аризон и еще несколько, где основным ресурсом жизни оставшихся индейских племен была лососевая рыба. И несколько провинций Канады. Соответственно, участниками процесса было правительства Канады, Америки, и правительства отдельных штатов, индейские племена, общественные организации, лесодобывающие и рыбодобывающие перерабатывающие компании. Там был запущен процесс переговоров по двум ресурсам: рыбе и лесу, причем, живому лесу, не древесине. И оказалось, что у каждого из них разное представление о ресурсе. Для каждого из них, для каждой из этих фигур это представляет из себя разную интерпретацию, хотя, на самом деле, в материальном представлении это едино. Они за 20

лет договорились. Правда, переговорный процесс кооперирования шел 20 лет, но проект был. Во многом, это протуберанцы Гарвардского проекта по переговорному процессу и по системообразованию, но, тем не менее, такой проект является примером, он сейчас работает. При этом, рыба вернулась, и леса уцелели, и лесопромышленные компании не сильно пострадали, и «ГРИНПИС» теперь не бастует. В общем, они многого добились. Поэтому я думаю, что такие масштабные проекты существуют. Может быть, это пример из той жизни, не нашей и не про нас.

Гимбицкий. Что является основанием кооперации? Этот взаимный пересчет ресурсов или некоторый корпоративный ответ на общий вызов?

Перелыгин. Понимаешь, я думаю, что основанием для кооперации является, вообще-то, задача управления развитием, а ресурс является неким средством достижения этой кооперации, и в каждом проекте есть свои цели и задачи, но, тем не менее рамка есть - управление развитием (я каждый раз отсылаю к Доктрине, ее надо удерживать, потому что я-то думаю, мы, все равно, за ее рамки или за ее пределы не будем сильно выходить). Там задача кооперации осмысленна. Другое дело, как до нее дойти? Ведь в этом же проблема.

Если больше нет вопросов, у нас сообщение Дмитрия Анатольевича Ялова «Ресурсы нового освоения Северо-Запада». Прошу вас.