

Совместный проект Программы развития ООН и Совета по развитию предпринимательства в Республике Беларусь «Формирование благоприятных административных, правовых и экономических условий для развития предпринимательства посредством активизации диалога государства и частного сектора»

СУБКОНТРАКТАЦИЯ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Минск «ТЕСЕЙ» 2007

УДК 334.012.32.012.64(082)
ББК 65.012.1
С89

Авторы-составители:
канд.экон.наук **Л.А. Истомина**,
канд. экон. наук **Л.К. Злотников**,
канд. экон. наук **Т.П. Быкова**

С89 **Субконтрактация** — ключевой фактор стратегии экономического развития: аналит. обзор / авт.-сост. Л.А. Истомина, Л.К. Злотников, Т.П. Быкова. — Минск : Тесей, 2007. — 156 с.

ISBN 978-985-463-278-0.

В сборнике представлены материалы из отечественных и зарубежных источников, раскрывающие основные аспекты развития специализации и кооперации малых и крупных предприятий в производственной сфере: содержание субконтрактных отношений, условия их эффективности, роль в ускорении распространения инноваций и повышении конкурентоспособности национальной экономики.

Предназначено для руководителей и специалистов органов государственного управления, менеджеров предприятий, научных работников, преподавателей и студентов вузов.

УДК 334.012.32.012.64(082)
ББК 65.012.1

*Исследование проведено в рамках реализации мероприятий
Совместного проекта Программы развития ООН
и Совета по развитию предпринимательства
в Республике Беларусь «Формирование благоприятных
административных, правовых и экономических условий
для развития предпринимательства посредством
активизации диалога государства и частного сектора»*

ISBN 978-985-463-278-0

© ПРООН, 2007
© ООО «Тесей», 2007

Содержание

Введение	4
1. Субконтрактация: что и зачем?	12
2. На смену финансово-промышленным группам приходят кластеры	36
3. Инновации: догоняющее развитие	67
4. Без поддержки государства не обойтись	83
5. Опыт ближнего зарубежья	102
6. Без контакта нет контракта.	141

Введение

Слова «контрактор», «субконтрактор», «аутсорсинг» широко вошли в современный деловой язык. В действительности же ничего нового они не обозначают. Контрактор (субконтрактор) — это все тот же подрядчик (субподрядчик), а аутсорсинг — передача сторонним организациям исполнения каких-либо функций или изготовления изделий, которые до этого производились на данном предприятии. И в нашей практике управления термин контрактация употребляется, например, когда говорят о заказах государства коммерческому сектору или об интеграции производителей и переработчиков сельскохозяйственной продукции.

Но сегодня понятия «контрактация», «аутсорсинг», «малый бизнес», «клэстер» расширили свое содержание и отражают бурное развитие специализации и кооперации производства, которые в последние десятилетия вышли за пределы отдельных стран и составляют основу процессов глобализации.

Глобализация экономики, охватившая преимущественно развитые страны мира, ведет к существенному снижению издержек производства товаров и услуг. В борьбе за существование фирмы вынуждены изыскивать любые пути сокращения затрат. Поэтому они все больше практикуют передачу непрофильных видов деятельности другим специализированным фирмам, открывают в Азии новые филиалы, где расходы на производство ниже, чем в США и Европе, и т.д. Именно необходимость сокращения затрат занимает первое место в рейтингах причин обращения западных компаний к сторонним организациям.

Однако международное специализация и разделение труда, мировая торговля существовали еще в древнем мире. Но лишь в последние десятилетия XX в. заговорили о глобализации, контрактации, аутсорсинге как о новых явлениях, ставших основой развития ряда стран мира. Новое качество давно известные процессы получили в результате бурного развития, прежде всего, технологий, логистики, средств транспорта. Благодаря новым технологиям, пере-

дача информации и сигналов управления, движение финансовых потоков стали практически мгновенными, а транспортировка товаров —дешевой и быстрой. Сегодня таможенная очистка корабля с тысячами контейнеров на борту занимает в Австралии или Сингапуре лишь полчаса.

Новые условия чрезвычайно расширили возможности контрактации и придали ей новое качество. Продуктовая специализация отдельных фирм заменяется не только специализацией подетальной. На аутсорсинг выносятся и отдельные производственные операции. В Токио есть предприятие, на котором работают не более 10 человек и которое занимается только входным контролем физических размеров деталей для различных фирм. Все оборудование предприятия —два программируемых робота, которые автоматически осуществляют обмеры изделия по заданной программе. После окончания обмера деталей компьютер пересыпает результаты контроля фирме-заказчику, затем загружается программа для контроля других деталей для другой фирмы. Если бы, например, контролем точности изготовления фирма «Kodak» занималась самостоятельно, то дорогостоящее оборудование не было бы полностью загружено и, следовательно, издержки контроля были бы гораздо выше.

Из приведенного примера видно, что специализация малого предприятия на изготовлении некоторой детали или выполнении отдельной операции в ряде случаев ведет к максимально эффективному использованию не только дорогостоящего оборудования, но и конструкторов, технологов, ремонтных рабочих и др.

На одном из предприятий в Швеции организовано автоматизированное производство дверей для мебели, которые затем поставляются на сборочные предприятия, приближенные к потребителям в различных странах мира. Подобные производства обеспечивают выпуск дешевых и качественных комплектующих при малом количестве занятых и больших объемах производства. Поэтому специализация и кооперация в обрабатывающей промышленности вышла за пределы отдельных стран и более быстрыми темпами растет внешняя торговля компонентами.

Крупные корпорации, стремясь получить более дешевые компоненты, активно используют систему контрактации для взаимодействия с предприятиями, как правило, малыми, не входящими в систему транснациональных корпораций (ТНК). Поэтому внешние условия для включения в международное разделение труда сейчас весьма благоприятны. «Поджимаемые» китайскими конкурентами европейские компании готовы перебрасывать свое производство в страны с более дешевой и достаточно квалифицированной рабочей силой. Например, «в ближайшие пять лет 90% машиностроительных предприятий ФРГ планируют развернуть производство за границей, в том числе выпуск сложных и высокотехнологичных продуктов»¹. Сегодня из 430 тыс. сотрудников концерна «Siemens» в самой Германии трудятся лишь 164 тыс. человек.

Приходя в другие страны, ТНК, как правило, делают ставку на местных контракторов для производства комплектующих. Например, когда компания «Electrolux» в 2005 г. начала сборку своих стиральных машин в Санкт-Петербурге, она предоставила документацию и требования к поставляемым деталям всем российским фирмам, желавшим принять участие в поставке комплектующих, за свой счет провела аудит производства возможных поставщиков.

Сегодня большинство машиностроительных заводов мира занимаются в основном сборкой, финансами, научными разработками и маркетингом. Производство деталей и узлов, обеспечивающие и обслуживающие функции они выносят за пределы предприятий. Согласно исследованиям Министерства внешней торговли и промышленности Японии, на одну крупную машиностроительную фирму приходится в среднем 170 субподрядчиков первого уровня, 1,7 тыс. субподрядчиков второго уровня и около 32 тыс. субподрядчиков третьего уровня². Субподрядчики второго

¹ Инженеры в опасности // Эксперт–Германия. 2005. № 1.

² Кузнецов, В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении / В.М. Кузнецов, А.Д. Андреев // ЭКО. 2005. № 6.

и третьего уровней — это в основном малые и мельчайшие фирмы.

Уже два десятилетия в мире идет процесс формирования новой системы специализации и кооперации производства на основе контрактации, что отражается на структуре мировой торговли. Анализ внешней торговли 28 ведущих стран — экспортёров и импортёров машин и транспортных средств показал, что с 1985 по 1996 г. экспорт готовых изделий вырос в 2,5 раза, а запасных частей и компонентов в рамках этой товарной группы — в 3,7 раза¹.

Малые и мельчайшие фирмы — поставщики компонентов иногда образуют кластеры. В г.Тойота, где одноименная фирма имеет два сборочных предприятия, вперемежку с 2–3-этажными коттеджами рассыпаны тысячи производственных помещений (по размерам часто сопоставимых с коттеджами) малых фирм.

Кластеры, или промышленные округа, наиболее распространены в Италии. Они представляют собой территориально-производственные системы, состоящие из сотен или тысяч скооперированных малых и средних предприятий (средним в Италии считается предприятие, на котором занято от 100 до 500 человек). Это может быть либо структура с предприятием-лидером, окруженным большим числом субпоставщиков, либо сетевая структура с перекрещивающимися производственными связями. В промышленных округах сосредоточено 45% всех занятых в национальной промышленности Италии, а их предприятия выпускают 40% всех экспортных товаров страны. Среди таких округов есть мировые лидеры в своей отрасли. Так, промышленный округ Сассуоло производит 80% национального и 25% мирового объема керамической плитки. Италия — ведущий в мире экспортёр мебели. Но в стране нет ни одной крупной мебельной фабрики. В Липецке, где итальянские инвесторы построили несколько крупных

¹ Шишков, Ю. Международное разделение производственного процесса меняет облик мировой торговли // Мировая экономика и междунар. отношения. 2004. № 10.

предприятий, тоже начал формироваться кластер из малых фирм — поставщиков деталей и услуг для этих предприятий.

Новые тенденции в развитии организации производства определили и принципиально новую роль малого бизнеса в развитии экономики.

На первом этапе рыночных реформ малые предприятия выступали в качестве своеобразных «чистильщиков» государственного сектора. Арендая у государственных предприятий площади, приобретая у них изношенные, но еще жизнеспособные оборудование и инвентарь, приспособливая для своих нужд неиспользуемые помещения и вовлекая в хозяйственный оборот все пригодные материалы, в том числе и отходы, малый бизнес способствовал более эффективному использованию ресурсов страны. Гибкие, маневренные, чутко реагирующие на спрос малые предприятия, обладающие низкой капиталоемкостью и высокой производительностью, осваивали те экономические ниши, которые были недоступны крупным производителям.

После того как доля малых предприятий достигает примерно 40% от общего числа занятых в экономике, наступает второй этап экономических реформ. В этот период малый бизнес начинает играть принципиально новую роль в организации производства. Малые предприятия, накопившие за предшествующие годы необходимый капитал, приобретают современное оборудование и постепенно превращаются в специализированные фирмы, выполняющие инновационные разработки, производящие стандартизованные детали, узлы и комплектующие, оказывающие всевозможные производственные и вспомогательные услуги крупным предприятиям. Последние, замыкая на себе технологические цепочки и кооперационные связи сотен мелких производителей, из набора разрозненных деталей и узлов, как в детском конструкторе «Лего», собирают массовую готовую продукцию, поступающую на мировые рынки. В такой форме малый бизнес помогает логически завершить процесс реструктуризации государственного сектора и выйти на уровень специализации и кооперации,

соответствующий современной системе организации производства в мире.

На новом этапе развития, в который вступает Республика Беларусь, повышение конкурентоспособности отечественных предприятий становится ключевой задачей. Во-первых, экономика Беларуси остается пока еще менее эффективной, чем экономика развитых стран. В наследство от СССР республике досталось немало крупных предприятий, которые похожи на натуральное хозяйство, не способное выйти на современный уровень качества и эффективности. Во-вторых, практически закончился этап «восстановительного» роста, когда наращивание объемов производства происходило в условиях недоиспользованных мощностей и не требовало значительных инвестиций. На предприятиях страны, обеспечивающих основной объем экспорта, мощности уже используются практически полностью. На их наращивание и модернизацию требуются гораздо большие размеры инвестиций, чем на этапе восстановительного роста. В-третьих, производственный аппарат накопил высокий износ и требует замены. Необходимо обновление и непроизводственных фондов. В-четвертых, наблюдается дальнейшее стремительное повышение цен на импортируемые ресурсы. Для решения этих проблем необходим значительный рост конкурентоспособности экономики, что требует развития специализации и кооперации в значительно большей, чем прежде, степени.

В то же время нельзя утверждать, что в Беларуси отсутствуют подвижки к современной организации производства. Примером подетальной специализации с включением в международное разделение труда может быть ОАО «Брестский электроламповый завод». Здесь совместно с голландской компанией *«Philips Lighting»* освоена новая технология варки стекла и производства деталей для осветительных ламп — экологичных электротрубок, которые будут поставляться в страны ЕС.

«Мы пытаемся уйти от советского принципа построения бизнеса, когда на одном предприятии стараются сделать все. Каждый должен заниматься тем, что у него лучше по-

лучается», – отметил директор Молодеченского предприятия «Энеф»¹. Это предприятие сотрудничает с ТНК «Siemens»: осуществляет сборку современных пускорегулирующих устройств из приобретаемых за рубежом комплектующих и поставляет большую часть своей продукции на экспорт. Таким образом, предприятие «Энеф» вписалось в систему международного разделения труда. Однако таких примеров, к сожалению, немного.

В целом организационно-технологическая реструктуризация промышленности Беларуси находится на начальном этапе развития. Выделение структурных подразделений в самостоятельные юридические лица или дочерние предприятия состоялось пока лишь у 4–5% предприятий². В сложившейся системе стимулирования предприятий большинство из них не заинтересованы в развитии аутсорсинга и субконтрактных отношений, освобождении от непрофильных активов и подразделений, поскольку это может привести к снижению объемных показателей и количества занятых. Поэтому «достаточно часто на предложение о поставке субконтрактной комплектации высшего качества, подтвержденного европейскими сертификатами, сборочные предприятия отвечают отказом, мотивируя это тем, что произойдет значительное уменьшение трудоемкости»³. Кроме того, поставка по контрактации отдельных качественных комплектующих еще не свидетельствует об улучшении качества выпускаемых изделий и росте эффективности производства, поскольку качество машин, к примеру, определяется качеством многих сотен комплектующих.

Предлагаемое читателю обзорное Исследование проведено в рамках реализации мероприятий Совместного проекта Программы развития ООН и Совета по развитию

¹ Голота, Н. Инновации — требуется налоговая мудрость // Директор. 2007. № 6.

² Страновой экономический меморандум для Республики Беларусь. Основной доклад. 8 ноября 2005 г. / Всемирный банк. Минск, 2005. С. 132.

³ Амбалов, В. Существует ли альтернатива «сборочному цеху»? // Директор. 2005. № 11.

предпринимательства в Республике Беларусь «Формирование благоприятных административных, правовых и экономических условий для развития предпринимательства посредством активизации диалога государства и частного сектора», одним из направлений деятельности которого является изучение международного опыта и механизмов развития кооперации и субконтрактации между крупными и малыми компаниями с целью обоснования возможностей их использования в Республике Беларусь.

Предлагаемое читателю обзорное исследование проведено в рамках реализации мероприятий Совместного проекта Программы развития ООН и Совета по развитию предпринимательства в Республике Беларусь «Формирование благоприятных административных, правовых и экономических условий для развития предпринимательства посредством активизации диалога государства и частного сектора», одним из направлений деятельности которого является изучение международного опыта и механизмов развития кооперации и субконтрактации между крупными и малыми компаниями с целью обоснования возможностей их использования в Республике Беларусь.

Надеемся, что знакомство белорусской управленческой элиты с опытом развития субконтрактации в других странах мира, а это и есть цель настоящего сборника, будет содействовать продвижению подобных процессов и в Беларуси.

1. Субконтрактация: что и зачем?

1.1. Основные понятия

Субконтрактация — одна из форм общеизвестной **производственной кооперации**.

Субконтрактация представляет собой форму сотрудничества между крупными предприятиями и мелкими производителями. Это действенный и современный метод, позволяющий предприятиям достичь высокой эффективности производства благодаря рациональному использованию имеющихся производственных мощностей и более совершенному использованию ресурсов.

Под общим термином **субконтрактация** в соответствии с принятой в практике международной промышленной кооперации терминологией понимаются следующие виды производственной деятельности:

- изготовление и поставка заказчику компонентов и комплектующих машинно-технической продукции, производимых в соответствии с международными (российскими) стандартами и поставляемых большими партиями (например, крепежные изделия, упаковочный материал и др.);
- изготовление и поставка узлов и отдельных деталей (изделий), производимых по спецификациям заказчика и поставляемых ему, как правило, в ограниченных количествах и в строго определенные сроки;
- проектирование, изготовление и поставка заказчику узлов, блоков и отдельных деталей (изделий) в соответствии с согласованным техническим заданием.

Каждое из перечисленных направлений имеет свою специфику при организации и реализации субконтрактов и соответственно требует выработки отдельных подходов во взаимоотношениях с заказчиками и подрядчиками.

Хотя субконтрактные отношения могут иметь место в различных отраслях промышленности, наибольшее распространение они получили в машиностроении, в таких секторах, как автомобилестроение, производство оборудования для

железнодорожного транспорта, станкостроение, а также в радиоэлектронной и электротехнической промышленности.

По субконтрактам обычно производится продукция или выполняются производственные операции в таких основных секторах металлообработки, как литейное производство, ковка, общие или точные механические работы, производство пластмассовых деталей, резинотехнических изделий, электронных компонентов.

Участники субконтрактации

Основными участниками процесса субконтрактации являются:

- сборочные предприятия с минимально необходимыми собственными технологическими мощностями (контракторы);
- узкоспециализированные предприятия — производители комплектующих (субконтракторы).

В качестве **контракторов** обычно выступают предприятия, занятые в производстве станков, инструментов, транспортных средств и т.д., для окончательной сборки которых требуется большое число деталей и комплектующих.

Как правило, эти предприятия сохраняют за собой такие элементы производственного цикла, как НИОКР, промышленный дизайн, маркетинг, сборка, окраска, наладка, упаковка и лишь отдельные производства компонент, несущие в себе ключевые «ноу-хау». Это резко сокращает сроки постановки на производство новых изделий, облегчает процесс их сертификации, повышает производительность труда и конкурентоспособность предприятий, снижает накопление запасов комплектующих на складах и ускоряет оборачиваемость средств в производстве.

Важнейшим преимуществом использования субконтрактации является сравнительно низкая себестоимость комплектующих и услуг, получаемых от малых и средних предприятий, имеющих более низкие накладные расходы. Организация закупок комплектующих на тендерной основе позволяет добиться значительного снижения цен по каждой позиции и, как следствие, ведет к снижению себестоимости готовой продукции.

Кроме того, появляется возможность сократить размер капиталовложений в средства производства, сэкономить финансовые ресурсы, сократить управленческий штат и рабочую силу.

Контрактор может оптимизировать использование ресурсов и уделить повышенное внимание развитию новых технологий, производству технически сложных и высокотехнологичных изделий, разработке новых каналов сбыта и т.д.

Производство деталей и комплектующих другими предприятиями на основе субконтрактации позволяет контрактору выстроить более действенную и эффективную организационную структуру.

В качестве **субконтракторов**, как правило, выступают малые предприятия. В российских условиях в роли субконтракторов зачастую выступают крупные предприятия, имеющие незадействованные производственные мощности, отдельные цехи крупных предприятий, получившие определенную экономическую самостоятельность. Специализация на определенных производственных процессах и операциях позволяет этим предприятиям поставлять качественные товары на экономически выгодных условиях в строгом соответствии с техническими требованиями контрактора.

Кроме того, малые предприятия зачастую сами заказывают производство деталей, комплектующих, осуществление производственных процессов (например, таких как термическая обработка изделий), необходимых для выполнения крупного заказа, выступая тем самым в роли контракторов.

Наибольший интерес для предприятий-субконтракторов представляет включение в цепочки снабжения крупного предприятия-контрактора на протяжении всего цикла производства продукта. Такое сотрудничество становится возможным при работе с крупными предприятиями-контракторами, имеющими массовое и крупносерийное производство. В этом случае поставки субконтрактной продукции осуществляются партиями в рамках установленного графика поставок. Перед заключением договора проводят-

ся переговоры о ценах на основе примерной оценки потребности в поставках на определенный период (чаще всего на отчетный год).

Для предприятий-контракторов с единичным и мелкосерийным выпуском изделий процесс субконтрактации сводится к кратчайшему времени поиска материалов и комплектующих с заданным уровнем качества, необходимых для данного изделия.

Узкая специализация при постоянной загрузке обеспечивает предприятиям — производителям комплектующих (субконтракторам) интенсивное использование, быструю амортизацию и обновляемость их оборудования.

В ряде случаев субконтракторы получают от контракторов оборудование, технологическую оснастку и приспособления, контрольно-измерительные приборы и аппаратуру, а также помочь в осуществлении стандартизации и контроля качества, необходимые для выполнения заказа. Иногда осуществляются совместные разработки.

Все это предопределяет скачок производительности труда и сменяемости производства у всех предприятий — участников производственной цепочки и коренным образом изменяет организацию производства.

(*Субконтрактация: метод. пособие [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.subcontract.ru*)

1.2. Модели субконтрактации

Рассмотрим суть механизма субконтрактации на примере автомобильной промышленности Японии (см. методическое пособие «Субконтрактация» на сайте www.subcontract.ru).

Все предприятия-субконтракторы ранжированы в соответствии с располагаемыми объемами производственных мощностей и уровнем технологии. Основные производители (контракторы) обычно поддерживают прямые связи примерно с сотней субконтракторов первого уровня, которые имеют связи с более мелкими субконтракторами второго уровня и т.д.

Субконтрактные отношения устанавливаются по открытым критериям производственной и информационной эффективности (на тендерной основе).

Различаются два типа предприятий-субконтракторов, которые прямо или косвенно подчинены головному предприятию.

Первый тип субконтракторов обладает относительно уникальным объемом производственных знаний и напрямую поставляет ключевые детали и комплектующие головному производителю. Такие предприятия могут обеспечивать поставки очень важных комплектующих, например современного электронного оборудования или тормозных систем, часто являющихся лицензированными продуктами или изделиями, для производства которых головной производитель не имеет необходимых технологий. Некоторые субконтракторы могут по специальному договору осуществлять сборку особых моделей конечного продукта, например в том случае, когда они производят специфические кузовные рамы.

Второй тип субконтракторов имеет значительно менее специализированные технологии и **осуществляет поставки не столь значимых деталей головному производителю** в соответствии со спецификацией последнего.

Контракт между головной фирмой (контрактором) и ее субконтракторами обычно заключается на период выпуска определенной модели. Головная фирма гарантирует не менять своих поставщиков и не начинать собственного производства данного изделия в течение оговоренного периода.

Контракт возобновляется для новой модели при условии, что продукция субконтрактора удовлетворяет стандартам качества и уровню цен, установленных головной фирмой, в период, предшествующий возобновлению контракта.

Начальная цена устанавливается на основе детальной сметы затрат, предоставленной субконтрактором и тщательно проверенной головной фирмой. **Прибыль субконтрактора включается в эту смету.** Уровень цен может регулярно согласовываться между головным производите-

лем и каждым субконтрактором первого уровня (обычно это происходит дважды в год).

В контракте учитывается повышение цен на сырье и материалы, которое ведет также к увеличению цен комплектующих и в некоторых случаях — к росту расходов на оплату труда и потребляемую энергию.

Помимо этого, в контракт включаются пункты, оговаривающие изменение цены в ответ на:

- изменение издержек вследствие изменения/усовершенствования дизайна по инициативе головного производителя (контрактора);
- сокращение издержек, обусловленное внедрением субконтрактором новых методов производства (т.е. рационализации). Обычно экономия издержек субконтрактора в период действия текущего контракта трактуется как его прямые доходы, для того чтобы субконтрактор имел определенные стимулы для снижения себестоимости выпускаемой им продукции.

Вследствие долгосрочного влияния взаимозависимого контракта предприятие-субконтрактор в определенной степени можно рассматривать по отношению к головной фирме как внутренний отдел вертикально интегрированных фирм.

В то же время, даже если контрактор владеет некоторой частью акций субконтрактора, последний сохраняет существенную автономию в своих действиях.

Многие субконтракторы верхних уровней проявляют высокую активность в проведении своих собственных НИОКР, так как развитие новых технологий обеспечивает им значительные преимущества при ведении переговоров с головной фирмой о разделении будущей прибыли.

Длительные взаимозависимые отношения побуждают все предприятия, участвующие в субконтрактации, старательно поддерживать свою репутацию надежных партнеров.

Такая система взаимных обязательств используется также для сокращения времени прохождения продукта от момента его проектирования до разработки

его коммерческого варианта и, наконец, выхода с ним на рынок. Если взаимосвязанный контракт не заключен, то разработки новой модели на уровне поставщика не могут быть начаты до того момента, пока головная фирма полностью не завершит стадию проектирования.

Субконтрактор обязан поддерживать свою репутацию в отношении **качества и сроков поставок**, постоянного обновления методов производства и т.п., что гарантирует стабильность и прибыльность деятельности всей субподрядной группы. Если субконтрактор более низкого уровня преуспел в этих направлениях на протяжении длительного периода, то он может быть переведен на более высокий уровень. С другой стороны, если субконтрактор разрывает контракт с головной фирмой, то это может повлечь определенные трудности при поисках нового делового партнера (аналогично практике в отношении работников, когда они заинтересованы не уклоняться от выполнения своих обязанностей, а выполнять их и развивать свои навыки, так как в случае увольнения могут испортить свою карьеру). Таково содержание японской модели субконтрактации.

Существует **американская модель**, основанная на взаимодействии большого числа заказчиков и исполнителей, что требует развитого рынка субконтрактации. Основным критерием отбора исполнителей заказа служит предлагаемая цена. Такая система существует в тесной связи с развитым малым предпринимательством, инновационной активностью фирм-исполнителей, доступностью лизинговых отношений для субконтракторов и т.п.

Для американской модели субконтрактации отношения между заказчиком и исполнителем строятся в рамках одного конкретного заказа и не рассчитаны на долгосрочную перспективу. Широкое предложение со стороны исполнителей позволяет заказчику выбрать наилучший вариант для исполнения своего заказа. Обычно крупное автомобилестроительное предприятие имеет 2–2,5 тыс. субконтракторов. Развитию американской модели субконтрактации способствовала не только либеральная экономическая политика,

но и система государственных заказов, в частности для оборонного сектора.

Японская модель субконтрактации представляется нам наиболее эффективной для ментальной среды Татарстана.

Преимущества субконтрактации для бизнеса и региона в целом

Выделим преимущества субконтрактации как механизма (для контрактов, субконтракторов, региона). Эта информация представлена в публикациях достаточно широко. Мы воспользуемся материалами методических рекомендаций «Субконтрактация» и публикации «Значение промышленных предприятий в производственной кооперации» на сайте Ярославского центра субконтрактации, в которых информация представлена в наиболее систематизированном виде.

Контрактор:

1. Оптимизирует производственный процесс, выстраивая более действенную и эффективную организационную структуру. (Во многих случаях предприятия с вертикальной интеграцией страдают от неоптимального использования производственных мощностей в определенных точках производственного цикла.)
2. Избавляется от всех нестратегических производств и заказывает необходимые комплектующие субконтракторам, сохраняя за собой такие элементы производственного цикла, как НИОКР, промышленный дизайн, маркетинг, сборка, окраска, наладка, упаковка, несущие в себе ключевые «ноу-хау». Получает возможность сконцентрировать ресурсы и усилия на участках, определяющих стратегические преимущества, уделяя повышенное внимание развитию новых технологий, производству технически сложных и высокотехнологичных изделий, разработке новых каналов сбыта и т.д.
3. Важнейшим преимуществом использования субконтрактации является сравнительно низкая себестоимость комплектующих и услуг, получаемых от малых и средних предприятий, поскольку у таких предприятий накладные расходы ниже. Организация закупок комплектующих на

тендерной основе позволяет добиться значительного снижения цен по каждой позиции и, как следствие, ведет к снижению себестоимости готовой продукции.

4. Контрактор быстро обновляет модельный ряд, сокращает сроки поставки на производство новых изделий, облегчает процесс их сертификации, повышает производительность труда и конкурентоспособность предприятий, сокращает запасы комплектующих на складах и ускоряет оборачиваемость средств в производстве. Кроме того, появляется возможность сократить размер капиталовложений в средства производства, сэкономить финансовые ресурсы, сократитьправленческий штат и рабочую силу.

5. Неотягощенная непроизводительными издержками конечная продукция становится конкурентоспособной.

Субконтрактор:

1. Получает долгосрочные заказы и постоянное сотрудничество.
2. Специализируясь на выполнении ограниченного числа производственных процессов, повышает качество продукции.
3. Опыт развитых стран показывает, что предприятие-контрактор часто за свой счет проводит на предприятиях-субконтракторах внедрение и сертификацию системы управления качеством, предоставляет помещения и оборудование.
4. Промышленные МП часто налаживают между собой тесные партнерские отношения, что позволяет им повысить эффективность своей деятельности на всех этапах производственного цикла посредством создания производственных ассоциаций или кластеров и, особенно в последнее время, сетевых объединений.

Эти новые формы сотрудничества становятся все более прочными и долгосрочными и характеризуются все более справедливым распределением обязанностей, рисков и прибылей между партнерами.

(Латыпова, А.Р. Субконтрактация как форма кооперации и ее роль в инновационном процессе // Вестник ТИСБИ. 2004. № 4)

1.3. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий

Производственный аутсорсинг — передача сторонней организации целиком функции производства или части задач, связанных с производством продукции. Можно условно разделить аутсорсинг на два вида: аутсорсинг заготовок и комплектующих и аутсорсинг функций и операций по обеспечению производства продукции. В первом случае — это доля и степень готовности закупаемых узлов и комплектующих. Во втором случае речь идет о передаче на сторону функции транспортировки, ремонта оборудования, подготовки производства, самого производственного процесса.

Компании, осуществляющие аутсорсинг заготовок, производят поиск на рынке узлов и деталей, а компании, отдающие на аутсорсинг выполнение функций, поддерживающих производственный процесс, прибегают к услугам промышленного сервиса.

Как работают в мире

По данным ежегодного исследования журнала «*Industry Week — IW Census on Manufacturing*» (3000 американских производственных компаний), 44,7% американских компаний активно пользуются услугами сторонних специализированных фирм для осуществления перевозок. Около половины компаний используют также аутсорсинг содержания оборудования, самого процесса производства. Менее всего используется аутсорсинг снабжения, обслуживания складов и распределения.

Мировые компании переходят на аутсорсинг, для того чтобы повысить эффективность своей деятельности и расширить свои возможности. Например, сторонняя организация может иметь оборудование, которое необходимо лишь периодически для выполнения разовых операций (...в Америке надпись на заборе вокруг строительной площадки: «Аренда заборов...»).

Промышленный сервис

Интересно посмотреть, какие компании оказывают услуги промышленного сервиса. После небольшого иссле-

дования можно увидеть, что компании на рынке промышленного сервиса в основном оказывают услуги по ремонту, содержанию оборудования и сдаче его в аренду. Другая крупная группа компаний занимается содержанием промышленных объектов, предоставляя услуги дворников, вахтеров, по уборке и переработке отходов, сдаче в аренду производственных рабочих.

Для того чтобы оценить объемы рынка, достаточно рассмотреть масштабы компаний, на нем работающих. Компания «*Wyko Industrial Services*» оказывает услуги по аренде оборудования для ремонта станков и сооружений и услуги по ремонту и содержанию зданий и оборудования. Компания работает только в Англии, имеет около 200 офисов/ремонтных мастерских по стране, что позволяет ей практически мгновенно реагировать на запросы клиентов. Оборот компании 150 млн фунтов. Компания «*FBG Service Corporation*», оказывающая услуги дворников, вахтеров, по уборке помещений, уборке и переработке мусора, имеет одного из крупных клиентов — энергетическую компанию «*Alliant Energy*», в которой она работает по уборке помещений на 188 объектах и обслуживанию территорий на 2400 объектах.

Поставки заготовок

Легче всего представить ситуацию взаимодействия с поставщиками перечня закупаемых и перечня самостоятельно изготавляемых узлов и комплектующих на конкретном примере машиностроительной компании. Таковой является компания «*JLG Industries*» — производитель погрузчиков, подъемников и телескопических экскаваторов с оборотом в 1 млрд долларов *JLG* закупает материалы, в основном стальной лист и узлы, т.е. колеса, гидравлику, двигатели и т.д. Таким образом, производство заключается в самостоятельном изготовлении только корпуса машины, а уже собранные и готовые к установке на машины узлы поступают от поставщиков прямо на конвейер.

Поставки организованы таким образом, что поставщик сам определяет их время и объемы, благодаря интегрированной системе отчетности и контроля объемов производ-

ства продукции, объемов запасов на складах и запасов на складах поставщика.

Как обстоят дела у нас.

Организация производства и рынок узлов, деталей и заготовок в России

Можно назвать четыре характеристики современного состояния отечественной промышленности, которые определяют ситуацию во многих отраслях.

1. «**Натуральное хозяйство**» — типичная характеристика устройства российской производственной компании. Собственное производство заготовок (литейный и кузнечные цехи), собственные ремонтные цехи, собственные транспортные цехи и т.д.
2. «**Усталость производства**» — производственные мощности изношены, низкий уровень загрузки, с трудом добиваются требуемого качества.
3. «**Ограниченные ресурсы**» — требуются затраты на переоборудование. Ограниченные ресурсы не позволяют инвестировать в полный комплекс. Надо выбирать, во что инвестировать.
4. «**Надо решаться!**» — какие цехи/направления бизнеса развивать, а какие нет. Решить, насколько важны для бизнеса заготовительные и вспомогательные производства.

Поставки заготовок

Типичная схема устройства российской производственной компании, которая верна для многих отраслей, может быть представлена на примере ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод».

Ирбитский мотозавод самостоятельно изготавливали тяжелые мотоциклы «Урал» и все запчасти к ним, за исключением некоторых резиновых изделий и электроники. В состав Ирбитского завода входили:

- 1) вспомогательное производство — литейный, кузнечный, прессовый и автоматный цехи;
- 2) основные производства — механо- и термообработка, сварка, гальванический и лакокрасочный цехи;

3) сборка — сборочный конвейер.

После реорганизации было существенно сокращено производство, заготовительные цехи отделены и готовятся к продаже, в частности кузнечный цех уже имеет нового владельца, а необходимые для мотоциклов детали закупаются как у него, так и у нескольких внешних поставщиков.

В перспективе планируется выйти на бизнес-модель, похожую на бизнес-модель западных производителей мотоциклов. Западные производители имеют собственную сборку и часто собственное производство двигателей как ключевого узла мотоцикла. Все остальное закупается в виде готовых узлов.

Основные аргументы отечественных производственников «за» и «против» перехода на аутсорсинг заготовок

Аргументы «за»:

- прекратятся убытки от заготовительного производства;
- возможность получения прибыли от продажи, которую можно будет инвестировать в основной бизнес/основные цехи;
- концентрация управлеченческих, инвестиционных и прочих ресурсов на основном бизнесе;
- наличие опыта российских компаний по продаже заготовительных и транспортных цехов («ЛОМО», Ирбитский мотоциклетный завод);
- возможность закупки заготовок за рубежом по сопоставимым ценам.

Аргументы «против»:

- процесс передачи на сторону производства заготовок может занимать много времени;
- в результате перехода к аутсорсингу повысится риск устойчивой работы предприятия в случае срыва поставок, неудовлетворительного качества или повышения цен заготовок;
- покупка заготовок за рубежом требует более жесткого планирования производства и закупок на 2 месяца впе-

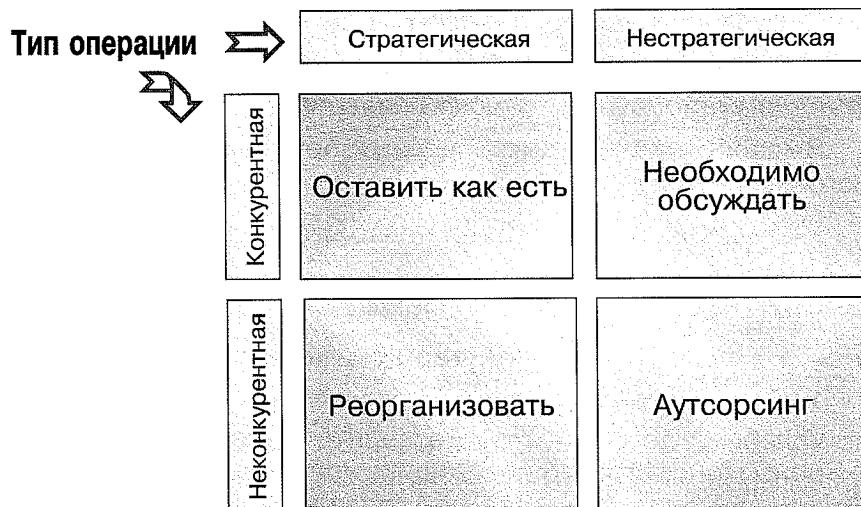
ред и более и связана с прочими трудностями — знаниями языков, таможенных правил и т.д.;

- в случае принятия решения о продаже заготовительного или вспомогательного производства можно будет не найти покупателя.

На данный момент нет оснований для того, чтобы утверждать о преобладании тех или иных аргументов. Поэтому рынок находится в «подвешенном» состоянии. Одни компании стараются переходить на аутсорсинг («ЛОМО», Ирбитский мотозавод), другие ищут сторонние заказы для своих заготовительных цехов («Петрозаводскбуммаш»), а третьи не желают от них избавляться и сокращают мощности исходя из потребностей основного производства (Кировский завод, КамАЗ).

Критерии перехода на аутсорсинг

В западной практике принято использовать следующую схему для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг, разработанную компанией «Pricewaterhouse Coopers»:



Примечания:

1. Критерии определения стратегической позиции компании по отдельному виду операции являются уникальными для каждой организации и подвержены субъективному восприятию менеджеров.

2. «Реорганизовать» — возможность в краткосрочном периоде отдать на аутсорсинг, но в долгосрочном периоде должно быть возвращено под контроль компании.

3. «Необходимо обсуждать» — много возможных решений: продажа, расширение и предоставление услуг другим организациям, аутсорсинг, расширение профиля и создание стратегического конкурентного преимущества.

Наиболее частные критерии перехода, на аутсорсинг, используемые в российской практике

- *Невозможность обеспечить требуемое качество.*

«ЛОМО» — собственный цех печатных плат производил на два поколения отставшие изделия. Было решено, что закупать на стороне будет проще и дешевле, чем строить полностью новый цех с новым оборудованием и управлять им.

- *Снижение затрат.*

Ирбитский мотоциклетный завод — сокращение цеха по пошиву обивки сидений мотоциклов. На рынке такие изделия закупать дешевле, чем производить самостоятельно.

- *Высвобождение дефицитного оборудования и высококвалифицированной рабочей силы.*

Высвобождение уникального оборудования, занятого изготовлением стандартных изделий.

- *Улучшение работы отдела снабжения.*

Сокращение номенклатуры закупаемых изделий за счет закупки собранных в узлы изделий.

Критерии отказа от аутсорсинга

1. Отсутствие надежных поставщиков.

«Хлебный дом» — неудовлетворительные услуги со стороны монопольного поставщика услуг «Хлебтранса». Как выход — приобретение собственных грузовиков, которые в дальнейшем решено отделять во внешнее управление и работать по контракту.

2. Потенциальная монополия со стороны возможного поставщика.

Препятствия по приобретению таких заготовок на других предприятиях. Например, большие габариты — высокие транспортные расходы.

3. Снижение оперативности ниже требуемого уровня.

Существенное увеличение сроков изготовления на стороне, неприемлемое для обеспечения процесса производства.

4. Увеличение затрат.

Себестоимость изготовления у себя меньше, чем цена предложения на рынке.

В заключение хотелось бы отметить, что рынок промышленных заготовок, деталей и узлов, а также промышленного сервиса находится в точке «перегиба», когда многие определяются с тем, стоит ли содержать самостоятельно заготовительные и вспомогательные цехи или отказаться от них и, возможно, выгодно продать. При этом можно больше сконцентрироваться на основной деятельности и приобрести дополнительные конкурентные преимущества. С другой стороны, формируются специализированные компании, оказывающие эти услуги. В течение 5–10 лет рынок должен сформироваться. Возможно, самые «сливки» удастся сбрать тем, кто первый определится со своей позицией на нем.

(Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article/1425/>)

1.4. Бизнес на вынос, или Что отдать на аутсорсинг

Современный рынок требует от своих участников оперативного и четкого реагирования на стремительно меняющуюся ситуацию, концентрации на основном виде деятельности. Оптимизировать затраты компании на непрофильные направления и повысить качество выполнения работы всех сегментов позволяет аутсорсинг.

Надежного партнера отличает, прежде всего, наличие современной технической и информационной базы, сформированной модели взаимодействия с заказчиками, а

также способности корректировать работу, подстраиваясь под потребности клиента. Длительные отношения, особенно с известными компаниями, обычно служат залогом надежности аутсорсера и лучшей рекомендацией для потенциального клиента.

Необходимым условием эффективного сотрудничества является обеспечение конфиденциальности и сохранности информации заказчика, поэтому компании оговаривают подписание условий о неразглашении коммерческой тайны. Наилучшего результата следует ожидать, вынося за рамки предприятия именно те виды деятельности, которые требуют специального профессионального подхода, например корпоративные мероприятия, рекламные кампании, бухгалтерское сопровождение, рекрутинг персонала и производство комплектующих или всего оборудования.

Однако вывод на аутсорсинг подобных функций возможен лишь тогда, когда компания способна организовать у себя и выполнять функции службы заказчика (постановка задач, мониторинг, контроль, приемка результатов). А для этого, по мнению экспертов кадрового центра ЮНИТИ, имеющих богатый опыт работы по данной схеме, необходима наработанная культура взаимодействия с сервисными контрактами.

Китайский синдром

Популярность производственного аутсорсинга объясняется сокращением затрат на непосредственное изготовление продукта в его общей стоимости, благодаря чему высвобождаются дополнительные средства на маркетинг и научные исследования. Еще одной предпосылкой к использованию заказной системы является усложнение технологических процессов.

Если на первых этапах на подряд компании отдавали часть производственного процесса, нередко только обслуживающего основное направление деятельности (например, производство комплектующих), то в последние годы определились новые тенденции в разделении труда.

Ведущие игроки, держатели брендов, предпочитают не замораживать средства в основных фондах, а использовать их в сфере исследований и продвижения марок. В руки аутсорсеров, названия которых зачастую никому не знакомы, перешло производство. В итоге сформировался целый класс предприятий, ведущих массовый выпуск продукции, не обладая правом собственности на нее. Так, в российской косметической промышленности наравне с компаниями, осуществляющими изготовление товаров под заказ, действуют целые научно-исследовательские лаборатории, такие как «Низар», «Мезопласт», «Аквалан» и др. Эти организации, обладая соответствующей базой, ведут контрактные разработки новых средств.

Интересный факт: разделение труда уже действует в рамках мировой экономики, что приводит к специализации целых стран, таких как Китай и Индия, на аутсорсинге производства. Многие специалисты считают, что и для нашей страны есть смысл принять участие в таком «разделении труда». Преимуществом России, по их мнению, является территориальная близость к Европе. А основную проблему в этом процессе эксперты концерна «Научный центр» (КНЦ), уже ведущего контрактное производство в сфере электроники для таких компаний, как *«Fujitsu Siemens*, *TCL* и *«Proview*, видят в нехватке квалифицированных кадров.

Как улучшить бизнес

Широкое и эффективное применение аутсорсинга в промышленности обратило на себя внимание организаций непроизводственной сферы экономики. В результате появилось новое ответвление — аутсорсинг бизнес-процессов. Он дает возможность привлекать для решения задач ряд высококлассных специалистов, содержать которых в штате многим организациям не по карману.

Значимость маркетинга как особого процесса, который оказывает влияние не только на сбыт продукции, но и на работу всей фирмы в целом, осознали в отечественном бизнесе не так давно. И именно данный вид деятельности

одним из первых стали отдавать на аутсорсинг. Так, определением общественного мнения и предпочтений относительно различных продуктов занимаются центры социологических исследований. Их работа требует привлечения большого числа сотрудников для сбора информации.

Примером функционирования схемы «фирма–фирма» также могут служить рекламные агентства, специфика которых основывается на творческом подходе к своему делу. Каждый отдельный проект — это не только новая интересная идея, но и продукт, грамотно построенный с точки зрения психологии и художественного стиля.

Результат маркетинговой стратегии зависит от комплексного подхода, включающего в себя не только исследования, рекламу, но и мероприятия по продвижению сбыта. Все чаще проведение подобных корпоративных направлений доверяют *PR*-специалистам. Экспертов в данной области (достаточно молодой в России) не так много, а помимо профессиональных навыков в этой сфере необходимо наличие налаженных контактов с каналами формирования общественного мнения. Как сообщают эксперты *PR*-агентства «Идеи и решения», наиболее популярной задачей компании-заказчика является знакомство с торговой маркой, продуктом или услугой как можно большей аудитории. В этом вопросе аутсорсеры действуют намного оперативней, затрачивая в 3–4 раза меньше времени, чем понадобилось бы на выполнение этой задачи подразделению внутри предприятия.

Важный момент: при любых разногласиях разрешение споров в том случае, когда сотрудничество строится по схеме «фирма–фирма», проходит менее болезненно, чем разрешение конфликтных ситуаций внутри компании. Заказчик может потребовать возмещения ущерба у организаций-исполнителя, а своего работника он может только уволить. В связи с этим, по наблюдениям экспертов кадрового агентства ЮНИТИ, критерии отбора персонала в фирму-аутсорсер более жесткие и культура работы ее сотрудников выше, чем у штатного персонала.

Налоги посчитает партнер

Аутсорсинг в финансовой сфере особенно популярен в странах со сложным налоговым законодательством, среди которых Россия занимает не последнее место. Схема контрактного ведения бухгалтерского учета нашла широкое распространение даже в сфере малого бизнеса.

Незрелость законодательной базы, постоянные поправки в Налоговом кодексе требуют от специалистов практически ежедневного отслеживания изменений и совершенствования профессиональной подготовки. Привлечение же в качестве партнера бухгалтерской или аудиторской службы обеспечивает ведение учета на высококлассном уровне. При этом отсутствие необходимости содержать в штате специалиста позволяет избежать расходов на организацию рабочих мест, включающих аренду помещений, оснащение их технической и информационной базой, и сэкономить на дополнительных мерах по повышению квалификации работников (а в этой сфере она необходима постоянно).

Стоимость услуг фирмы-аутсорсера зависит от набора выполняемых операций и масштабов деятельности предприятия: уровня выручки, численности работников, объема операций и документооборота. Как правило, организации не ограничиваются ведением бухгалтерского учета и отчетности, предоставляя также консалтинговые услуги по вопросам налогообложения, планирования, бюджетирования. При необходимости партнер поможет наладить заказчику управленческий учет, провести анализ эффективности как предприятия в целом, так и отдельных его участков.

Важный момент: специалисты компании «Интеркомп» (финансовый и административный аутсорсинг) советуют обратить особое внимание при выборе аутсорсера на защиту внутренних сетей провайдера от проникновения через открытые каналы связи.

Новая тенденция, направленная на специализацию бизнеса, пришла на смену поглощениям и слияниям компаний. Функции, от которых не зависят конкурентные позиции

предприятия, перекладываются на аутсорсера. При замене части подразделений внешними связями облегчается организационная структура компании и повышается эффективность ее управления. А профессиональный подход партнера повышает результативность затрат на непрофильные виды деятельности, будь то производство, реклама, финансовое сопровождение или работа с персоналом.

(Пресс-служба кадрового центра «ЮНИТИ». Режим доступа: <http://www.unity.ru/>)

1.5. Зачем они отдают свою прибыль другим?

Я знаю одно предприятие, которое производит механообрабатывающие станки. Весьма неплохие станки. К сожалению, их не покупают. Станки предприятие делает для самого себя. Еще это предприятие литья стальные слитки, из которых потом куют поковки, а из поковок делают тысячи разных деталей на тех же самых станках. Потом из этих деталей можно собрать много интересных вещей. Например, станок или двигатель. Не самолета, конечно, но хотя бы пылесоса. Это предприятие сейчас банкрот. Наверно, слишком мало людей покупали его «пылесосы». Говорят, дрянные были. Зато вот станки — хорошие. Директор так сказал: «Наша беда в том, что не смогли делать хорошо ВСЕ. Вот цех станкостроительный обновили, а на покрасочную камеру денег не хватило. Или, например, три года я ... начальника литейного цеха. И?!... Выдал все-таки литье в химсоставе. Вот только снабженцы теперь не могут найти требуемые ферросплавы. Металлурги ведь все гонят на экспорт. Эх, да что говорить. Мне бы еще пару лет и поднял бы завод».

Мы провели анализ западных компаний, производящих аналогичные по функциональным свойствам «пылесосы». Изучали их организационную, производственную, финансово-струкутуру. Когда на заводе узнали, что никто из зарубежных конкурентов не производит отливки, а некоторые не имеют даже собственной механообработки, сначала очень удивились. Еще больше удивились, когда узнали, что

миро́вой ли́дер в отра́сли самосто́ятельно производит толь́ко 40% сво́ей про́дукции, а о́стальное под его́ торго́вой маркой производят дру́гие компа́нии в Сингапуре и Малайзии.

«Зачем они́ отдают свою́ прибыль дру́гим?» — спраши́вали некото́рые. Нет, они́ не отдают. Они́ просто понимают, что даже со́ своими миллиардными оборотами не смогут оди́наково хорошо́ делать все: и выпу́скать станки, и содер́жать ремон́тный цех, чтобы́ пото́м эти́ станки ремонтиро́вать. В ми́ре широ́ко исполь́зуется практика аутсорсинга. Аутсорсинг — это́ отказ от собственного бизнес-процесса, например изгото́вления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реали́зации этого́ бизнес-процес́са у дру́гой организа́ции. Русский аналог слова́ аутсорсинг — коопера́ция.

Каковы же критерии закрытия собственного цеха? Когда́ это́ делать категори́чески нель́зя?

Наличие конкурентной среды

Еди́нственным необходи́мым критерием для передачи бизнес-процесса на аутсорсинг является наличие конку́рентной среды. Один крупный завод продал свой транспортный цех, включая железнодорожный транспорт, и соотве́тствующие коммуникации. Очень́ скоро завод не смог оплачивать десятикратно выросшие тарифы за прием-отправку ж/д вагонов. Пока́ думали о строительстве второй сортировочной станции, завод стал банкротом и был выкуплен кредитора́ми.

Конечно, возникает вопрос, можно ли считать нормаль-но конкурентным российский рынок, если поставщики за́держивают поставки на ме́сяц, а доля брака может дохо́дить до 50%. Это́ ошибка ограничива́ться российским рынком. Очень́ многие вещи можно покупать за рубежом. Даже́ если цена будет больше, за счет повышения качества работы конечный эффе́кт может быть положи́тельный.

Дефицит ресурсов

Для многих наших компаний актуальна проблема мо́дерниза́ции производственных мощно́стей, обновления

модельного ряда, продвижения продукции. Ресурсов, в первую очередь кадровых и финансовых, на это остро не хватает. В таких условиях за счет закрытия или продажи отдельных производств можно получить ресурсы для развития приоритетных направлений. При наличии конкурентной среды именно этот фактор является решающим при принятии решения об аутсорсинге.

Обеспечение снижения затрат

Если себестоимость отливки, сделанной на заводе, меньше, чем стоимость аналогичной отливки на рынке, можно допустить, что литейный цех является прибыльным для компании. Стоит ли тогда от него отказываться? Работая с одной из российских компаний, мы произвели для нее расчет экономической целесообразности закрытия литейного цеха и перехода на закупки отливок у других компаний, в том числе зарубежных. По результатам расчетов прямой экономический эффект отсутствовал. Однако решение о закрытии литейного цеха все равно было принято. Через год стало ясно, что это было правильное решение. Концентрация управленческих ресурсов, повышение качества конечной продукции обеспечили дополнительные продажи. В конечном счете дополнительная прибыль превысила дополнительные затраты, вызванные приобретением литья у сторонних организаций.

Обеспечение повышения качества

Мировой опыт показывает, что компании редко имеют собственное ремонтное, литейное, инструментальное производство. За рубежом существуют компании, специализирующиеся на определенном бизнес-процессе, например на изготовлении штампов. За счет специализации на одном процессе обеспечивается высокое качество и относительно низкие цены. При этом компании-конкуренты на рынке конечной продукции могут покупать штампы у одного поставщика.

Повышение производительности труда

Производительность труда в России примерно в 5 раз ниже, чем в США. Это объясняется не только различием

в технологиях, людях, но и разным подходом к бизнесу. В частности, доля аутсорсинга на Западе существенно больше, чем в России.

В мире существует три основных типа компаний:

- компании, которые осуществляют полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта;
- компании, которые занимаются преимущественно инжинирингом, а производство (при его наличии) имеют только опытное. Изготовление всех деталей заказывают по аутсорсингу;
- компании, которые инжинирингом практически не занимаются, а, располагая передовым оборудованием, оказывают услуги по производству изделий по чужому инжинирингу и при необходимости под чужой торговой маркой.

Возможно, отсюда и вытекают варианты развития для отечественных компаний. Единственное, что может помешать сделать выбор – это старый менталитет.

(Дука, Б. Аутсорсинг: критерии естественного отбора [Электронный ресурс] / Исследовательско-консультационная фирма «Альт». Режим доступа: http://www.subcontract.ru/Docum/DocumShow_DocumID_140.html)

2. На смену финансово-промышленным группам приходят кластеры

Кластер (англ. *cluster* — сгусток) обозначает скопление фирм в некоторой отрасли и на некоторой территории, которые специализируются на выполнении отдельных операций или изделий и взаимодействуют между собой, как правило, на основе контрактных отношений.

2.1. Немного теории

Кластеры и мировое разделение труда

Общепризнанным «отцом» кластерной теории является американский экономист и звезда бизнес-консультирования Майкл Портер (Гарвардская школа бизнеса). М. Портер обратил внимание на то, что наиболее конкурентоспособные фирмы одной отрасли обычно не бессистемно разбросаны по разным государствам, а имеют свойство концентрироваться, «слипаться в сгустки». Часто сразу несколько крупнейших компаний (или даже все они) базируются в одной и той же стране, а порой и в одном единственном ее регионе.

В крохотной Швейцарии расположены сразу три ведущих мировых фармацевтических фирмы. А в очень похожих на нее по уровню развития и менталитету Швеции и Нидерландах почему-то не появилось ни одной значимой фирмы данной отрасли. Аналогичным образом созвездие наиболее конкурентоспособных автомобильных фирм некогда сложилось в Японии. Позже лидерство переместилось в Южную Корею. Но ни там, ни там не возникло ни одной авиационной фирмы мирового значения. Причем очевидно, что «списать» этот факт на слишком большое отставание Японии или Кореи от лидирующих в авиастроении стран нельзя: куда менее развитая Бразилия, например, этот разрыв успешно преодолела.

Знаменитые компьютерные фирмы преимущественно происходят из США, а гиганты аудио- и видеотехники — из Японии и Юго-Восточной Азии. Швеция породила несколько очень мощных машиностроительных компаний, но ни

одной химической. В Германии расположены три крупнейшие химические фирмы и оба мировых лидера массового производства дорогих автомобилей, а вот сильных немецких компьютерных фирм нет.

Эти факты, на первый взгляд, противоречат природе конкурентной борьбы. Ведь конкуренция — это стремление получить то, чего в тот же самый момент добивается кто-то другой. Сами условия игры, казалось бы, диктуют, что победа одного автоматически оборачивается поражением другого. Если заказ достался кому-то, значит все остальные его безвозвратно потеряли. Так что рядом с компанией, достигшей выдающегося уровня конкурентоспособности, логичнее ожидать пустоту (соперники безжалостно вытеснены), чем целое созвездие не менее сильных фирм.

Рост конкурентоспособности лидера для его соперников в первую очередь действительно означает угрозу потери рынка и банкротства. Однако это имеет не только разрушительное, но и созидательное значение. М. Портер обратил внимание на то, что если хотя бы части фирм удаётся справиться с ситуацией (а тотальное вытеснение всех конкурентов обычно невозможно), это означает, что они приобрели опыт успешного противостояния сильнейшей фирме, создали продукты, конкурентоспособные даже в сравнении с ее совершенными изделиями. Тем самым закладывается фундамент успехов целого «куста» тесно взаимодействующих компаний. Ведь тому, кто нейтрализовал конкурентные преимущества сильного соперника (скопировал, нашел асимметричный ответ и т.п.), легко затем теснить соперников слабых...

...Ожесточенная конкуренция фирм кластера на «родном» рынке затем обычно выливается в их совместную экспансию вовне: на общенациональный уровень, если кластер возник в одном регионе, или даже за пределы страны, когда возвращенные внутри кластера конкурентные преимущества оказались значимыми в международных масштабах.

Кластеры и конкуренция

...Какими бы «близнецами» не выглядели извне ведущие компании, составляющие кластер, между ними сохраняются конкурентные отношения. Этим кластер отличается от картеля или финансово-промышленной группы (ФПГ). Входящие в него фирмы связывают не сговор и не общие владельцы, а взаимоувязанные конкурентные преимущества. Последние перетекают от одной фирмы к другой даже против их желания, в силу непрерывных контактов и стычек на общем для всех рынке.

Скажем, высокая конкурентоспособность американских фирм — производителей персональных компьютеров объясняется не сотрудничеством и взаимным предоставлением прав на использование технических новинок (как могло бы быть, если бы эти предприятия действовали в рамках единой ФПГ). Напротив, основные марки «ИБМ», «Делл», «Компак», «Эппл» десятилетиями ожесточенно соперничают друг с другом. Но именно взаимное соперничество не позволяет американским компьютеростроителям расслабиться и затрудняет вторжение фирм-конкурентов со стороны.

Обратим особое внимание на значение территориальной близости участников. Подобно солнечным лучам, конкурентное давление расходится от центра кластера (фирмы-лидера) к остальным компаниям: чем ближе, тем оно сильнее, тем неотвратимее необходимость приспособления к нему. Именно ситуация острого столкновения на одном и том же рынке, играющем важную роль для всех участников, провоцирует возникновение кластера.

Кластеры и смежники

Добавим к сказанному, что кластеры имеют свойство не замыкаться в своей отрасли, а распространяться на смежные. Например, лидерство фирм США наблюдается не только в компьютеростроении («ИБМ», «Делл», «Хьюлетт-Паккард», «Эппл»), но и в производстве программного обеспечения к компьютерам (мировой лидер «Майкрософт», а также его наиболее сильные соперники

«Оракл» и др.), и в изготовлении микропроцессоров («Интел», «Моторолла»).

Формирование подобных многоотраслевых «сгустков» сильных фирм — не случайность, а закономерный результат передачи по технологическим цепочкам преимуществ высокой конкурентоспособности от фирмы — родоначальницы кластера к предприятиям-смежникам. Например, толчок к выдвижению Швеции в число высокоразвитых государств создали конкурентные преимущества фирм горнорудной промышленности, объясняющиеся природным легированием шведской железной руды. Далее высокая конкурентоспособность распространилась на потребителей руды — металлургические компании. Из уникальной руды можно было выпускать столь же уникальные качественные стали. Последние, в свою очередь, способствовали международному успеху производителя шарикоподшипников «СКФ», давшего из шведской стали лучшие в мире подшипники. Так, шаг за шагом, первоначальный импульс охватил широкий спектр машиностроительных компаний, которые вплоть до настоящего времени составляют конкурентоспособное ядро шведской экономики.

Другими словами, высокая потребительская ценность товаров и/или услуг, произведенных продвинутой фирмой, повышает конкурентоспособность продукции, созданной на их основе. Можно сказать, что конкурентоспособность легко перемещается вниз по технологической цепочке: отличное сырье — это залог производства высококлассных полуфабрикатов; использование качественных комплектующих открывает возможность для выпуска более совершенных готовых продуктов и т.д.

Конкурентоспособность распространяется и вверх по технологической цепочке. Дело в том, что компании, достигшие значимых результатов, обычно являются очень требовательными заказчиками. Они заставляют поднять качество поставляемых им полуфабрикатов и оборудования. Перед их поставщиками возникает альтернатива: повысить конкурентоспособность до уровня мирового лидерства или потерять заказы именитого потребителя. Обычно

поставщики не жалеют никаких усилий, чтобы остаться в деле. Ведь быстрое расширение объема реализации продукции фирмой — лидером конкурентоспособности обирается для поставщиков ростом потребности в их собственной продукции. Прочно «ухватившись за хвост» своего удачливого потребителя, компании-поставщики вместе с ним пробиваются в мировую элиту бизнеса.

Обратим особое внимание на то, что создание кластеров оказывает мощное воздействие на сферу малого и среднего бизнеса. В качестве поставщиков узлов и полуфабрикатов к работе фирм-лидеров подключаются не только крупные, но и средние и даже мелкие предприятия. Для небольших фирм формируется ёмкий и быстро растущий рынок с инновационной направленностью. В самом деле, лидер — это исключительно квалифицированный потребитель, готовый оценить любые усовершенствования, внесенные небольшим предприятием в свою продукцию, и весьма заинтересованный в том, чтобы такие новинки появлялись регулярно. Ведь улучшенная компонентная база в будущем способна генерировать конкурентные преимущества для его собственной продукции. Ну а самой малой фирме расти «под зонтиком» сильного предприятия куда проще, чем в одиночку пробиваться на свободном рынке. Сознательный симбиоз с ведущими предприятиями кластера в роли их субпоставщика представляет собой еще одну потенциально очень успешную стратегию.

Кластеры и решение проблем конкуренции

Итак, развитый кластер во многом примиряет интересы его основных участников за счет направления энергии экспансии вовне, за его пределы. Ведущие конкуренты не столько теснят друг друга (как раз для «своих» их оружие наименее опасно, они уже выработали против него противоядие, подобно тому, как многие ядовитые животные стали невосприимчивы к яду), сколько «побивают» всех прочих. Одновременно на периферии кластеров возникает множество перспективных ниш, занятие которых способно

на десятилетия обеспечить множество фирм выгодным и защищенным от конкурентов бизнесом.

К тому же с помощью техники бенчмаркинга описанные процессы могут быть поставлены на поток, превращены в такой же стандартный элемент бизнес-практики, как и многие другие приемы современного менеджмента. Главное выбрать правильный (т.е. соответствующий возможностям собственной фирмы) объект для подражания и корректно адаптировать его опыт к своим условиям.

Это ли ни идеальное решение проблем конкуренции? Не стоит ли российским компаниям приложить максимальные усилия, чтобы «встроиться» в существующий или создать новый кластер? Не будем спешить с ответами на эти вопросы, зафиксировав лишь то, что принадлежность к мощному кластеру и успех в конкурентной борьбе очень тесно связаны между собой.

Кластеры и процветание наций

Выигрывает от успешного развития кластера не только его ближнее окружение. Кластеры играют роль точек роста внутреннего рынка и базы международной экспансии для всей национальной экономики.

Так, быстрое развитие японской экономики началось в 50–60-е годы XX в. с формированием мощного кластера металлургия–судостроение, который положил начало успехам страны на мировом рынке. Вслед за первым в экономике образуются новые, часто взаимосвязанные с первым, кластеры, и международная конкурентоспособность страны увеличивается. В Японии не без опоры на мощную металлургию развивалось автомобилестроение, позже сформировались электротехнический и электронный кластеры.

Высокая конкурентоспособность страны держится именно на сильных позициях отдельных кластеров. Напротив, за их пределами даже самая развитая экономика может давать посредственные результаты. Именно в этом и скрыто объяснение уже упомянутого факта, почему, скажем, та же Япония, имея мощные автомобильные, электро-

технические, электронные фирмы, существенно отстает в химическом и фармацевтическом секторах и уж совсем слаба в аэрокосмической сфере.

Подчеркнем и еще одно принципиально важное обстоятельство: стимулирование кластерных механизмов роста конкурентоспособности за последние полвека неоднократно становилось основой выдвижения ряда стран в число наиболее развитых. Ярким примером резкого роста международной конкурентоспособности на основе государственной поддержки кластеров является опыт Финляндии. Согласно рейтингам, составляемым по заданию Мирового экономического форума, Финляндия в последние годы регулярно занимает первые места в рейтинге как перспективной (*Growth Competitiveness Index*), так и текущей конкурентоспособности стран (*Business Competitiveness Index*), обгоняя такие ведущие индустриальные державы, как США, Япония, ФРГ. При этом политика подъема конкурентоспособности в Финляндии совершенно официально опирается на кластерную теорию (портнеровская модель «Даймонд», усовершенствованная финскими экономистами за счет включения блока «Международная деловая активность»).

Входящие в кластер отрасли обычно пользуются повышенным общественным и государственным вниманием. На фундаментальные исследования в соответствующих областях знания выделяются бюджетные ассигнования, возникают научные институты и вузы. Связанные с кластером профессии становятся престижными, а достижения в соответствующих отраслях превращаются в предмет национальной гордости. Такие условия весьма плодотворны для появления венчурных предприятий, занятых поиском прорывных нововведений в рамках специализации кластера. И понятно, почему так происходит: изобретательский потенциал нации фокусируется на кластере и именно в его рамках находит максимальную материальную и моральную поддержку как частного бизнеса, так и государства.

Есть ли кластеры в России?

«Букет» положительных черт кластеров настолько велик, что они выглядят чуть ли ни как панацея от всех экономических напастей. Не удивительно, что год от года слово «кластер» становится все более и более модным в политических и деловых кругах нашей страны.

Невольно возникает вопрос: а как обстоит дело с кластерами в России? Чтобы ответить на него, были предприняты попытки найти в России уже сложившиеся кластеры. И таковые, конечно, были обнаружены. Наиболее часто в качестве «кандидатов» на роль российских кластеров указываются фирмы топливно-энергетического комплекса (ТЭК) и аэрокосмическая отрасль. Причины такого выбора очевидны. По существу, лишь в этих отраслях можно говорить об общепризнанно высокой международной конкурентоспособности российской продукции. Российские нефть, газ, алюминий, боевые самолеты, ракеты ПВО и т.п. пользуются отличной репутацией на мировых рынках.

Легко заметить, однако, что подобный подход к проблеме весьма уязвим. Бессспорно, производство перечисленных товаров в России конкурентоспособно по самым строгим международным меркам. Но кластеры ли мы наблюдаем? На чем базируется конкурентоспособность перечисленных отраслей? Ведь их преимущества приобретены не в результате конкуренции, а внeryночным путем: либо как «советское наследие» (фирмы оборонно-промышленного комплекса), либо как дар природы (компании сырьевого сектора).

Дело тут, разумеется, не просто в истории возникновения, а в самой ситуации. Конкурентные преимущества, достигнутые благодаря взаимному противостоянию фирм кластера, являются самоподдерживающимися, а следовательно, и устойчивыми. Ни одна из компаний не может позволить себе расслабиться из-за угрозы того, что конкуренты немедленно воспользуются заминкой в ее развитии. Иное дело — преимущества нерыночного происхождения.

Они неорганичны для фирмы и потому вполне могут не только поддерживаться и наращиваться, но и растративаться, проедаться. Ведь и созданы-то они были некогда не усилиями самой фирмы (или, точнее, не одними ее усилиями), но, прежде всего, внешними факторами.

Другими словами, не факт, что, например, каждая олигархическая группировка российского нефтегазового комплекса способствует формированию вокруг себя кластера высококонкурентоспособных фирм. Вполне вероятен и другой сценарий: растрата конкурентных преимуществ как самим ядром кластера (скажем, сокращение разведанных нефтяных запасов), так и вовлеченными в его орбиту предприятиями. Хорошо известно, например, что многие «карманные» банки компаний ТЭК очень далеки от эффективности.

В том, что такие негативные явления далеко не единичны, убеждены многие, самые именитые специалисты. «Россия медленно, но верно, утрачивает свои позиции и опускается вниз», — отмечал в связи с презентацией рейтинга международной конкурентоспособности Мирового экономического форума за 2003 г. М. Порттер.

Ученый, больше других сделавший для понимания истоков конкурентоспособности отдельных фирм и целых стран, полагает: «Главная сила вашей страны — это огромные запасы природных ресурсов, хорошая рабочая сила и научно-техническая база, а также доставшаяся ей в наследство от закрытой советской экономики отложенная система обеспечения. К сожалению, все эти сильные стороны недостаточно эффективно используются. Да, у России есть такие ресурсы, которым позавидует подавляющее большинство остальных стран, — необходимы десятилетия для того, чтобы сформировались рабочая сила и научно-техническая база, подобные российским. Но Россия не может использовать все эти богатства, поскольку никак не выберется из проблем регулирования экономики. До сих пор все ее экономические успехи были связаны в основном с эксплуатацией природных ресурсов. Иными словами, ваша страна пока проживает унаследованные бо-

гатства и не слишком хорошо сама создает новые богатства».

Увы, «готовых» кластеров в стране пока, видимо, просто нет. Во всяком случае, таковых нет, если понимать под ними «сгустки» фирм, добившихся значимой по мировым меркам конкурентоспособности в ходе взаимного соперничества и соревнования, если видеть в кластерах сообщества компаний, способных «в автономном режиме» поддерживать и расширять свои преимущества.

(*Опыт конкуренции в России. Причины успехов и неудач / авт. проекта и координатор исслед. А.Ю. Юданов. М.: КноРус, 2007*)

2.2. Пример к теории: кластер по производству стульев в округе Мансано (Италия)

Описание

Округ Мансано, где производятся стулья, располагается на самом северо-востоке Италии и занимает приблизительно 100 км². На этой площади размещается около 1200 микро- и малых предприятий (как непосредственно производящих стулья, так и предоставляющих сопутствующие услуги), где более 10 000 занятых производят около 40 млн (!) стульев в год, что составляет одну треть от мирового объема предложения деревянных стульев. Суммарный оборот в 1996 г. превысил 2500 млн лир, причем более 80% этой суммы приходилось на продажи за рубеж.

Масштабы рынков сбыта

Предприятия округа обслуживают значительную часть рынка стульев. Некоторые средние и большинство малых предприятий-производителей ориентированы на удовлетворение внутреннего спроса на недорогие деревянные стулья невысокого качества. Такие фирмы могут предлагать продукцию под своими собственными брендами, однако чаще они выступают подрядчиками мебельных фабрик и оптовиков за пределами округа. Отдельные средние предприятия напрямую выходят на зарубежные рынки с дорогостоящей высококачественной продукцией

(включающей деревянные и металлические стулья) под своими собственными брендами. Их покупатели – дизайнеры, сети отелей, операторы круизов и т.п.

Развитие округа

В конце XIX в. в округе действовала дюжина мастерских, где было занято около трехсот рабочих. Они использовали примитивные трудозатратные технологии и производили 150 000 деревянных стульев в год. А к концу 1950-х годов округ Мансано уже был ведущим производителем стульев в Италии благодаря доступности сырья, наличию дешевой рабочей силы и сильной конкуренции между группами предприятий. В 1960-х в округе производилось уже 6 млн стульев; существовало 240 фирм, на которых работали 4000 человек. Нефтяной кризис принес округу значительные трудности, так как спрос зарубежных оптовиков, бывших основными покупателями его продукции, резко снизился. Однако в течение последующего десятилетия наиболее успешные производители смогли приспособиться к новым условиям на мировом рынке; суммарный товарооборот вырос вдвое (среднегодовой прирост составлял более 7%), что в основном было обусловлено постоянным ростом производительности труда. Стратегия развития предприятий региона основывалась на выходе на рынки дорогой качественной продукции и развитии собственных брендов, тогда как основные технологические изменения десятилетия заключались во внедрении CAD CAM технологий и стандартов качества ISO 9000.

Сотрудничество между предприятиями

Производители конечной продукции (26% всех фирм) выполняют в округе основную предпринимательскую функцию, приспосабливаясь к изменениям структуры рынка, разрабатывая новые дизайнерские решения своей продукции и координируя работы по повышению качества промежуточной продукции своих поставщиков. Наиболее прогрессивные нововведения: получение сертификатов качества, развитие индивидуальных брендов, выход на вновь возникающие рынки, перенос промежуточных производств

в страны Восточной Европы, внедрение CAD CAM технологий — в последние 10 лет осуществляются дюжиной самых предприимчивых средних предприятий. Их успешный опыт быстро перенимаются малыми фирмами.

Как правило, весь процесс производства стульев осуществляется внутри округа, и только сырье (дерево, пластик, сталь, клей, краска) и оборудование «импортируются» из-за его пределов. Подавляющее большинство микропредприятий региона специализируется на осуществлении очень узких, специфических стадий производственного процесса, и конкуренция между ними очень высока. Взаимодействие конечных и промежуточных производителей в большинстве случаев происходит по законам рынка и основано на доверительных отношениях между контрагентами. Но существуют и группы предприятий, впервые возникших в 1990-х годах. Между самыми предприимчивыми производителями продукции и их поставщиками налаживались устойчивые связи и заключались субконтрактные соглашения, сопровождавшиеся приобретением активов друг друга. Сотрудничество между конечными производителями — это относительно новый феномен. Он выражается в создании групп предприятий, чьей целью является обслуживание сразу нескольких сегментов рынка стульев. Консорциумы, занимающиеся сбытом, как правило, не добиваются успеха, однако консорциум, ориентированный на продвижение продукции (*«Promosedia»*), в настоящее время действует достаточно результативно.

Инфраструктура

В округе работает множество фирм, оказывающих вспомогательные услуги конечным и промежуточным производителям. Техническая школа (*IPSIA*) предлагает курс обучения изготовлению стульев для молодежи округа. Такие местные учреждения, как *«Promosedia»* и *CATAS* (см. ниже), организуют еще более специализированные курсы. Частные фирмы оказывают производителям целый ряд сопутствующих услуг: консультации, обработка данных,

обслуживание в сфере логистики, техники, права, налогообложения и т.д.

Ранее большую часть финансовых ресурсов, необходимых для создания нового бизнеса, предоставлял местный кооперативный банк (*Banca di Credito Cooperativo di Manzano*). Сегодня с открытием многими банками здесь своих филиалов конкуренция между финансовыми институтами в округе значительно возросла. Микропредприятия региона могут, кроме того, получить поддержку по целому ряду схем, разработанных региональным и национальным правительством.

Округ сравнительно бедно обеспечен в отношении транспортной инфраструктуры. Железнодорожная станция есть только в центре округа; что касается автомобильных дорог, то их перегруженность всегда была значительной проблемой этой местности. Ожидается, что эти трудности разрешит открытие хайвэя высокой пропускной способности, намеченное на следующий год. Помимо этого, в местной администрации обсуждаются планы по прокладке оптоволоконного канала, который значительно увеличит коммуникационные возможности местных производителей.

Государственная поддержка

В течение последних двадцати лет перед производителями округа стояла одна большая проблема, которую они оказались неспособны сразу преодолеть поодиночке, а именно падение спроса и производства в начале 1980-х годов (см. выше). Способность предпринимателей осуществлять деятельность в условиях, изменившихся после нефтяного кризиса, очень сильно зависела от институциональной поддержки, предоставляемой местным производителям в первую очередь благодаря активности Торговой палаты и ее отдельных сотрудников. В 1983 г. был основан консорциум по продвижению продукции (*«Promosedia»*). Его задачами стали организация ежегодной международной выставки, собирающей производителей стульев, и обеспечение участия предпринимателей округа в зарубежных выставках. Одновременно был обновлен и оснащен

современными техническими средствами Технический центр CATAS. Он помогает производителям приспособливать их продукцию к малейшим изменениям требований рынка и гарантировать ее качество. В результате деятельности местного образовательного института (IPSIA) качество рабочей силы региона становится выше и соответствует требованиям, возникающим при использовании современных производственных технологий. Осуществление всеми этими учреждениями своей деятельности стало возможным благодаря средствам, выделенным на эти цели региональным правительством.

Наиболее предпримчивые производители округа в короткие сроки освоили возможности, предлагаемые Торговой палатой. Сотрудничество между этими предпринимателями и служащими государственных организаций позволяет последним лучше приспособливать свои услуги к быстро изменяющимся потребностям первых. А видя прибыльность стратегий, выбранных лидирующими производителями округа, большинство остальных фирм также начинают в реализации своих проектов использовать поддержку государственных учреждений и пользоваться услугами, которые они предлагают.

*(Manzano Cluster Profile. [Electronic Resource].
Mode of access: www.unido.org)*

2.3. В кластерах и маленькие становятся большими

...Мы хорошо знакомы с такими кластерами, как Силиконовая долина, регион расположенный к югу от Сан-Франциско и по размерам подобный Веллингтону, ставший домом для 7000 высокотехнологичных компаний. Мы все знаем Голливуд, Лос-Анжелес, ставший столицей развлечений. Эти кластеры создают такую среду для местных фирм, которая способствует росту их конкурентоспособности в глобальных масштабах.

Здесь, в Новой Зеландии, нам трудно углубить переработку нашей мытой шерсти, которая до сих пор экспортит-

руется в кипах. Причина – три поселения, разбросанные по миру. Эти три поселения демонстрируют, что могут маленькие сообщества, объединенные в кластеры:

- *Biella*, Италия (население 48 тыс. человек). Центр по производству роскошного текстиля. Половина небольших фирм этого города занимается переработкой шерсти. В городе работает 1300 текстильных и 200 машиностроительных фирм. Здесь же новозеландская фирма *MERINO* разместила свой европейский офис.

- *Gastell Poffredo*, Италия (население 7000 человек). Здесь 2000 фирм занимаются трикотажным производством и обеспечивают выпуск более половины всех производимых в Европе носков.

- *Dulton*, США (население 250 тыс. человек). Производством ковров здесь занимаются 174 предприятия, на долю которых приходится 85% производимых в США и более половины мирового производства ковров.

Можно привести примеры подобных кластеров и в других отраслях:

- *Wichita*, США (население 300 тыс. человек). Центр мирового производства небольших самолетов. Около половины всех самолетов мира первый раз взлетают здесь.

- *Montebelluna*, Италия (население 25 тыс. человек). Производство 75% всех лыжных ботинок мира и другой специализированной обуви. Мировая столица производства спортивной обуви.

- *Renfrew*, Канада (население 10 тыс. человек). Мини-кластер по производству деревянных домов, с которым сотрудничают фирмы по строительству деревянных домов по всему периметру Тихого океана.

(*Cluster Building: a Toolkit. A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand Cluster Navigation Ltd. 2001*)

2.4. Кластеры первой волны

...Мировые автогиганты и японские компании размещают и будут размещать свои заводы в Петербурге, а более мелкие и европейские предприятия — в Поволжье. Но

серьезных, мирового уровня автомобильных кластеров в России еще долгое время не будет.

...Санкт-Петербург и Ленинградская область получили около 2 млрд долларов иностранных инвестиций для организации автосборочных производств и надеются на создание на своей территории нового российского автокластера, уже получившего с чьей-то легкой руки пафосное наименование «Русский Детройт».

Между тем планы создания аналогичных кластеров вынашиваются и в других регионах России. В Самарской области уже формируется концепция соответствующего регионального проекта. Да и в целом Поволжье, всегда бывшее российским центром автомобилестроения, старается сохранить эту отрасль за собой, ревниво относясь к попыткам регионов Северо-Запада составить ему конкуренцию. В Тольятти даже появился интернет-портал со схожим наименованием «Российский Детройт».

Однако межрегиональная конкуренция в этом вопросе представляется излишней. С включением российского автопрома в современную международную систему отраслевого разделения труда у нас пока возникают так называемые кластеры первой волны, концентрирующие лишь трудоемкие производства по сборке автомобилей и комплектующих, конструктивно простых, но неудобных для перевозки. Масштабы как сборки, так и производства компонентов пока будут небольшими по мировым меркам. Кластеры второй волны с большими объемами производств появятся тогда, когда мировые производители убедятся в успешности своих первых проектов и в реальности перспектив их расширения.

Получилось, как всегда

Привлекая за счет таможенных льгот зарубежных автопроизводителей на российский рынок, правительство рассчитывало, что это даст импульс развитию российской автомобильной промышленности (как сборочного, так и компонентного сегментов) за счет очередной прививки современного технологического опыта. Производителей

привлечь удалось: сегодня многие лидеры зарубежного автопрома уже имеют в России свои сборочные производства или намерены обзавестись ими в ближайшее время.

...Что касается развития собственно российской автомобильной промышленности, то с этим дело обстоит хуже, причем в обоих сегментах – и в сборке, и в производстве компонентов. В этом году рост продаж иномарок, в том числе собираемых в России, происходит на фоне снижения объемов сбыта автомобилей отечественных марок. Зря правительство надеялось, что появление иностранных автозаводов будет стимулировать развитие производства на местных заводах по выпуску комплектующих. Иностранные автосборочные заводы отказались с ними работать и для выполнения обязательств по локализации производства обещают привести своих традиционных глобальных партнеров. Характерно, что и отечественные автозаводы пытаются переориентироваться на иностранные комплектующие, что, по мнению многих экспертов, едва ли не единственная возможность для россиян создавать конкурентоспособные автомобили. Как утверждает руководитель проектов *Roland Berger Strategy Consultants* Алексей Григорьев, «это вполне логичный шаг, во многом связанный с технологической отсталостью российских поставщиков компонентов и, за небольшим исключением, их неспособностью предложить продукцию приемлемого качества по конкурентоспособной цене».

Две волны

В эпоху глобализации и снижения торговых барьеров компании не могут выжить и развиваться, рассчитывая только на внутренний рынок, как это пытались сделать в России. ...Автопроизводителям по целому ряду причин необходимо активно выводить производство на зарубежные рынки сбыта, особенно в легковом сегменте.

Локомотивом этой тенденции стали японские концерны, которые во второй половине XX в. совершили не только выдающийся прорыв в области качества, но и положили начало революции в организации производства. После торго-

вых войн и ограничения импорта в США японские компании стали переносить производство автомобилей на рынки сбыта. По мере освоения американского рынка и роста объемов производства параллельно шел процесс локализации выпуска автокомпонентов.

В результате сегодня *Toyota* выпускает непосредственно в Японии лишь треть своих автомобилей, остальные производятся на сборочных заводах, разбросанных по всем континентам. На этапе первой волны переноса, когда перспективы еще не были очевидны, масштабы этих производств определялись емкостью локальных рынков. Причем в странах с недостаточно развитой транспортной инфраструктурой они располагались на побережьях, что позволяло использовать для поставок комплектующих более дешевый морской транспорт.

...Вслед за Японией начали переносить свои сборочные производства на рынки сбыта и другие гранды мирового автопрома. В эту глобальную трансформацию автомобильной промышленности удалось встроиться и России. При этом характерно, что трансконтинентальные компании (*GM*, *Toyota*, *Ford*) и японские автопроизводители (*Nissan*, *Suzuki*) выбрали местом расположения своих российских производств именно Санкт-Петербург, в то время как европейские производители – *Volkswagen*, *Renault*, *Peugeot-Citroen* – континентальную часть Центральной России. Специфика этого выбора определяется еще одной тенденцией в трансформации мирового автопрома – процессом переноса производства в страны с более низкими производственными издержками.

Бегство производства

Европейские автопроизводители начали процесс переноса производств с освоения близких стран Восточной Европы. Главной причиной вывода предприятий автопрома, в частности из Германии, является не столько наличие в Восточной Европе более дешевой рабочей силы, сколько более низкие налоги. По подсчетам Центра европейских экономических исследований (*ZEW*) в Мангейме, эффек-

тивная ставка налогообложения предприятий в Германии составляет в среднем 36,1%, что является самым высоким показателем в Европе. В Венгрии аналогичная ставка равна 18,1%, а в Словакии – всего 16,7%. В результате перевод производства в Чехию, Венгрию или Словакию в последние годы стал одним из главных методов, применяемых немецкими автомобилестроителями для оптимизации издержек. Вывод предприятий достиг таких масштабов, что с критикой сложившейся ситуации стали выступать не только профсоюзы, но и политики. Тем не менее, влиятельный профсоюз *Volkswagen* под угрозой перевода производства новой модели за пределы Германии согласился на значительное – на 20% – сокращение зарплат.

...По результатам исследования, проведенного Центром изучения автомобильного рынка университета города Гельзенкирхен (CAR), лидерами в использовании компонентов, произведенных в других странах, стали продаваемые в Германии модели *Audi TT* и *Audi Q7*. Обе эти машины оснащены моторами венгерского производства, собираются в странах Восточной Европы, а доля немецких деталей в них составляет не более 30%. В результате в тяжелом положении оказались независимые немецкие компании, занимающиеся поставками отдельных автокомпонентов. Так, компания *Schefenacker*, один из крупнейших в мире поставщиков автомобильных зеркал, контролирующий около 30% мирового производства боковых зеркал и зеркал заднего вида для легковых машин, балансирует на грани банкротства. Немногим лучше идут дела и у других независимых немецких производителей автомобильных деталей.

Эта вторая волна переноса производства – теперь не только автомобилей, но и комплектующих – будет развиваться и дальше. Вектор этого движения определяется уже не емкостью локального автомобильного рынка, а интегральными возможностями снижения издержек производства. К сожалению, у России здесь нет особых конкурентных преимуществ по сравнению с Восточной Европой, а тем более с Китаем и Индией.

Кластер на кластере

В последнее время в международной и межрегиональной конкуренции все большую роль играют территориально-отраслевые кластеры, формирование которых во многих странах мира стало важной частью государственной политики в области регионального развития. Автомобильная промышленность с ее уникальными многоярусными и диверсифицированными цепями поставок при определенном уровне концентрации производства в том или ином регионе создает объективные предпосылки для формирования кластера.

Большинство специалистов считают, что в России естественной базой для формирования автомобильного кластера является Поволжская автопромышленная зона, где производится больше 95% легковых автомобилей российских марок. В Самарской области, где наиболее высока концентрация профильных предприятий, разработана стратегия развития автомобильного кластера, сложившегося на территории Самарско-Тольяттинской агломерации, – автосборка на базе АвтоВАЗа будет дополнена производством автокомпонентов. Самарская область – единственный российский регион, которому удалось войти в международный проект «Европейская сеть автомобильных кластеров». По мнению разработчиков, реализация этой стратегии будет способствовать привлечению в Самарскую область стратегических партнеров – крупных мировых производителей автокомпонентов.

Между тем, согласно расчетам регионального Министерства экономического развития, инвестиций и торговли, субкластер автокомпонентов будет стабильно рентабельным, только если сможет обеспечивать автосборочные производства не менее 5 млн машин в год, т.е. кластер должен включиться в цепи поставок транснациональных автомобильных корпораций. Но это в ближайшей перспективе маловероятно, а следовательно, мощного автокластера мирового уровня в Поволжье еще долго не будет.

...Санкт-Петербургу это пока не светит по той же причине. Иностранные заводы не спешат раскрывать информацию о своих партнерах по организации российского производства комплектующих и на первых порах планируют использовать импортные поставки. Тем не менее, в последнее время стало известно, что некоторые игроки инвестируют средства в производство автокомплектующих на территории России, в том числе и в Санкт-Петербурге. Например, *Toyota* привлекла в Санкт-Петербург компанию *Toyota Boshoku*, которая займется производством автомобильных сидений. Компания *Stadco* планирует построить завод по выпуску кузовных деталей, *Magna* – пластиковых элементов, *Teppeco* – глушителей.

Характерно, что все эти компании пока намерены производить в России достаточно простые, но громоздкие детали, неудобные для транспортировки на большие расстояния. Не зря эти производители автокомпонентов планируют иметь заводы не только в Санкт-Петербурге, но и в той же Самарской области.

...Очевидно, что если сами регионы не будут предпринимать дополнительных усилий для реализации намеченных планов, то и Санкт-Петербург, и Самарская область могут остаться с одними простыми сборочными производствами. Сами собой полноценные автомобильные кластеры не появятся даже в этих регионах. Другим и вовсе рассчитывать не на что.

(Демидов Н. // Эксперт Северо-Запад. 2007. № 31 (333). 27 авг.)

2.5. Автомобильные кластеры в системе региональной экономики

Термин «кластер» заимствован из английского языка (*cluster* — буквально «расти вместе»). Согласно классическому определению, в основе которого лежит подход профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера, кластер представляет собой группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенных сферах, характеризую-

щихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга. О преимуществах кластерного подхода как одного из методов повышения конкурентоспособности российской экономики наш следующий материал.

Несмотря на то, что интерес к кластерам как эффективному инструменту повышения конкурентоспособности возрос преимущественно в последней четверти XX в., сам кластерный подход — совсем не новое явление. Разработки в этом направлении велись еще в XIX в. Так, к примеру, в своей работе «Изолированное государство в его отношении к сельскому хозяйству и национальной экономии» (1826) И. Тюнен рассматривал математическую пространственную модель сменяющих друг друга систем сельского хозяйства в виде концентрических кругов, расположенных вокруг большого города и обеспечивающих минимум транспортных затрат. Английский экономист второй половины XIX в. А. Маршалл в качестве факторов, обеспечивающих повышение эффективности экспортно-ориентированной экономики, обозначил квалифицированную рабочую силу, вовлечение связанных отраслей и специализацию субъектов хозяйственной деятельности. Однако если в XIX в. развитие концепции кластерной экономики проходило в рамках индустриального подхода, то сегодня центральная идея — конкурентоспособность.

В контексте «4К»

Для облегчения понимания в нашем институте разработана концепция идентификации кластера — «4К»:

- концентрация компаний из основной отрасли, а также поддерживающих и связанных отраслей в пределах локальной территории;
- конкуренция в борьбе за потребителя, его завоевание и удержание;
- кооперация в вовлечении родственных отраслей и местных институтов и поддержании конкурентоспособности своей продукции на внешнем рынке;

- конкурентоспособность на рынке за счет высокой производительности, основанной на специализации и взаимодополнении участников.

Таким образом, участниками кластера являются компании-производители, компании-поставщики, образовательные учреждения, НИИ, финансовые институты, государственные органы, а также организации по сотрудничеству. При кластерном подходе отраслевая цепочка разделяется между участниками, входящими в кластер и сфокусированными на конкретном виде деятельности, за счет чего происходит повышение эффективности их деятельности. При этом, как это ни парадоксально, не возникает противоречия между экономическим результатом объединения компаний в кластер, который выражается в повышении эффективности их деятельности, а другими словами — производительности труда, и уровнем занятости на территории региона. Данный факт обусловлен тем, что уровень занятости в кластере растет за счет привлечения и формирования новых субъектов экономической деятельности в родственных и поддерживающих отраслях, а также, что немаловажно, государственной политики занятости и обучения.

В современных условиях кластерный подход оказывается оптимальным для конкурентного развития как самого кластера, т.е. компаний и институтов, входящих в его состав, так и для того региона, на территории которого этот кластер находится. Так, к примеру, сегодня доля ВВП США, производимого в кластерах, составляет порядка 60%. Автомобильный кластер PANAC в Венгрии, созданный в 2000 г., обеспечивает 14% промышленного производства и 31% обрабатывающей промышленности страны. Формирование кластера по производству вина в Чили обеспечило лидерство государства в области виноделия.

В отличие от отраслевого подхода, по сути деформирующего конкуренцию за счет лоббирования интересов отдельной отрасли или компании и, как следствие, «перетекания» выгод в одну из отраслей, кластерный подход позволяет сформировать комплексный взгляд на государственную политику развития региона с учетом потенциала роста регионов.

нальных экономических субъектов. Более того, основанная на развитии диалога между ключевыми игроками региона, формировании совместного видения и общих целей, кластерная политика снимает ограничения территориально-го подхода, не позволяющего адекватно оценить взаимосвязи между корпорациями и другими субъектами рынка.

В целом результаты развития кластеров для органов власти и бизнеса с учетом временных горизонтов можно разделить на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Так, к краткосрочным результатам относятся повышение эффективности коммуникации между бизнесом и властью, формирование единого видения развития бизнеса и региона, развитие взаимодействия между поставщиками, производителями, ВУЗами, финансовыми и государственными институтами. В среднесрочной перспективе за счет развития специализации и аутсорсинга, оптимизации внутреннего взаимодействия уже происходит повышение эффективности деятельности участников кластера, а также развитие инфраструктуры (транспортной, информационной, образовательной и т.д.) в регионе. А на выходе, т.е. в долгосрочной перспективе, мы получаем высокий уровень конкурентоспособности всех участников кластера, а также инновационности и технологичности.

Варианты стратегий

Кластерная политика должна быть направлена, с одной стороны, на стимулирование развития кластерных инициатив, а с другой — на создание благоприятной среды для развития уже существующих кластеров. При этом может быть выбрана та или иная стратегия проведения кластерной политики. Это может быть стратегия посредничества, когда органы власти делают акцент на создании условий для диалога и стимулировании кооперации между участниками кластера, либо стратегия стимулирования спроса, заключающаяся в размещении государственного заказа и обеспечении трансфера технологий.

В таких странах, как Австрия, Венгрия и Словения, успешно применяется образовательная политика, направ-

ленная на развитие компетенций, необходимых в кластере, за счет проведения различных обучающих программ и курсов. Однако, как показывает мировая практика, наибольшего эффекта позволяет добиться широкая кластерная политика, действующая на ключевые факторы успеха формирования и развития кластеров.

Проблемы реализации кластерных инициатив

Если говорить о барьерах, стоящих на пути развития и реализации кластерных инициатив в России, то прежде всего необходимо отметить отсутствие понимания сущности и преимуществ кластерного подхода со стороны государства и, как следствие, неправильный подход либо отсутствие поддержки кластерных инициатив со стороны органов власти разного уровня. Так, к примеру, разработанная Минэкономразвития России при поддержке АНХ «Концепция развития территориальных промышленных кластеров» предусматривает создание кластеров только в отраслях промышленности. Это связано с попыткой опереться на советский опыт организации торгово-промышленных комплексов (ТПК), однако коренное отличие кластера от ТПК заключается в том, что последний представляет собой конгломерат предприятий, сформированных «сверху», без собственного осознания взаимной полезности друг другу.

Еще один фактор, сдерживающий развитие кластерного подхода в России, — удобная для минимизации налогообложения и использования административного ресурса практика вертикально-интегрированных компаний. В действительности подобная практика фокусирования на всех этапах отраслевой цепочки ценности существенно ограничивает эффективность деятельности компаний. К примеру, уровень производительности труда в России как в целом, так и по отдельным отраслям не превышает 20% от уровня США: производительность труда российских сборщиков автомобилей составляет 12% от уровня США, в пищевой промышленности — 9, в химической и нефтехимической — 13%.

Непосредственно связанным с этой проблемой оказывается вопрос о развитии малого и среднего бизнеса в

стране. На сегодняшний день меры, предпринимаемые для поддержки малого бизнеса, носят декларативный характер, и российская бизнес-среда остается комфортной для крупных компаний. Так, количество малых предприятий (в расчете на 10 тыс. населения) в России в 13 раз меньше, чем в Венгрии, и в 11 раз — чем в Италии, а доля расходов на малый бизнес в общем объеме расходов федерального бюджета в 2006 г. составляла всего 0,07%.

При этом конкурентоспособность кластеров основана на развитых поддерживающих и смежных секторах, в которых работают преимущественно мелкие и средние фирмы. К примеру, крупные компании (*Scotiabank, BMO Financial Group, RBC Financial Group, Fidelity, HSBC, Investments Canada* и др.) составляют около 3% всех участников финансового кластера Торонто, и их конкурентоспособность основана на тесном взаимодействии с малым и средним бизнесом в рамках Ассоциации поставщиков финансовых услуг.

Одним из важнейших барьеров, стоящих на пути развития кластерных инициатив в России, также выступает отсутствие культуры информационной открытости, которое выливается в недоверие между потенциальными участниками кластера и формирование недобросовестной конкуренции. К ограничениям развития кластерного подхода также относится низкая культура производства, отсутствие опыта управления на основе аутсорсинга.

Возможные риски

Один из основных рисков, связанных с развитием кластерных инициатив, заключается в недостаточном внимании и участии органов власти и управления в момент формирования кластеров. При наличии благоприятных условий для развития кластеров часто возникает уверенность, что все образуется «само собой», по взмаху волшебной палочки. Но формирование и развитие кластера — это кропотливая, упорная, но вполне посильная работа, которая дает реальные результаты. Пример — Бразилия, где изначально сложившиеся благоприятные условия для развития кластера по сборке автомобилей были фактически упущены. Приход

заинтересованных мировых автопроизводителей мог бы стать основой для качественного развития автомобильной промышленности страны, мог бы.., если бы автопроизводителям была оказана поддержка органов власти, в частности в области образования и повышения квалификации кадров. Как результат, если в начале XX в. автомобильная промышленность Бразилии росла более чем на 20% в год, сегодня темпы роста составляют около 2%, объем иностранных инвестиций сократился более чем в 3 раза, а мечты о лидерстве Бразилии на американском рынке производства автомобилей оказались не реализованы.

Инструменты поддержки

Как уже говорилось выше, кластерная политика может быть направлена как на стимулирование развития кластерных инициатив, так и на создание благоприятной среды для развития уже существующих кластеров. И в том, и в другом случае для выбора инструментов поддержки развития кластеров необходимо четко определить проблемные зоны. Так, если существует проблема с недостаточной критической массой участников кластера, то инструментами поддержки могут быть развитие инкубаторов, поддержка стартапов, привлечение новых фирм. Если участники потенциального кластера сталкиваются с недостатком информации, то в данном случае целесообразно создавать информационные порталы для участников, организовывать выпуск различных информационных материалов, проводить аудит и картографирование компетенций.

Однако в целом без проведения специализированных исследований могут быть определены только первоочередные шаги по развитию кластера. И если региональные органы власти действительно хотят сформировать и развить на своей территории конкурентоспособный кластер, необходимо как минимум разработать соответствующую программу действий.

Восточно-германская инициатива

Если говорить о Германии в целом, то большинство ее федеральных земель имеет на своей территории автомо-

бильные кластеры. Однако после объединения страны наметилась тенденция перемещения предприятий автомобильной промышленности на территорию Восточной Германии. Такая тенденция была обусловлена не только более низкими издержками производства по сравнению с Западной Германией, но и наличием благоприятной инфраструктуры для развития автомобильной промышленности. В частности, ведущую роль в экономике Восточной Германии играют малые и средние предприятия с небольшим штатом сотрудников, а уровень квалификации и образовательная инфраструктура позволяют обеспечивать производство качественными научными исследованиями. При этом ставка делается на развитие поставщиков автокомпонентов.

Автомобильный кластер Восточной Германии начал создаваться в 2004 г. по инициативе правительства пяти федеральных земель: Берлин–Бранденбург, Тюрингия, Мекленбург–Передняя Померания, Саксония и Саксония–Анхальт. В состав кластера в рамках вышеназванных территорий вошли компании по производству автомобилей и комплектующих, сервис-центры, исследовательские институты и различные объединения. В течение двух лет проводились исследования и параллельно осуществлялась разработка программы развития кластера (начало ее реализации намечено на 2007 г.).

На сегодняшний день в составе кластера такие производители автомобилей, как *BMW*, *DaimlerChrysler*, *Opel*, *Porsche*, *IW*, поставщики комплектующих и оборудования *KUKA Schweissanlagen GmbH*, *MITEC Automotive AG*, *Schnellecke Group*, *Siemens VDO Automotive AG*, *TRIMET Aluminium AG*, Немецкий индустриальный банк, Институт им. Фраунгофера, Технический университет Дрездена, Высшая школа торговли Лейпцига и другие компании и институты.

Цель создания кластера заключается в повышении конкурентоспособности и развитии автомобильной промышленности Восточной Германии. Основные направления деятельности — налаживание эффективной коммуникации между участниками кластера, ВУЗами, НИИ и органами

власти и управления, представление компаний на международной арене, а также поддержка инновационной деятельности. Амбиции кластера Восточной Германии выходят за пределы региона. Позиционируя себя в качестве европейского центра высокотехнологичной автомобильной продукции, участники восточно-германского кластера планируют создать в регионе центральный международный наблюдательный центр, который будет предоставлять самую разнообразную информацию, касающуюся отрасли автомобилестроения и производства автокомпонентов.

Использование кластерных технологий наиболее перспективно на тех территориях, где бизнес и власть намерены в кратчайшие сроки создать конкурентоспособную отрасль промышленности.

Выводы для России

На данный момент ситуация складывается таким образом, что инициативы федерального центра фактически создают условия для развития кластеров на региональном уровне. В частности, особые экономические зоны, которые сами по себе кластерами не являются, выступают в качестве инфраструктуры для оформления и развития кластерных инициатив. Те территории, которые сегодня получили статус особых экономических зон, имеют потенциал для развития кластеров: в Санкт-Петербурге — это автомобильный кластер и кластер приборостроения, в Зеленограде — кластер микроэлектроники, в Томской области — биотехнологический и ИКТ-кластер, в Липецкой области — кластер производства «белой техники».

Более того, концепция стратегии социально-экономического развития регионов РФ, предусматривающая переход на принцип поляризованного развития регионов вместо политики выравнивания, однозначно указывает на кластеры как на один из приоритетов регионального развития России. Следующее слово — за регионами. И от того, насколько продуманным и обоснованным будет подход региональных органов власти к проведению кластерной политики на своей территории, будет ли сформулировано

долгосрочное видение развития кластеров или все закончится рядом непоследовательных и неэффективных инициатив, сегодня зависит конкурентоспособность российских регионов и страны в целом.

Новые центры автомобильной промышленности России получают выгоды от применения кластерных технологий вне зависимости от наличия ОЭЗ, так как это наиболее адекватный путь развития экономики в современных условиях, прошедший успешную адаптацию во всем мире.

(Рябченюк, Ю. Автомобильные кластеры в системе региональной экономики // Автобизнес. 2006. Декабрь)

2.6. В Японии на развитие кластеров денег не жалеют

...*METI*, министерство, ответственное за развитие экономики и торговли Японии, сконцентрировало свои усилия на модернизации промышленности. В 2002 г. *METI* обнародовало свою новую стратегию модернизации экономики и определило цели технологического развития. Ключевым мероприятием стало «формирование индустриальных кластеров» с целью формирования локальных промышленных предприятий и увеличения занятости. На эти цели было выделено 29,4 млрд долларов (позднее увеличено до 52 млрд).

METI одобрило планы развития 19 кластеров, развитие которых должны были контролировать региональные подразделения министерства. Последние должны были разработать планы развития кластеров и содействовать развитию сетевых взаимодействий. Ставилась цель развития биотехнологий, коммуникационных технологий, электроники, развития новых технологий производства энергии, новых способов обработки материалов, экологии и рециклирования, развития научных исследований и развития центров качества. Каждый план решал задачи технологического лицензирования, развития взаимодействия исследовательских центров, инкубаторов и венчурного финансирования. Предполагалось, что 3000 малых фирм

будет включено в сетевую активность. Для реализации планов предусматривались использование различных правительственные субсидий, грантов на развитие исследований, НИИОКР, испытаний, развитие бизнеса и маркетинга..

(*Itsutomo Mitsui. Industrial cluster policies... [Electronic Resource]. Mode of access: www.asahi-net.or.jp/~MQ7I-MT/Regional03.pdf*)

2.7. Необходимые условия формирования кластеров

...Исследуя историю становления, а также важнейшие тенденции развития финских кластеров, можно выявить некоторые характерные черты. Во всех случаях важнейшим фактором современной конкурентоспособности кластеров является высокий уровень развития системы связанных институтов и отраслей. С одной стороны, это явилось результатом рыночных отношений и эффективной конкуренции, а в том, что касается формирования национальной инновационной системы и притока квалифицированных кадров, — безусловной заслугой государственной политики. Можно отметить интересный парадокс: эффективное развитие производства продукции с высокой добавленной стоимостью и активные инновации происходили в секторах, испытывавших недостаток природных ресурсов.

(Режим доступа: www.subcontract.ru/Docum/DocumShow.DocumID_169.html-29k)

* * *

...Формирование кластера – это саморегулирующийся процесс. Действия государственных органов могут его лишь ускорить и стимулировать, но вряд ли — инициировать. Никакие налоговые льготы или прочие преференции не подвигнут производителя компонентов создавать производство, не имея двух основных предпосылок — рынка сбыта и благоприятной стоимости факторов производства.

(Григорьев, А. Власть географии // Эксперт Северо-Запад. 2007. № 31 (333). 27 авг.)

3. Инновации: догоняющее развитие

3.1. Субконтрактация в инновационной сфере

...Среди организационных структур инновационного менеджмента особая роль принадлежит малым фирмам.

Успех малых предприятий в инновационной сфере объясняется следующими причинами:

- 1) углублением специализации при проведении научных разработок, приводящим к тому, что во многих случаях малые предприятия в состоянии конкурировать с крупными организациями, работая в узкоспециализированном направлении, даже имея ограниченный объем финансовых средств;
- 2) способностью малых предприятий заниматься разработками и освоением инноваций в тех областях, которые кажутся для крупных предприятий или неперспективными, или высокорисковыми;
- 3) большим желанием малых предприятий (в отличие от больших) заниматься разработкой и освоением оригинальных нововведений;
- 4) на крупных предприятиях, как правило, разработкой, внедрением, производством и сбытом новой наукоемкой продукции занимаются отдельные специализированные подразделения, соответственно, ответственность за каждый этап переходит от одних групп к другим; в малых же предприятиях все эти этапы инновационного процесса объединяются под руководством одного лица, что ускоряет получение конечного результата инновационной деятельности;
- 5) производственную деятельность малых инновационных предприятий отличает их узкая предметная специализация, что предполагает концентрацию усилий и средств на заключительных стадиях создания нововведений и на первых этапах его распространения; это означает, что фактически предприятие начинает научно-производственную деятельность сразу с опытно-

конструкторских разработок, цель которых — достичь высокой технологичности изделия и быстро наладить его промышленное изготовление;

6) изобретательским группам малых предприятий довольно часто приходится работать в областях, в которых исследователи не являются профессионалами из-за ограниченности предприятия в людских ресурсах, так как небольшое предприятие не в силах привлекать специалистов в различных отраслях деятельности, а это часто способствует возникновению новых оригинальных новаторских идей и нового подхода к решению проблем.

В силу неразвитости механизма защиты инноваций в России, в отличие от развитых стран, малые предприятия выполняют не просто роль субконтрактора, а занимаются разработкой, производством и продвижением продукции (так как затруднен процесс получения полноценного роялти).

(Латыпова, А.Р. Субконтрактация как форма кооперации и ее роль в инновационном процессе // Вестник ТИСБИ. 2004. № 4)

3.2. Адаптация западного опыта — первоначальный элемент технологического развития

Управлению инновациями можно дать простое определение – воплощение в жизнь новых идей. Эффективность инновационной политики разных компаний в конечном счете определяется числом перспективных задумок в багаже и быстротой их превращения в коммерчески привлекательный продукт. Собственно, внедрение инноваций мало отличается от других производственных процессов, управлять которыми может и должен научиться талантливый менеджмент.

Правда, во всем мире этот навык покадается немногим. По словам гуру инноватики Роберта Такера, автора книги «Инновация как формула роста», за последние 20 лет инновационная практика большинства западных компаний не изменилась и по-прежнему остается произвольной, несистематичной, рассчитанной на авось. Впрочем, опыт ли-

деров, сделавших инновации образом жизни, позволяет остальным брать с них пример. Наше собственное исследование показало: российский бизнес активно включился в этот процесс. Вопреки распространенному мнению применение лучших зарубежных практик вовсе не похоже на слепое копирование и способно принести большую пользу бизнесу, всерьез нацеленному на создание собственной инновационной системы.

Локализация аналогов

«Наша продукция и технологии, безусловно, инновационны», – говорит Борис Лазебник, председатель совета директоров компании «Интеркос-4» (производитель штамповой оснастки и штамповки). И тут же делает оговорку: «Впрочем, только по российским масштабам. Многое из того, что мы “пионерски” создавали у себя, уже давно существовало на Западе».

Сегодня среди клиентов этой небольшой (160 человек) компании такие гиганты, как *Electrolux*, *Bosch*, *Siemens*, *Boeing*, АвтоВАЗ, ГАЗ, УАЗ, КАМАЗ и др. Требования, предъявляемые западными заказчиками, в свое время заставили «Интеркос» оптимизировать бизнес-процессы и провести полное технологическое перевооружение. «К сожалению, в нашей технологии не используется ничего российского, кроме голов, – разводит руками Б. Лазебник. – Программные продукты, компьютеры, инструмент – все иностранное». Копирование западного опыта учредитель «Интеркоса» объясняет объективным технологическим отставанием: ни в СССР, ни в России никогда не было традиций выпуска высококачественной серийной продукции в гражданском секторе. А потому не было и качественного инструмента, созданного на базе научных исследований.

В 1990-е годы таким предприятиям, как «Интеркос-4», приходилось начинать практически с нуля. Б. Лазебник вспоминает, как компания инициировала инновационные решения не только у себя, но и на предприятиях-партнерах. К примеру, необходимые для производства высококачественных штампов марки чугунов в России не производи-

лись. «Да и сейчас особо никому не нужны», – замечает Б. Лазебник.

«Интеркос» самостоятельно внедрял на литейных предприятиях России новые линии. А так как скопировать целостную западную технологию было невозможно, до многих решений приходилось доходить своим умом. Закупив необходимое литейное оборудование в Германии, специалисты компании разрабатывали технологии заливки, экспериментировали с рецептами формовочной смеси, использовали современные методы математического моделирования и симуляции процессов, до того практически не применяющиеся в этой отрасли. И в итоге получили высококачественное чугунное литье, которое сегодня охотно покупают и «Мерседес», и «Фольксваген», и «Форд».

Ряд предприятий пищевой промышленности тоже становились новаторами российского рынка, ориентируясь на западные образцы. Когда финская группа *Fazer* стала основным акционером петербургской компании «Хлебный Дом», перед последней была поставлена четкая цель – превратиться из четвертого игрока петербургского рынка в его лидера. Цель достигалась с помощью инноваций. Менеджеры компании заметили, что практически все хлебобулочные продукты на Западе продавались в упаковке и нарезке. Несмотря на предостережения и открытые насмешки, «Хлебный Дом» сделал рискованные инвестиции в новую технологию. И продукт «выстрелил». В городе как раз начали развиваться розничные сети «Пятерочка» и «Копейка», которые ориентировались именно на упакованную продукцию. Оказавшись на гребне волн, «Хлебный Дом» фактически создал стандарт для отрасли и снял все «сливки».

Далее компания выводила на российский рынок новые для него продукты один за другим: краюшки, лукошки, лепешки. Но в этих продуктах благодаря маркетологам и технологиям «Хлебного Дома» менялись по сравнению с иностранными образцами вкусовые качества, внешний вид, технология изготовления. Например, ягодные лукошки сохраняют полезные свойства и товарный вид дольше, чем

их финские прототипы. «В нашей отрасли, наверное, сложно изобрести что-то принципиально новое, — размышляет директор по продажам, заместитель генерального директора «Хлебного Дома» Максим Большов. — Инновации компании заключались в том, что мы очень тщательно работали с рецептами, адаптируя хорошие западные продукты к вкусам отечественного потребителя».

Компания «Вимм-Билль-Данн» прошла схожий путь. «Отечественный потребитель не воспринимал молочные продукты с Запада, — говорит руководитель направления технологий компании Сергей Перминов. — Например, западный йогурт казался кислым, десертные продукты — слишком пресными. Наши люди ориентировались на традиционные кефир, ряженку, молоко. Умело локализуя западные аналоги, наша компания одной из первых принесла российским потребителям понимание, что бывают и другие продукты, не менее вкусные и полезные».

Локализация — очень точное слово, характеризующее логику инновационного процесса: в ходе творческого копирования (надо чувствовать, какие образцы подлежат заимствованию), совмещенного с адаптацией к рынку, рождается новый отечественный продукт. Трудно представить более «русские» хлебобулочные изделия, чем ржаные краюшки от «Хлебного Дома», идея которых подсмотрена в Финляндии. Не менее важно, что по ходу такой локализации приходит понимание инновационных процессов, растут знания о технологиях производства. В итоге компании получают способность быть инноваторами и без заимствований.

«Вимм-Билль-Данн» создал собственные продукты, которые стали инновационными не только для российского, но и для западного рынка. «Мы первыми запустили сокомолочные продукты, йогурты на основе сока, которых раньше просто не существовало, — утверждает С. Перминов. — В прошлом году был произведен обогащенный пектином кефир. Мы провели клинические испытания, специально подобрали ингредиенты таким образом, чтобы микрофлора и этот ингредиентный состав способствовали улучшению здоровья». Сейчас компания реализует идею кондитерского

производства. Конфеты-трюфели, в которых велика доля свежего молока, позиционируются именно как молочный продукт — это принципиально новая ниша.

Генетический код

Копирование и адаптация чужих продуктов могут дать компании временные преимущества, для долгосрочных результатов придется идти дальше. На Западе генетическим кодом, обеспечивающим воспроизведение инноваций в организации, априори считаются вложения в науку.

К сожалению, потенциал академической науки пока используется российским бизнесом чрезвычайно слабо. «Сегодня у нас гигантский разрыв между академической наукой, в которой, безусловно, есть какие-то интересные разработки, и реальной технологией, — убежден Б. Лазебник. — Это пропасть». В качестве примера учредитель «Интеркоса-4» приводит собственные попытки договориться о сотрудничестве с физиками-лазерщиками. Когда компания заинтересовалась лазерной пространственной обрезкой, ученые смогли предложить лишь чертежи, из которых через четыре года, возможно, получилась бы промышленная установка стоимостью в 3 млн евро. «В этом случае гораздо проще потратить 500 тыс. евро и уже сегодня купить технологии в Италии», — подводит черту Б. Лазебник.

Крупный бизнес, располагающий достаточными ресурсами, так и делает, конечно, в тех случаях, когда технология продается. В последнее время произошел целый ряд поглощений отечественными компаниями зарубежных технологичных производств — по сути, это вариант копирования, более сложный, чем локализация продуктов. Одним из лидеров в этом процессе является металлургическая отрасль, предприятия которой выходят на мировой рынок и вплотную сталкиваются с необходимостью внедрять инновации в свои производственные процессы.

*(Кром Е., Макаров И. // Менеджмент роста. 2007.
№ 1(103). 16 апр.)*

3.3. «Им надо дать “песочницу” и не мешать»

Череповецкий металлургический комбинат ОАО «Северсталь» – головное предприятие «Северсталь-групп» – активно разрабатывает программу научно-исследовательских работ с предприятиями собственной группы, в том числе иностранными *Lucchini* и *SNA*. Но при этом компания никогда не оставляла попыток добиться серьезных результатов в сотрудничестве с отраслевой российской наукой, и такие результаты есть. Партнерство с Центральным институтом черной металлургии имени И.П. Бардина, петербургским институтом конструкционных сталей «Прометей» и Санкт-Петербургским политехническим университетом позволило предприятию разработать ряд уникальных марок стали.

«Северсталь» – единственный комбинат в стране, который изготавливает судостроительную сталь для подводных лодок, надводного транспорта и нефтяных платформ, работающих в условиях Крайнего Севера. Кроме того, он производит высококачественные штаплс-стали для Североевропейского газопровода, проекта «Восточная Сибирь – Тихий океан», стали для автомобильной промышленности. «Исследования, начатые несколько лет назад, привели к более высоким прибылям и хорошей рентабельности сегодня», – резюмирует заместитель технического директора компании Александр Немtinov.

Но технологическое развитие «Северстали» обеспечено далеко не только импортом моделей производства и партнерством с профильными российскими институтами. «Мы делаем ставку на развитие собственной инновационной базы», – утверждает технический директор ОАО «Северсталь» Александр Степанов. У компании более 650 патентов на изобретения. Предприятие получает в среднем до 50 патентов в год, в основном на новые марки стали, новые технологии их производства, совершенствование металлургического оборудования и конструкции новых агрегатов.

Фундаментальные двадцать процентов

Собственные разработки ведутся уже во многих российских компаниях, как крупных, так и средних, а порой и совсем небольших. Причем нередко речь идет об исследованиях, которые не дают сиюминутного результата, но есть большая доля вероятности, что со временем они обеспечат многократную отдачу.

Так, «Хлебный Дом» сегодня проводит технологические эксперименты по увеличению срока хранения хлебобулочных изделий. Компания совершаet отложенные инвестиции: такие исследования требуют времени. Получить хлеб, который без консервантов сохраняет свои полезные качества в течение двух-трех месяцев, мечтают все хлебопекари мира, это стало бы революционной продуктовой инновацией.

Аналогично в «Вимм-Билль-Данн» около 20% всех ресурсов, направляемых в исследовательский блок, идет на фундаментальные разработки, которые должны окупиться через два–три года. Научный центр компании получил больше 30 инновационных патентов, которые закрепляют разработки «Вимм-Билль-Данн» в области красителей, микробиологических культур, стабилизационных систем и в других областях пищевой индустрии. Запатентованы также новаторские способы анализа продуктов.

Небольшая петербургская компания «Механобр-Техника» (оборудование и решения для горнодобывающей промышленности) считает своим основным конкурентным преимуществом мощный научный фундамент. Предприятие функционирует как научно-исследовательский коллектив, который научился доводить большую часть своих разработок до коммерческих продуктов.

«У нас есть конкретная сфера компетенции – это физико-механическое воздействие вибрации на жидкости и сыпучие материалы, – объясняет генеральный директор компании Леонид Вайсберг. – Здесь мы сделали несколько десятков прорывов и получили свидетельства об открытиях. Фундаментальная наука позволяет нам не только повы-

шать качество оперативной работы, но иметь план продаж на два–три года вперед».

О «песочнице» и регламентах

Создание инноваций, безусловно, похоже на другие бизнес-процессы, но обладает и важным отличием от них – непредсказуемостью и стихийностью генерации нового знания. Действительно, рецептов, как создать идею на миллион к нужному сроку, скорее всего, нет. Однако креативный процесс можно стимулировать – для этого необходим благоприятный культурный климат в компании.

Л. Вайсберг уверен: рождение идеи – это не линейный процесс, здесь спасает не структура, а атмосфера – стимулирование азарта, поиска методом проб и ошибок, нацеленности всей команды на конечный результат. «Наши сотрудники – это “штучный товар”: среди них – доктора наук под семьдесят и кандидаты до тридцати лет, лучшие инженеры и конструкторы страны, победители всевозможных конкурсов. Все немножко пижоны, все бесконечно талантливы. Галстук на таких не наденешь: они могут прийти на работу хоть в спортивной майке. Эти ребята и есть главный источник инноваций – им надо дать “песочницу” и не мешать. Рано или поздно они такое слепят!»

Для повышения инновационной компетентности компания «Северсталь» обучает своих сотрудников основам креативной работы и поощряет любые проявления инициативы. Например, тренинги по теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) проводятся для всех – от руководителей высшего и среднего звена до рабочих, проявивших инициативу в кружках качества или кросс-функциональных командах. Как объясняет А. Немtinов, такой комплексный подход нацелен на улучшение деятельности компании во всех областях: и производственной, и организационной, и технической, и финансовой, и кадровой.

Однако если поиск новых идей и решений в компании можно только стимулировать, то процесс превращения идей в готовую технологию должен четко администрироваться. Тут уже появляется жесткий график и строгая

подчиненность. «Либо вы донесете идею, либо погубите, – говорит Л. Вайсберг. – Для руководителя очень важно поймать грань между тем, когда администрировать еще рано, и тем моментом, когда нужно брать систему под контроль. Это тонкое искусство, поэтому себе как управленцу я бы повесил над рабочим столом табличку: “Не навреди!”»

Для того чтобы придать процессу внедрения идей большую четкость и прозрачность, многие компании вводят у себя инновационные регламенты. «Сегодня от спонтанной генерации новых идей “Вимм-Билль-Данн” перешел к упорядоченному, описанному стандартами предприятия инновационному процессу, — рассказывает С. Перминов. – То, как мы проводим исследования, как разрабатываем новые продукты, как анализируем их с точки зрения финансов и выводим на рынок, сегодня описывает единый документ. Он создан буквально недавно, но обобщает опыт десятилетней работы различных служб и помогает формализовать многие наши действия».

«Инновационный регламент направлен на то, чтобы люди, во-первых, подавали идеи, – комментирует генеральный директор консалтинговой группы “Лекс” Джавид Дамиров. – Во-вторых, он должен определять, как выбирать из этих идей перспективные. Целесообразно делать это на конкурсной основе по определенным критериям – рыночному потенциалу, срокам окупаемости, инновационности. Этот отбор должен происходить публично, чтобы все знали, почему выбран тот или иной проект. Наконец, в таком документе должно быть определено, кто войдет в проектную группу по преобразованию идеи в продукт, и расписан порядок отчетности».

Искусство строить платформы

Когда компания научилась постоянно генерировать идеи, ей чрезвычайно важно определить, в каких основных сегментах они должны быть сосредоточены. Ресурсы любой компании ограничены. Поэтому наиболее дальновидные новаторы вкладывают их в создание и совершенство-

вание своей базовой технологии, которая впоследствии позволяет им производить на одной платформе разные продукты. Зачастую такая технологическая платформа создается на небольших нишевых рынках, зато впоследствии помогает компаниям выводить новые продукты на основные рынки или даже создавать новые, объемы которых куда значительнее.

Девиз компании «Механобр» – «Точное приложение сил». Создавая инновационные решения для горнодобывающей промышленности, она построила технологическую базу на основе собственных фундаментальных исследований, которая теперь помогает получать преимущества в разных ситуациях. «Скажем, довольно скоро в стране возникнет колоссальный дефицит меди в связи с развитием электроэнергетики, – делится соображениями Л. Вайсберг. — Все вспомнят про месторождения в Восточной Сибири, и тут срочно понадобится малозатратная технология добычи. А у нас она есть, мы тренировались: знали, что к нам придут!»

Сегодня «Механобр» пришел к идеи применить свои технологии для переработки промышленного мусора. Компания выиграла ряд государственных тендеров и занимается созданием технопарка по утилизации отходов. Фактически «Механобр» формирует новую отрасль, в которой имеет все шансы стать ключевым игроком.

Компания «Транзас» из предприятия малого бизнеса за 10 лет превратилась в глобальную группу, действующую по всему миру. Петербургский производитель тренажеров и ПО для морского флота вытеснял конкурентов с узкого рынка за счет более мощной и специализированной технологической базы. К примеру, когда компания вышла на японский рынок, конкуренты просто закрыли у себя это направление: «Транзас» делал оборудование лучше и дешевле. Успех объяснялся просто: компания целенаправленно наращивала ключевые компетенции – инвестировала в 3D-моделирование, создавала сильную математическую базу и собирала команду программистов из вузов Петербурга.

«Морские тренажеры, позволяющие смоделировать процесс управления судном, – это узкий сегмент, – объясня-

ет вице-президент "Транзаса" Николай Мужиков. – Крупным транснациональным компаниям здесь делать нечего: это сложные системы с очень большим количеством нестандартного софта, создаваемые для рынка, объем которого в мире измеряется всего примерно сотней миллионов долларов. Но на этом рынке мы заняли первое место». «Транзасу» удалось диверсифицировать бизнес – на своей технологической платформе компания стала производить продукты для авиации, морского флота и обороны.

С развитием технологической базы пришло время для реализации идеи, которая появилась у Н. Мужикова несколько лет назад, – компания решила создать совершенно новый рынок, перенеся тренажерные технологии в индустрию развлечений. Она разработала образовательно-развлекательный комплекс «Трансфорс», объединяющий технологии кино и интерактивных компьютерных игр, и сегодня начала продавать права на строительство и эксплуатацию таких центров по всему миру. А это уже принципиально другие объемы рынка.

Танец перемен

Копирование, адаптация, фундаментальные исследования, культура и структура и, наконец, определение стратегических приоритетов в инновациях, позволяющее не распыляться, а планомерно строить технологическое ядро, – все вместе создает комплексную инновационную систему компании. Отрадно, что предприятия с такой системой в России уже есть. Позитивный опыт – как вирус: он неизбежно распространяется в бизнес-среде. Соответственно, можно прогнозировать, что, принося прибыль и качественные улучшения, инновации со временем станут образом жизни значительной части российских компаний.

«Для устойчивого роста необходимо дать первоначальный толчок положительным изменениям и обеспечить самоусиливающиеся процессы», – пишет знаменитый теоретик управления изменениями Питер Сенге. Эти процессы стартовали.

(Кром Е., Макаров И. // Менеджмент роста. 2007. № 1(103). 16 апр.)

3.4. Технопарк без господдержки

Сегодня в России существует большое количество малых производственно-технических фирм. Это в основном небольшие творческие коллективы, сформированные из тех самых талантливых и энергичных. Единственным источником дохода этих компаний является реализация инновационных разработок в реальных проектах, за которые платит вполне конкретный заказчик. Такие компании уже научились самостоятельно выживать в тяжелых условиях российской экономики.

В нашей стране выгоду применения механизма субконтрактации первыми поняли руководители малых и средних предприятий. Рыночная активность таких предприятий значительно выше, чем у существующих крупных предприятий. Развивая основные конкурентные преимущества (знание рынка и уникальную технологию), малые предприятия стремятся основной объем заказать по субконтрактам. Эти предприятия мобильны и способны быстро переориентироваться на выпуск новой продукции. Основной задачей таких предприятий является достижение возможно более полной загрузки имеющихся мощностей и установление долгосрочных отношений с заказчиком.

Решению этой задачи и должен способствовать Северо-западный технопарк «Высокие промышленные технологии» — первый инициативный технопарк России, объединяющий успешно работающие на рынке частные инновационные предприятия, исследовательские и образовательные организации, энергичных ученых и предпринимателей, проектирующих и изготавливающих высокотехнологичное оборудование для различных отраслей промышленности. Этот технопарк работает без государственного финансирования.

Спрашивается: ну, кому нужен технопарк, который не подпадает под программу государственного финансирования? Отвечаю: технопарк — это система партнерских отношений между малыми инновационными фирмами, а не способ выкачивания государственных денег! Опыт показывает: действуя сообща, фирмы могут добиться значительных ре-

зультатов. И для реализации наших совместных проектов мы активно работаем по субконтрактингу.

Машиностроительная компания «Квадрат СГ», в которой я работаю, создана 1990 г. В ходе приватизации нам не досталось ничего. Все, что имеет компания, создано тяжелым изнурительным трудом. А это производственно-административное здание, парк оборудования, позиции на рынке и коллектив, средний возраст которого 35–40 лет. За последние пять лет реализовано 420 проектов для 87 заказчиков: ООО «Петро», ООО «Скания–Питер», ЗАО «Форд Мотор Компани», ООО «Краски Текс», ЗАО «Петербург Продактс Интернэшнл (Жиллетт)», ПО «Усть-Илимский ЛПК», ЗАО «Бриджтаун», ООО «Дарья», ОАО «Хенкель-Эра» и других известных компаний. Конечно, далеко не все проекты инновационные. Приходится зарабатывать деньги. Однако есть целый ряд показательных проектов.

Технопарк – это система высоконравственных партнерских отношений между малыми инновационными фирмами. Технопарк имеет:

- собственное производство,
- инновационно-технологический центр,
- маркетинговый центр,
- учебный центр,
- информационный центр.

Приглашаем к сотрудничеству с первым инициативным технопарком России.

(*Гадалов Сергей Александрович, президент Северо–Западного технопарка «Высокие промышленные технологии», генеральный директор машиностроительной фирмы ООО «Квадрат СГ».*

Режим доступа: www.subcontracting.ru/txt/sc.pdf

3.5. Инновации в методах ведения бизнеса

...В последние десятилетия мир бизнеса существенно изменился. Эти изменения коснулись не только и даже не столько технологических процессов, сколько достижения компаниями конкурентных преимуществ, взаимодействия с клиентами и поставщиками. Главное, что отмечается всеми

без исключения, резкий рост уровня неопределенности. Указанным изменениям посвящено множество книг.

...В нестабильной внешней среде компания часто не имеет возможности постоянно заниматься одним конкретным видом деятельности. Вместе с тем, возможные изменения в функционально-технологических процессах могут быть как полные (когда компания выходит из одного проекта и переходит в другой), так и частичные (когда под воздействием внешней среды изменяются определенные параметры проекта или характеристики выпускаемой продукции или услуг). Потребности клиентов компании постоянно меняются, в связи с чем компания ориентирована на инновации. Вместо вертикальной интеграции используются сетевые подходы к ведению бизнеса и аутсорсинг, поскольку менеджмент компаний не в состоянии постоянно перестраивать всю цепочку формирования ценности.

...итак, активное проектирование является инновационной методикой ведения бизнеса в нестабильной среде, основанной на организации совместных действий независимых субъектов экономики...

(Цымбал, С. В. Активное проектирование: подход к бизнесу в нестабильной среде / С.В. Цымбал, Д.А. Черноморский // Вестник СПбГУ. 2004. Сер. 8. Вып.2(16)

3.6. ...Без комментариев

Наши компании стали активнее, они более подготовлены к общению. Но эти успехи меркнут по сравнению с впечатлением, которое наша делегация получила от посещения выставки и зоны высоких технологий в Шэньчжене (Китай). Здесь оборот компаний, расположенных на территории 11,5 км², составляет 13,5 млрд долларов. В Китае малые инновационные предприятия полностью финансирует государство; время на принятие решения по конкретному проекту составляет 5 дней. «Учитывая это, становится понятно, насколько они конкурентоспособны», — подчеркнул А. Каширин. Есть американский опыт по поддержке инноваций частным капиталом. Но данный сектор нужно сделать выгодным для частных инвесторов. Пока в России

для них есть более выгодные альтернативы, как, например, жилищное строительство. Венчурное инвестирование компаний — это особый механизм, позволяющий разрешить противоречие, привлекая значительные средства при высокой степени риска. То, что сейчас делает МЭРТ по созданию венчурных фондов, позитивно, но для частных инвесторов, по мнению А. Каширина, это неприемлемо.

(Режим доступа: <http://www.miif.ru/site.xp/049054050124049049057053.html>)

4. Без поддержки государства не обойтись

4.1. Господдержка начинается с просветительской работы

По материалам пресс-конференции в Департаменте поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы «Производственная кооперация для малого бизнеса: вынужденная мера или современный инструмент предпринимателя» (Москва, 15 марта 2006 г.)

Участники конференции:

Елена Львовна Емельянова, Президент Международной ассоциации «Система ММЦ», член Общественно-экспертного совета по малому предпринимательству при мэре и Правительстве города Москвы;

Артем Николаевич Киселев, генеральный директор ЗАО «Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства»;

Виктор Юрьевич Литвиненко, главный специалист Дирекции по стратегическому развитию и маркетингу Дивизиона «Автобусы» группы «ГАЗ».

Е.Л. Емельянова: Собственно, как это все начиналось? Система поддержки малого бизнеса Москвы началась с образования Общественно-экспертного совета по малому предпринимательству при мэре и Правительстве Москвы. ОЭС занимался целым спектром вопросов: консультировал, помогал малому предприятию получать кредиты. Но постепенно выстраивалась целая система, которая функционально разделялась, т.е. кто-то занимался общим консалтингом, кто-то информационной поддержкой, кто-то продвижением товаров.

И вот, наконец, мы поняли, что настало время заняться производственным малым бизнесом и в содружестве с организацией по промышленному развитию *UNIDO* был создан «Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства».

В 45 странах мира эта система работает. Например, в Латинской Америке. Она основана на том, что организуют-

ся такие центры, которые за деньги оказывают малым предпринимателям услуги по выстраиванию цепочек, для того чтобы они стали субподрядчиками у крупных предприятий. На тот момент, когда создавался Центр субконтрактации, в России рынок к этому был не готов. Люди психологически не были готовы к необходимости делать такую работу или перестраивать свое производство. Поэтому, пройдя достаточно тяжелый период становления, Центр пришел к своим собственным методикам, которые уже адаптированы к российским условиям, и, я бы сказала, проделал достаточно большую просветительскую и обучающую работу, прежде чем он вышел на какие-то практические результаты.

Практические результаты есть, они реально налицо, и о них расскажет Артем Николаевич. Должна только сказать, что мы, выросшие в условиях Госплана и Госснаба, мы, я имею в виду всю страну, очень тяжело перестраиваемся для жизни в постиндустриальном и инновационном обществе, которые как раз требуют организаций и ведения производства по-новому.

Невозможно каждый винтик и шпунтик сделать собственными силами на собственном заводе. Производить в пределах одного предприятия начиная от каких-то чушек и болванок и кончая конечным продуктом – очень неэффективно, дорого и абсолютно неконкурентоспособно. Сейчас пришло осознание этого. Сам факт того, что вопросы субконтрактации и организации кластеров обсуждался на Совете по конкурентоспособности у М.Е. Фрадкова осенью 2005 г., говорит о том, что и общество и Правительство осознают саму важность внедрения таких процессов, готовы их обсуждать. На самом деле для этого надо сделать очень много. Надо повернуть сознание людей и создать условия для эффективного ведения бизнеса, а это требует в том числе изменения законодательства и создание специальных условий. Иначе наш бизнес малый, средний и крупный просто не сможет преодолеть барьеры вхождения в международные цепочки промышленной кооперации, которые являются фактически конечной целью.

Мы все-таки хотим производить конкурентоспособную продукцию, которая будет в том числе продаваться и на мировых рынках. Хотя еще много работы и внутри страны. В этом смысле субконтрактация — явление межрегиональное. Нельзя организовать субконтрактацию эффективно в пределах московской кольцевой дороги. О практических результатах работы Межрегионального Центра промышленной субконтрактации и партнерства расскажет Артем Николаевич, спасибо.

А.Н. Киселев: Производственные малые предприятия имеют ряд существенных отличий от малых предприятий в сфере услуг, торговли и др. Для них чрезвычайное значение имеет доступность использования внешних ресурсов, в том числе производственно-технологических мощностей, площадей, персонала и т.д.

Мы сконцентрировали свои силы на том, чтобы с помощью информационного общения, с помощью информационных услуг позволить малым предприятиям использовать временно сводные производственные мощности крупных предприятий и в том числе региональных. И это сразу же дало результат.

Руководитель малого предприятия приходит в наш Центр и говорит: «Я хочу выйти на рынок вот с таким-то продуктом, у меня нет такого и такого оборудования. Наши инженеры-консультанты подробно ему объяснят, что требуется, и найдут ему поставщиков по большинству направлений.

Работа Межрегионального Центра промышленной субконтрактации и партнерства охватывает несколько секторов промышленности — это, конечно, машиностроение, различные виды металлообработки. До 85% заказов, которые через нас проходят, — это электроника, электротехника, производство комплектующих из резины и пластика. Сейчас у нас есть новое направление — это услуги, которые требуются в промышленном производстве: разработка технической и конструкторской документации, услуги промышленного дизайна, т.е. то, что действительно помогает в полном объеме представить продукцию сначала для изго-

тования опытной партии, потом малой серии, а в случае удачи – перейти на массовое производство.

За этот год количество пользователей нашей системы увеличилось до 6500 предприятий, и я могу уверенно сказать, что это лучшие предприятия. Никто никого за руки не тянул, они пришли к нам сами, и это наиболее активные предприятия. Для наполнения этой базы данных никоим образом не использовался административный ресурс – они пришли к нам сами. Представители предприятий подробно рассказывают о своих производственно-технологических возможностях, о своем предприятии. Объясняют, какого рода заказы они готовы получать и выполнять, какой у них есть опыт. Либо наоборот – подробно объясняют, что им требуется.

По итогам прошлого года мы внедрили в нашем центре систему менеджмента качества, прошли сертификационный аудит, получили сертификат соответствия международному стандарту ISO 9001:2000, и этот сертификат только подтверждает то, что услуги, которые мы предоставляем малым предприятиям, соответствуют международному стандарту.

Наша деятельность осуществляется в рамках работы Правительства Москвы по поддержке и развитию малого предпринимательства. Поэтому мы считаем, что услуги, которые мы предоставляем за деньги Правительства Москвы, должны соответствовать самому высокому уровню качества. За это надо действительно отвечать, все это должно быть серьезно, вот мы и стараемся. Внедрение системы менеджмента качества, внедрение процессного подхода позволило нам за прошлый год увеличить количество пользователей наших услуг в 1,5 раза с 4 до 6 тыс. с лишним без увеличения штата, без снижения качества нашей работы.

Хотелось бы обратить особое внимание на межрегиональный аспект нашей деятельности. Мы понимаем, что такие работы, как «литейка», механообработка, нанесение гальванических покрытий, гораздо лучше и дешевле выполнять за пределами Москвы. Регионов даже в рамках ЦФО у нас 18. Организовать работу своим собственным составом

на территории чужого практически нереально – с одной Москвой бы справиться, здесь огромное количество предприятий.

В результате в регионы мы предложили действующую методику по организации работы регионального центра. Опять-таки мы никого не тянули за руки, мы не закачивали туда бюджетные деньги Москвы, ни копейки не ушло. Люди там работают в интересах собственных регионов и собственных предприятий. Более того, они находят этот процесс взаимовыгодным и взаимополезным. Сейчас по итогам прошлого года у нас порядка 38 региональных центров субконтрактации, объединенных в сетку, взаимосвязанных едиными методиками и едиными стандартами обмена информации по заказам.

В прошлом году мы решили немножко ужесточить правила игры и организовали «Национальное партнерство развития субконтрактации», ввели механизм аттестации региональных центров. В итоге этот механизм прошли 24 центра из 38. В качестве примеров положительного сотрудничества я бы назвал Ярославль – это Ярославская областная торгово-промышленная палата, Санкт-Петербург – Институт промышленного субконтрактинга, это Республика Татарстан – Центр субконтрактации Республики Татарстан. Сейчас мы готовим новые мероприятия совместно с Тульской областной торгово-промышленной палатой. Все эти центры – это легитимные организации, которые работают и в связке с администрацией своего региона, и в связке с предприятием – вот такой инфраструктурный элемент.

Сейчас мы совместно с нашими коллегами в Санкт-Петербурге при участии наших коллег из Ярославля, Татарстана разрабатываем типовую программу территориального развития производственной кооперации. Мы привлекаем лучшие умы из регионов для совместной работы и разработки новых подходов к организации, формированию производственных кластеров с участием малых предприятий.

Я с большой осторожностью могу говорить о международном аспекте – экспортном продвижении продукции

услуг производственных малых предприятий. Если сравнивать, как работают малые предприятия в Финляндии, Германии, Таиланде и Китае, то сравнения не в нашу пользу. Сегодня можно говорить о налаживании эффективной системы взаимодействия в рамках нашей страны, в рамках межрегионального сотрудничества. Я могу сказать, что гибко-специализированных малых предприятий, которые соответствовали бы в полной мере правильному названию – субконтрактное производство, которое есть в Турции, Финляндии, Италии, — в России можно по пальцам пересчитать, их действительно очень мало. Надежда есть, они не сидят без работы и очень быстро развиваются.

В Москве дорогая аренда и рабочая сила. В близлежащих регионах ситуация иная. Сейчас через систему субконтрактации начали размещаться крупнейшие предприятия-заказчики. Они, манипулируя деньгами и своими установками, обязательно спровоцируют появление гибко-специализированных малых и средних предприятий, которые будут давать качественную продукцию с минимальными издержками и в необходимый срок. Я думаю, что здесь Виктор Юрьевич расскажет более подробно.

В.Ю. Литвиненко: Я представляю Дивизион «Автобусы» группы «ГАЗ». В группу «ГАЗ» входят многие машиностроительные предприятия России, такие как «ГАЗ», «Уралмашзавод», «Богородский электромеханический завод», «Ярославский завод дизельной аппаратуры», «Ликинский автобусный завод», «Павловский автобусный завод» и др. Наши предприятия сегодня переживают процесс реструктуризации, мы стараемся уйти от ведения так называемого «натурального хозяйства». Сегодня мы стремимся к наращиванию объемов выпуска продукции. В решении проблем, которые возникают в ходе этих процессов, нам должна помочь работа с Межрегиональным Центром субконтрактации.

А.Н. Киселев: Для Москвы, конечно, актуально наличие производственных или инновационно-производственных малых предприятий. Здесь я бы выделил два основных момента: во-первых, их организационную вооруженность.

Мы информируем предприятия обо всех лучших подходах, повышающих эффективность производства без вложения больших средств, принятых в странах Европы и в Японии. Кроме того, территориальные программы развития производственной кооперации, которые мы сейчас разрабатываем, предполагают создание инженерно-технологических или сервисных центров общего использования. Это организации, в которых будет оборудование, используемое сразу многими малыми предприятиями. Чтобы не было такой практики, как сейчас, когда предприятие закупает станок за 500 тыс. долларов и на «соседней улице» стоит такой же и оба они загружены на 10%.

Сегодня речь идет о том, чтобы изучить совокупный спрос малых предприятий по основным производственным переделам и помочь им сформировать производственную базу, которая закрывала бы их потребности. Необходимо повысить эффективность производства, а знание таких возможностей дает определенные горизонты мысли – когда предприниматель понимает: «Да, я могу, у меня есть здесь и здесь ресурс», он более широко планирует свою деятельность, свое производство. Соответственно, я думаю, что здесь оба подхода совершенно правомерны поставлены: и увеличение количества малых предприятий и повышение эффективности их труда.

Е.Л. Емельянова: Я хотела бы согласиться с Артемом Николаевичем, что увеличение пойдет по обоим этим направлениям. Единственное, что я хотела бы добавить. Вы говорили о нехватке производственных площадей. В Москве кроме программы по обеспечению нежилыми помещениями малого предпринимательства существует еще программа развития так называемых технологических зон.

Наше понимание бизнес-инкубатора очень сильно отличается от того, что существует на Западе, и очень малое количество бизнес-инкубаторов работают в том режиме, в каком они должны бы были работать. А именно с трехгодичным циклом, когда приходят люди с идеей. Они практически не платят арендную плату в первый год, потом они платят половину, и на третий год они уходят из бизнес-

инкубатора, если их идея материализовалась в некий продукт.

А куда они уходят? На Западе они уходят в основном в технологические производственные технозоны, где могут разместить свое производство, где тоже существует сервисная инфраструктура, где действительно существуют пункты коллективного пользования каким-то оборудованием. В Москве такая технозона развивается и на территории завода «Метромаш», и в Зеленограде. И я надеюсь, что в Юго-Восточном округе такая технозона будет развиваться. Я думаю, что это как раз будет пристанище для производственных малых предприятий, которые будут развиваться. И второй аспект, еще профессор Преображенский говорил, что разруха в основном существует в головах. Вот мы видим представителя крупного объединения, который пришел к тому, что надо внедрять новые формы ведения производства. Но на самом деле не по всей стране это так. Чем больше руководители крупных предприятий будут приходить к тому, что им надо выстраивать с помощью малого и среднего бизнеса цепочки промышленной кооперации, тем интенсивнее будут работать и конкурировать между собой малые и средние предприятия для того, чтобы стать поставщиками для этих крупных заказчиков, тем выше будет качество. Это особенно важно накануне вступления в ВТО.

Газета «Сокольники и весь восточный округ»: У меня вопрос к Виктору Юрьевичу. Скажите, пожалуйста, ваше предприятие приняло решение отказаться от «натурального хозяйства» под влиянием чего? Если не секрет, скажите, с какими малыми предприятиями вы работаете, сколько среди них инновационных, сколько производственных, сколько московских, сколько немосковских, если это коммерческая тайна.

В.Ю. Литвиненко: Я начну со второй части вашего вопроса. Без упоминания конкретных компаний, фирм. В нашем проекте участвовало порядка 40 предприятий, из них малых порядка 16. Из них московских – 4. С одним из этих 4 мы и работаем.

По поводу первой части вашего вопроса. Уход от «натурального хозяйства» — это общемировые тенденции. Смотрим на мир и пытаемся поступать точно также, чтобы выжить. Особенно в наступающей тяжелейшей конкурентной среде, спасибо.

Еженедельник «Бизнес для всех»: ...Вы говорили о том, что в бизнес-инкубаторах предприятия находятся длительное время... А есть ли какое-то законодательство, регламентирующее, как должно входить в бизнес-инкубатор предприятие?..

Е.Л. Емельянова: Законов таких у нас нет, но есть общепринятая терминология, которой, к сожалению, в нашей стране очень легко жонглируют. Когда говорят: технопарки, бизнес-инкубаторы, деловые центры, то фактически не делают различия. Более того, те люди, которые в коммерческом режиме провозглашают что-то бизнес-инкубатором, на самом деле не имеют в виду, что это бизнес-инкубатор. Если на Западе ты точно знаешь, что ты получаешь, когда идешь в бизнес-инкубатор, и что ты получаешь, когда идешь в технологический парк, то у нас этого нет. Мы сейчас готовим постановление Правительства по новой Комплексной программе на 2007–2009 годы по развитию малого предпринимательства в городе Москве, один из пунктов постановляющей части гласит о том, что надо, наконец, эту неразбериху с терминологией прекратить. Необходимо затвердить понятийный аппарат, что есть бизнес-инкубатор, что есть деловой центр, что есть технопарк. Я сталкивалась с экзотическими формами формулирования целей и задач в некоторых округах, когда собирались строить в Москве многофункциональный спортивно-развлекательный технопарк. Если кто-нибудь смог бы мне описать, что это такое, я была бы очень благодарна. Я с трудом могу это представить. Слово «технопарк» стало модным, поэтому его употребляют.

Ведущая: Я бы хотела задать вопрос Виктору Юрьевичу Литвиненко. Каким критериям необходимо соответствовать малым предприятиям, чтобы они могли стать поставщиками?

В.Ю. Литвиненко: Неважно, сколько работает людей на предприятии — 1000 или 15 человек. Важна оценка качества

и себестоимости. Это элементарные экономические понятия, у нас нет разделения по приоритетам. Мы отдадим заказ как малому, так и крупному предприятию независимо от его формы или численности. Важен конечный результат. Благодаря системе «МЦС» у нас на место потенциального поставщика всегда есть несколько предприятий.

Ведущая: Как Вы считаете, конкурентоспособны ли наши малые производственные предприятия и готовы ли они к вступлению России в ВТО?

Е.Л. Емельянова: Нет, абсолютно. Чтобы быть готовыми к вступлению в ВТО, надо, как минимум, пройти сертификационные процедуры, иначе там просто делать нечего. Это громадная задача, с которой большинство малых предприятий сможет справиться либо с помощью государства, либо с помощью крупных предприятий, которые выстраивают из них цепочки своих субпоставщиков. Вы можете представить себе такую ситуацию, когда на международной выставке какая-нибудь наша крупная компания на своем стенде выставляет и рекламирует своих поставщиков? В мировой практике это есть. Фирма «Bosh» на своих стендах на международных выставках представляет и своих поставщиков тоже. Когда у нас выстроится система, при которой наши малые, средние и крупные предприятия подтвердят соответствие качества своей продукции мировым стандартам, когда это будет носить массовый характер, вот тогда нам будет не страшно перед лицом ВТО. Поэтому что талантливых, умных и инновационных людей у нас много, а вот со стандартами пока не очень хорошо.

Ведущая: Когда можно этого ожидать?

Е.Л. Емельянова: Это во многом зависит от деятельности правительства. Уже 2 года подряд мероприятия по ведомственным программам включают в себя софинансирование затрат малых предприятий, которые они несут по сертификации по ISO и по патентованию, потому что иначе они не конкурентоспособны на мировых рынках и у нас.

Я могу привести пример, не называя компанию в сфере общественного питания, которая работает по франчайзин-

гу американской сети. Они имеют дело с продуктами, и у них все поставщики должны быть сертифицированы по ISO, иначе они не будут иметь с ними дело. Я думаю, что мы придем к этому и в промышленном производстве...

(Режим доступа: <http://www.dmpmos.ru>)

4.2. Инфраструктура поддержки малого производственного бизнеса в России

Инфраструктурную поддержку развитию субконтрактации (субконтрактинга) в России осуществляют региональные центры субконтрактации (субконтрактинга), действующие при поддержке и одобрении региональных органов власти. Региональные центры субконтрактации (субконтрактинга) предоставляют клиентам — промышленным предприятиям стандартный набор унифицированных услуг, применяют единые методики работы и механизмы информационного обмена.

Первым специализированным агентством по развитию субконтрактации (субконтрактинга) на территории России стал Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства (МЦС). Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства был создан в 1998 г. в рамках совместного проекта Правительства Москвы в лице Московского Фонда поддержки предпринимательства, Российской Ассоциации развития малого и среднего предпринимательства и Организации Объединенных Наций по промышленному развитию ЮНИДО (UNIDO).

Деятельность Межрегионального центра промышленной субконтрактации и партнерства осуществляется при поддержке и содействии со стороны Департамента поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы. Центр выполняет проекты, обеспечивающие развитие малого производственного бизнеса в Москве, в рамках Комплексной программы развития и поддержки малого предпринимательства в Москве и является одним из элементов системы поддержки малого предпринимательства Москвы.

Основное направление деятельности Центра — развитие кооперационных (субконтрактных) отношений малого и крупного производственного бизнеса, содействие московским МП в поиске партнеров по производственной коопeraçãoции.

Центр предоставляет промышленным предприятиям методическую и консультационную поддержку, анализирует и адаптирует для российских условий лучший международный опыт, разрабатывает и издает собственные методические пособия. В настоящее время для предприятий, заинтересованных в применении механизма субконтрактации (субконтрактинга), разработан дистанционный курс подготовки специалистов «Введение в субконтрактацию». На основании адаптированных зарубежных материалов и собственного практического опыта специалистами Центра разработаны и постоянно совершенствуются методические пособия «Организация работы регионального Центра субконтрактации». Указанные методики положены в основу работы большинства региональных центров субконтрактации. В настоящее время в связи с созданием общероссийской организации — НП «Национальное партнерство развития субконтрактации» основная практическая деятельность Межрегионального центра промышленной субконтрактации и партнерства направлена на развитие кооперационных связей промышленных предприятий (малых, средних и крупных) московского региона. Основной объем работ межрегиональной и международной направленности Центр выполняет в рамках совместных проектов «Национального партнерства развития субконтрактации».

Важным аспектом развития субконтрактации и малого производственного бизнеса в целом в России является расширение межрегиональных и международных кооперационных связей малых и крупных предприятий.

К настоящему моменту на территории РФ создано более 30 региональных центров субконтрактации (субконтрактинга). Система региональных центров субконтрактации (субконтрактинга) изначально создавалась в расчете на применение единообразных методик и предоставление пользователям унифицированных услуг.

Методическую основу взаимодействия региональных центров субконтрактации составили методические материалы, разработанные Межрегиональным центром промышленной субконтрактации и партнерства.

Технической основой для совместной работы региональных центров субконтрактации служит информационная система субконтрактации (www.subcontract.ru), разработанная Межрегиональным центром промышленной субконтрактации и партнерства за счет средств и под контролем Департамента поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы. Техническую поддержку системы осуществляет НДП «Альянс–Медиа».

Информационная система субконтрактации (субконтрактинга) позволяет быстро и эффективно находить поставщиков и заказчиков на территории РФ и за ее пределами. В режиме *on-line* любой зарегистрированный субконтрактор может ознакомиться с чертежами и спецификациями заказываемой продукции, необходимым объемом и графиком поставки, требованиями к качеству изделия и к поставщику. **Переговоры с заказчиком проводятся без посредников.**

По оценкам большинства предприятий, размещающих свои заказы с использованием информационной системы субконтрактации, экономия составляет 10–30% от базовой цены при размещении заказа в пределах одного региона. Кроме того, использование информационной системы субконтрактации (субконтрактинга) существенно экономит время, необходимое для поиска партнеров по производственной кооперации.

Информационная система субконтрактации получила развитие в рамках проекта «Развитие системы центров субконтрактации», реализованного при поддержке Фонда Евразия: все региональные Центры субконтрактации (субконтрактинга) получили бесплатные Интернет-представительства и права администрирования информации о предприятиях и заказах собственного региона.

В настоящее время зарегистрированным участникам системы субконтрактации предлагаются новые, эффективные сервисы: на закупку комплектующих, деталей, узлов, выполнение работ. В комплексе с проведением тендера предлагается также услуга «Биржа субконтрактов»: заказчик получает возможность провести переговоры с представителями всех потенциальных поставщиков, прошедших предварительный квалификационный отбор в течение одного дня, в одном месте. Комплекс услуг «Тендер + Биржа субконтрактов» экономит заказчику время.

По всем вопросам, связанным с использованием информационной системы субконтрактации (субконтрактинга), можно обращаться в ЗАО «Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства»: 115035, Россия, Москва, ул. Болотная, 12, стр. 3. Телефон/факс (495) 234-53-76; e-mail: *subcontract@binec.ru*.

Для объединения усилий лучших региональных центров субконтрактации и стандартизации их услуг в 2004 г. создана общероссийская организация — некоммерческое партнерство «Национальное партнерство развития субконтрактации». В рамках ее осуществляется взаимодействие региональных центров субконтрактации между собой, а также с зарубежными организациями.

Национальное партнерство развития субконтрактации (субконтрактинга) заинтересовано в расширении сотрудничества с федеральными и региональными органами власти, промышленными предприятиями, организациями инфраструктуры поддержки предпринимательства и развития промышленности и готово предложить различные формы взаимодействия.

Для реализации совместных партнерских программ Национальное партнерство развития субконтрактации (субконтрактинга) располагает опытом практической работы, методическим и иным необходимым потенциалом: Партнерство является единственным в РФ действующим в практической сфере носителем международных подходов к развитию МСП в промышленности и одновременно ведет

серьезную исследовательско-аналитическую деятельность в различных регионах и по стране в целом.

Партнерство также приглашает международные организации к реализации совместных практических проектов, направленных на развитие малого производственного бизнеса и международной производственной кооперации — в первую очередь в аспектах развития информационной составляющей рынка субконтрактации и в практических работах по развитию поставщиков.

Важной частью работы центров субконтрактации является проведение различных мероприятий, «круглых столов», семинаров, конференций. Регулярный обмен опытом позволяет центрам субконтрактации совершенствовать свою работу, анализировать ситуацию с развитием предпринимательства в производственной сфере, выявлять наиболее значимые проблемы и вырабатывать способы их устранения. Проведение совместных мероприятий помогает консолидировать усилия региональных центров субконтрактации (субконтрактинга) и других участников процесса.

Проводимые ежегодно межрегиональные конференции «Предпринимательство в промышленности: пути развития» стали площадкой для диалога представителей федеральных и региональных органов власти, организаций инфраструктуры поддержки предпринимательства и развития промышленности, руководителей малых, средних и крупных промышленных предприятий. III Межрегиональная конференция «Предпринимательство в промышленности: пути развития» собрала более 600 участников из 37 регионов России и 6 зарубежных стран.

(Режим доступа: http://subcontract.ru/Docum/DocumShow_DocumCode_ABOUT.html)

4.3. «Государственная политика в России не стимулирует развитие субконтрактации и аутсорсинга»

На форуме «ОПОРЫ России» рассмотрены возможности малого и среднего предпринимательства в развитии промышленности и технологий. В приветствии, которое напра-

вил участникам и гостям форума Президент РФ Владимир Путин, отмечено, что малый и средний бизнес — традиционно открытый к инновациям и готовый гибко реагировать на запросы крупных индустриальных производств, способен стать деятельным участником программы модернизации национальной промышленности.

...Однако на сегодняшний день предпринимательская активность населения находится на низком уровне. Возможно, считает С. Борисов, президент ассоциации малого бизнеса России, это происходит оттого, что «у многих отбиты руки». По данным Росстата, доля промышленного бизнеса составляет 13% от общего количества малых предприятий. Это приблизительно 150 тыс. компаний. Необходимо создавать систему, при которой вокруг крупных якорных предприятий будет формироваться эффективная система мелких поставщиков. Это положительным образом скажется на конкурентоспособности таких предприятий. Государственная политика в России не стимулирует развитие субконтрактации и аутсорсинга. Концепция кластерной политики разработана, но до сих пор лежит в МЭРТе без попыток ее запустить. В стране нет стимулов для развития производства. Всего 10–15% производственных предприятий имеют доступ к федеральным и региональным программам поддержки. В своем выступлении С. Борисов особенно отметил, что на пути развития МП продолжают стоять административные барьеры. По данным опроса, официальные издержки на их преодоление составляют на сегодня 9,6% от выручки. Это чрезмерно много.

...В отношении промышленного малого бизнеса, по заявлению зампреда Правительства РФ Александра Жукова, государство сосредоточит свои усилия на создании кластеров в наиболее значимых отраслях экономики. Вокруг крупных предприятий будут созданы малые предприятия — поставщики. Перед властями стоит задача максимально облегчить доступ малых и средних компаний к кредитным ресурсам. В связи с этим принят закон о Банке развития, одной из целей которого является кредитование малого и среднего бизнеса.

Замглавы МЭРТ РФ Андрей Шаронов высказал сомнение, что Комитету по собственности Госдумы удастся «протолкнуть» законопроект о приватизации арендуемых малым бизнесом помещений без аукциона.

...Руководитель подмосковного отделения «ОПОРЫ России» Владислав Корочкин считает, что крайне неэффективная система управления экономикой объясняется, с одной стороны, чрезмерным участием в этом процессе государства, а с другой — большим количеством аффилированных с властными структурами предприятий. Государство не регулирует рынок, а регулирует доступ к нему предприятий.

...На форуме «ОПОРЫ России» выступил руководитель Департамента поддержки и развития МП Правительства Москвы Михаил Вышегородцев.

...Сегодня мы говорим и о промышленной кооперации. Мы заинтересованы, чтобы московские предприятия имели крупных заказчиков, работали с ними в кооперации, выпускали для них продукцию. Центр ищет партнеров не только в Москве, но и в регионах, причем справляется с этим достаточно успешно. Кроме того, в городе развиваются кластерные системы. Недавно была продана в связи с банкротством территория завода «Москвич», ее купил «Метрополь». Часть территории была перепродана городу, и московские власти решили использовать ее для выпуска машин «Рено-Логан». Но под это производство выстраивается кластер для выпуска комплектующих. В заводских корпусах будут размещаться малые фирмы — у нас уже есть много предложений. В городе имеются предприятия, занимающиеся выпуском резиновых изделий, рессор, всевозможных электронных блоков для автомобилей. Таких направлений для создания кластеров может быть много. У нас есть пример Зеленограда, где в сфере микроэлектроники головные организации дают загрузку многим малым предприятиям. Есть предложение от завода «Синтез». Здесь на площади в 24 га мы хотим создать технопарк и кластер химической направленности.

(Пресс-служба «ОПОРЫ России», 7 марта 2007 г. Режим доступа: www.opora.ru/press/lenta/page/17)

4.4. Административный ресурс не может заменить экономический интерес

Первой специализированной организацией инфраструктуры поддержки малого бизнеса, осуществляющей развитие субконтрактации, стал Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства, созданный в 1998 г. в рамках совместного проекта Правительства Москвы и Организации Объединенных Наций по промышленному развитию ЮНИДО (*UNIDO*). Важнейшей задачей Центра на начальном этапе стало предоставление производственным МП информационной и консультационной поддержки. Результатом работ первого этапа стало создание эффективно действующей системы субконтрактации – механизма, обеспечивающего МП возможность самостоятельно и быстро находить партнеров по производственной кооперации — и заказы, и поставщиков. В среднем объем заказа составляет от 500 тыс. до 2–2,5 млн рублей. Мы не отказываем московским малым предприятиям и помогаем найти поставщика по заказу и в 20–30 тыс. рублей. Самый крупный заказ (от германского предприятия) по итогам прошлого года составил 24 млн евро. Количество заказов составляет 3800 (за 2004 г.) и более 1200 — за I квартал 2005 г. Количество зарегистрированных пользователей — получателей информационных и консультационных услуг составляет более 4600 промышленных предприятий (как малых, так и крупных).

Сейчас уже можно уверенно говорить о том, что система субконтрактации, создававшаяся для малых московских предприятий, оказалась востребована и крупными, и региональными предприятиями.

На основании разработанных Межрегиональным Центром промышленной субконтрактации и партнерства методик аналогичные центры созданы во многих субъектах Федерации и в Республике Беларусь. Таким образом удалось создать основу для объединения всех информационных ресурсов центров субконтрактации и, по сути дела, сформировать единое информационное и методическое пространство. К настоящему моменту разработан и реализуется дистанционный курс подготовки специалистов МП по организации субконтрактных отношений.

Центры субконтрактации обеспечивают кооперационные связи московских предприятий с более чем 1700 региональными предприятиями. Центры осуществляют регулярные обмены информацией о текущих заказах. Благодаря сотрудничеству с ними на рынок Москвы за прошлый год выведены кооперационные заказы в количестве более 1100. В качестве положительных примеров, безусловно, можно отметить центры в Ярославской и Ленинградской областях, Республике Татарстан, Санкт-Петербурге; некоторые центры совсем недавно начали работать, но начало выглядит многообещающе – так, создание центра субконтрактации на базе Чувашской ТПП началось с организации диалога с лучшими предприятиями республики и работа строится при поддержке со стороны республиканского Министерства промышленности и энергетики.

К настоящему моменту с целью повышения эффективности взаимодействия региональных центров и объединения усилий, направленных на решение задач развития предпринимательства в промышленности, создана общероссийская организация — некоммерческое партнерство «Национальное партнерство развития субконтрактации» (НП «НПРС»).

Несмотря на определенные достигнутые успехи, существуют также очевидные проблемы, ограничивающие успешное развитие субконтрактных отношений. В 2004 г. по заказу Министерства промышленности и энергетики РФ были разработаны «Предложения по развитию нормативно-правовой и методической базы для развития субконтрактных отношений малого и крупного бизнеса в РФ». В указанном исследовании проведен анализ основных существующих проблем и возможных направлений работ по их устранению. В настоящее время в рамках Национального партнерства развития субконтрактации сформирована концепция нескольких проектов, обеспечивающих ускоренное развитие субконтрактации.

(Из доклада А.Н. Киселева, президента «Национального партнерства развития субконтрактации», «Кластерный подход, субконтрактация и внедрение систем менеджмента качества – стратегия и инструментарий для повышения конкурентоспособности малого бизнеса и его роли в развитии территорий». Режим доступа: <http://www.subcontrakt.ru>).

5. Опыт ближнего зарубежья

5.1. Москва подает пример

...Проблемы малого бизнеса в РФ остаются прежними: им нужны нежилые помещения, доступ к финансовым ресурсам, информационная поддержка, а также помошь в участии в выставочно-ярмарочных мероприятиях. О том, как эти проблемы планируют решать региональные и федеральные власти, шла речь в четверг, 26 апреля, на семинаре Центрального федерального округа РФ по развитию малого и среднего предпринимательства «О реализации дополнительных мер расширения межрегионального экономического сотрудничества предпринимательства».

Открывая пленарное заседание, министр правительства Москвы, руководитель Департамента поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы Михаил Вышегородцев заявил: «Малый бизнес — это явление, которого уже не отменить».

Министр сообщил, что в 2006 г., по данным Мосгорстата, в Москве было зарегистрировано 207 тыс. малых предприятий и около 100 тыс. субъектов индивидуального предпринимательства. Таким образом, всего в городе в прошлом году действовало 310 тыс. предпринимательских структур, где было занято более 2 млн человек. По словам М. Вышегородцева, развитие столичного малого бизнеса опережает запланированные показатели Комплексной программы развития и поддержки малого предпринимательства в г. Москве на 2004–2006 гг. Сумма налоговых поступлений от малого бизнеса в бюджет города в 2005 г. составила 47,06 млрд рублей (рост на 1,1 млрд рублей к уровню 2004 г.).

Положительной тенденцией является укрупнение малого предпринимательства: в среднем на предприятии малого бизнеса Москвы сейчас занято около 10 человек, средняя выручка составляет 24 млн рублей. Отмечается и прирост основных средств малого бизнеса более чем на 35% к уровню предыдущего года.

По словам М. Вышегородцева, особенно важна коопeração малого и крупного промышленного бизнеса, чему должно способствовать формирование отраслевых научно-производственных кластеров. В качестве пилотных проектов в этой области могут выступить проекты создания кластеров на базе Московского энергетического института и АЗЛК «Автофрамос». Министр призвал регионы к сотрудничеству в этой сфере: малый региональный бизнес мог бы эффективно работать в московских промышленных кластерах, а крупные региональные компании — обеспечивать заказами столичный малый бизнес. М. Вышегородцев считает, что в настоящее время необходимо внедрять новые формы организации и ведения бизнеса. Так, нужен комплекс мер по сертификации малых предприятий, внедрению современных маркетинговых технологий, вовлечению малого бизнеса в кластеры и особые экономические зоны. Москва, в частности, активно финансирует из городского бюджета расходы малого бизнеса на получение патентов и сертификацию.

Особое значение придает министр созданию условий развития инновационного малого бизнеса. По его словам, доходы малых предприятий от научно-технической деятельности невелики: около 90 млрд рублей, но развитие малого инновационного бизнеса решает, во-первых, проблему занятости лиц интеллектуальных профессий, что позволит сохранить национальный научный и инженерно-технический потенциал, во-вторых, способствует развитию экономики.

В своем докладе М. Вышегородцев уделил также внимание вопросу развития инфраструктуры поддержки малого предпринимательства. По его словам, Москва гордится созданной в городе инфраструктурой поддержки малого бизнеса, головной организацией которой является Московский центр развития предпринимательства. Организации инфраструктуры оказывают малому предпринимательству столицы информационную, финансовую поддержку, помогают при патентовании и сертификации и пр. Не так давно в городе был создан новый институт в рамках столичной

инфраструктуры поддержки малого бизнеса — Агентство по развитию инновационного предпринимательства. Без инфраструктуры поддержка малого бизнеса невозможна вообще, уверен М. Вышегородцев.

Кроме того, нельзя говорить о реальной поддержке малого предпринимательства и без выделения бюджетных средств. На его развитие следует направлять не менее 1% общего объема расходной части бюджетов всех уровней, считает руководитель ДПиРМП. В столичном бюджете на эти цели в текущем году предусмотрено около 2 млрд рублей.

Более подробно М. Вышегородцев остановился на отдельных формах поддержки малого бизнеса столицы. Так, для оказания малому предпринимательству города финансовой поддержки в Москве создаются и действуют новые институты. Одним из них является Фонд содействия кредитованию малого бизнеса Москвы, который отвечает перед коммерческими банками за выполнение малыми предприятиями своих обязательств. По словам министра, только за 2,5 месяца 2006 г. благодаря поддержке фонда малым бизнесом Москвы было получено более 250 млн рублей кредитов, 58% которых поступило в производственную сферу. Благодаря деятельности фонда к 2009 г. планируется довести объем рынка кредитных ресурсов для малого бизнеса Москвы до 6–7 млрд рублей. Еще одна структура финансовой поддержки малого бизнеса столицы — Московский венчурный фонд. Однако М. Вышегородцев заявил, что выбранная управляющая компания фонда не справляется с работой: за год не профинансировано ни одного проекта. Министр решил при поддержке заместителя министра экономического развития и торговли РФ Андрея Шаронова ставить вопрос о смене УК Московского венчурного фонда.

Говоря об имущественной поддержке столичного малого бизнеса, руководитель ДПиРМП сообщил, что началось строительство городского технопарка Нагатино–Зил (первая очередь 200 тыс. м², общая площадь 1 млн м²), уже построены и сданы в эксплуатацию технопарк и

бизнес-инкубатор в Строгине (общая площадь 17,9 тыс. м², рассчитаны на 1100 рабочих мест), создается бизнес-инкубатор в Зеленограде (площадь более 3 тыс. м², объект рассчитан на 250 новых рабочих мест). В 2006 г. начала реализовываться программа по соинвестированию строительства нежилых помещений со стороны малого бизнеса. Для этих целей выделено 74 участка земли, по 41 участку уже ведется проектирование, по итогам этой работы будет простирано до 1 млн м² нежилых площадей для малого бизнеса. Реализацию этой программы М. Вышегородцев назвал «реальным примером частно-государственного партнерства». Кроме того, будет решена и проблема доступа к энергоресурсам: город намерен частично финансировать плату за присоединение к энергосетям деловых центров малого бизнеса.

Министр также осветил и информационную поддержку малого бизнеса города. В Москве создана Система информационного обеспечения малого предпринимательства (СИОМП): действует деловой портал, который является ведущим в РФ информационно-технологическим Интернет-ресурсом, объединяющим в единое информационное пространство более 40 специализированных бизнес-серверов и сотни баз данных. Благодаря этой системе предприниматели могут получить полный комплекс информационной поддержки: от решения правовых вопросов до дистанционного обучения.

Поддержку развитию межрегионального делового сотрудничества малого бизнеса Москвы оказывают Система межрегиональных маркетинговых центров и Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства.

По словам М. Вышегородцева, реализация эффективной государственной политики поддержки малого бизнеса невозможна без партнерских отношений с предпринимательским сообществом. В столице действует Общественно-экспертный совет по малому предпринимательству при мэре и Правительстве Москвы, и ни один документ, влияющий на развитие малого бизнеса, не может выйти без ви-

зирования этим советом. Этот опыт столицы необходимо использовать и на федеральном уровне, считает министр.

О деятельности Московского центра развития предпринимательства (МЦРП) рассказал его президент Игорь Городничий. В частности, центр оказывает поддержку расширению межрегионального сотрудничества малого бизнеса столицы. Как свидетельствуют результаты исследований центра, около 40% малых предприятий города испытывают потребность в развитии деловых связей с партнерами в регионах. В основном такие желания высказывают оптово-розничные торговые предприятия (около 20–25 тыс.), производственный бизнес и научно-технические компании (около 15 тыс.). К основным направлениям развития межрегионального сотрудничества И. Городничий отнес поиск поставщиков сырья и материалов, а также поиск партнеров для реализации продукции на региональных рынках.

Поддержка малому бизнесу оказывается по следующим направлениям: налаживание производственной кооперации между московскими и региональными малыми предприятиями, а также иностранными компаниями; продвижение товаров и услуг предприятий города на межрегиональные рынки; привлечение на рынок Москвы качественной региональной продукции; информационная поддержка межрегиональных связей и пр.

Как сообщил И. Городничий, на сегодняшний день Департаментом поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы и профильными структурами регионов подписано и реализуется 25 самостоятельных договоров в сфере поддержки малого бизнеса, кроме того, в 95 соглашениях столицы с регионами РФ и зарубежными странами есть раздел, касающийся поддержки малого предпринимательства.

На развитие межрегионального партнерства московского малого бизнеса направлена деятельность Системы межрегиональных маркетинговых центров и Межрегионального центра промышленной субконтрактации и партнерства. Кроме того, этой цели способствует и выст-

вочно-ярмарочная деятельность Международного центра деловых контактов «Дельконт», Московской торгово-промышленной палаты, Московской палаты ремесел и пр.

И. Городничий сообщил, что с 2000 г. в Москве действует Система информационного обеспечения малого предпринимательства (СИОМП). Для развития межрегионального сотрудничества малого бизнеса столицы МЦРП реализует информационные проекты «Бизнес в регионах России» и «Бизнес в ЦФО». Кроме того, в сотрудничестве с регионами разработан ряд региональных порталов – «Бизнес в Брянской области», «Бизнес в Ивановской области», «Бизнес в Тульской области», «Бизнес в Вологодской области», «Бизнес в Нижегородской области», «Бизнес в Удмуртии», а также «Бизнес в странах СНГ».

Более подробно президент МЦРП остановился на Системе дистанционного бизнесобразования, функционирующей в структуре СИОМП. По его словам, на сегодняшний день в системе зарегистрировано 43 тыс. предпринимателей из 2 тыс. населенных пунктов РФ и стран СНГ. Ежемесячно в систему приходит около 1,5 тыс. пользователей. Система в настоящий момент включает в себя 64 учебных модуля.

(Режим доступа: http://www.dist-cons.ru/con_news.asp?ID=50289)

5.2. Развитие субконтрактации сдерживается субъективными факторами

Из выступления А.М. Чернецкого, Главы города Екатеринбурга, на заседании Координационного совета по промышленной политике 19 декабря 2006 г.

...В настоящее время машиностроительный комплекс Свердловской области характеризуется довольно низким организационно-техническим уровнем при одновременном дефиците квалифицированных кадров по всем производственным переделам. Это создает ситуацию, когда машиностроение оказывается не всегда в состоянии производить востребованную рынком продукцию. Успехи отдельных предприятий не могут служить основанием для

оптимизма. Только решение вопроса о повышении эффективности работы машиностроительного комплекса в целом может стать гарантом ускоренного экономического роста.

...Наиболее эффективными инструментами для этого, как показывает зарубежная и отечественная практика, должны стать производственная кооперация, технологическая специализация, субконтрактация, аутсорсинг. Эти механизмы позволяют максимально использовать производственные возможности, технологический и кадровый потенциал предприятий.

Несмотря на очевидные преимущества, эти формы организации производства не получили широкого распространения и в Свердловской области, и в городе.

По последним исследованиям доля кооперированных поставок в себестоимости производства в Свердловской области не превышает 25%, в то время как зарубежные производители конечной продукции получают от смежников до 75–80%. Одновременно с этим доля кооперированных поставок в объеме продаж составляет всего 15%. Вместе с тем, рынок кооперированных поставок в Свердловской области характеризуется как неразвитый и в высокой степени рискованный. Ситуация в Екатеринбурге по большому счету мало чем отличается от областной. Можно привести единичные примеры удачно построенного взаимодействия и продуктивной кооперации предприятий города («Спектр», программа по лифтам). С другой стороны, предприятиям, осваивающим сложную инновационную продукцию, крайне необходимы эффективные партнеры по кооперации, поставщики комплектующих. И зачастую они находят их в других регионах и за рубежом (пример — коммунальная машина завода им. Калинина. Отечественный партнер по кооперации — Курганское предприятие оказалось несостоятельным, и заводу пришлось искать другого компаньона. И он был найден. Но уже за рубежом).

Низкий уровень эффективности производственной кооперации обусловлен высоким моральным и физическим износом технологического оборудования, недобросовестностью партнеров, отсутствием информации о технологи-

ческих возможностях предприятий и одновременно высокими ценами на продукцию, комплектующие и производственные услуги.

Тем не менее, результаты анкетирования руководителей предприятий показывают, что существует реальная заинтересованность в организации кооперированных поставок – доля предприятий, готовых поставлять продукцию по кооперации, составляет 84%; доля предприятий, желающих получать продукцию по кооперации, составляет 63%.

Отсутствие информации о технологических возможностях предприятий является одним из существенных факторов неразвитости кооперации.

...Экономия затрат на приобретение продукции и услуг по кооперации является важнейшим фактором повышения эффективности кооперационных связей. В этих условиях наиболее эффективным способом снижения издержек является осуществление закупок на основании конкурсов. Практика показывает, что реализация такого механизма позволяет снизить первоначальную стоимость контракта на 10–25%.

В настоящее время большинство предприятий не использует этот механизм, опираясь на личностные связи между руководителями, службами снабжения и маркетинга. В особенности этот механизм слабо развит в машиностроительном комплексе – среди машиностроительных предприятий Свердловской области лишь 20% используют конкурсные торги для осуществления закупок, при этом 81% опрошенных руководителей считают целесообразным внедрение именно этого механизма заключения договоров по кооперации.

Применение конкурсной системы приобретения ресурсов – это возможная, но не обязательная часть эффективной конкурентной системы управления закупками, создание которой требует организационных, кадровых и финансовых вложений. Создание полноценной конкурсной системы закупок, особенно для средних и небольших компаний, часто экономически неэффективно, поэтому

возможной альтернативой созданию такой системы является привлечение для организации и проведения торгов специализированных организаций.

Мировая практика доказывает необходимость специализированной организации, содействующей развитию кооперационных связей в регионе. В настоящее время центры кооперации созданы в 20 субъектах Российской Федерации. Эти центры решают следующие задачи: реализуют конкурентные формы закупок товаров, работ и услуг; выполняют функции информационной и консалтинговой системы; осуществляют роль проводника технологических инвестиций через размещение конкретных заказов, сопровождающихся освоением современных технологий, систем подготовки производства и поставкой оборудования.

Еще несколько лет назад много говорилось о возможности и целесообразности организации в промышленном комплексе специализированных технологических центров. Сегодня единственными примерами таковых являются Региональный центр листообработки на базе ОАО «Урал НИТИ», Центр печатных плат на ФГУП ПО «Октябрь», Центр быстрой подготовки производства на ОАО «СИЗ». Сегодня эти центры успешно работают и одновременно создают новые специализированные предприятия. В перспективе – создание центра в приборостроении.

Однако в целом сегодняшнее состояние технологической специализации в промышленном комплексе и области, и города оценивается как недостаточно развитое. Как показала практика, развитие технологических центров в значительной мере сдерживается рядом в основном субъективных факторов. К ним следует отнести инерцию мышления высшего менеджмента ряда предприятий, боязнь формирования «региональных технологических монополистов», еще сохраняющуюся низкую дисциплину выполнения договорных обязательств, недостаточное использование современных информационных технологий.

...Лишний раз убеждаюсь в целесообразности выноса вопроса развития кооперации на обсуждение Координационным Советом. Аутсорсинг, пожалуй, наиболее реальная

модель создания новых специализированных предприятий. Были предложения объединиться и создать на паях, например, центры литья, гальваники. Ничего не получается.

На сегодня наиболее оптимальный вариант для крупных промышленных предприятий: выделение из собственной структуры самостоятельных хозяйствующих субъектов – создание предприятий на базе заводских цехов, служб. Самостоятельность порождает инициативу. Необходимо задействовать человеческий потенциал – высвободить и дать развитие интеллекту и инициативе. Безусловно, решение принимается только после серьезного анализа ситуации и возможных последствий. В любом случае на всех стадиях реструктуризации – поддержка со стороны «материнской» структуры.

(Режим доступа: www.ekburg.ru/adm/prom/91460_0_0_0/)

5.3. СП и кластеры – основные факторы развития российского автомобилестроения

...Наибольшее распространение сейчас получают формы взаимодействия крупного и малого бизнеса в рамках совместных предприятий, кластеров. Их возникновение и развитие удобно проследить в отрасли автомобилестроения, имеющей наибольший мультиплекативный эффект в развитии отечественного народнохозяйственного комплекса (на каждого работника «АвтоВАЗа», например, приходится семь рабочих мест в смежных отраслях).

...Однако основная проблема... касающаяся начала производства на территории России комплектующих для сборки «отечественных» иномарок (качество традиционных российских комплектующих в большинстве случаев не соответствует мировому уровню), до сих пор не решена. Именно здесь и открывается простор для организации тесного взаимодействия крупного и малого бизнеса.

...Производство комплектующих предполагается силами созданных на российской территории СП и касается наиболее наукоемких и высокотехнологичных автокомпонентов. В числе немногих позитивных здесь примеров СП

«GM-АвтоВАЗ», которое заключило инвестиционные соглашения о налаживании производства стартеров и генераторов, климатических систем, ремней и подушек безопасности и др., а также предприятие «Ижмаш-Авто», закупившее у южнокорейской фирмы «Kia» не только линию по сборке автомашин «Kia Spectra», но также и все необходимое оборудование для производства двигателей и трансмиссий. Подобную тенденцию к созданию СП для производства комплектующих по передовой технологии следует считать позитивной, позволяющей решать, в частности, острую нехватку у отечественных крупных автопроизводителей средств на НИОКР, без регулярного проведения которых сегодня нельзя рассчитывать на высокое качество продукта для поддержания и роста конкурентных преимуществ производителя. Годовые расходы на НИОКР таких гигантов, как «Ford Motor», например, превышают примерно в 1,5 раза всю стоимость произведенной за этот период продукции у «АвтоВАЗа».

Организация совместных производств позволит и существенно снизить острую зависимость от поставок импортных комплектующих. Она уже давно является препятствием для максимальной загрузки производственных мощностей на «ТагАЗе» из-за недопоставок машинокомплектов фирмой «Hyundai» (она «разрывается» между российским и китайским рынками). Именно по этой причине при потенциальной емкости рынка на продукцию «ТагАЗа» в 2004 г. в 30–35 тыс. автомашин достигнут объем лишь 23 тыс.

Из отечественного опыта, по нашему мнению, заслуживает внимания стратегия «АвтоВАЗа», нацеленная на ликвидацию зависимости от западных производителей комплектующих. Крупнейшим поставщиком автокомпонентов для его основного производства в настоящее время является холдинг ЗАО «Группа компаний СОК» (Самарская объединенная компания). Общая доля ее поставок для тольяттинского автозавода составляет 37%. В структуру «СОКа» входит более 40 разнопрофильных малых и средних предприятий, выпускающих комбинации электроприборов,

датчики скорости, элементы подвески, тормозной системы, рулевого управления, привода колес, радиаторы, системы отопления. Кроме того, «АвтоВАЗ» передал в управление группы компаний несколько своих дочерних предприятий (по формальным признакам также малых и средних), в том числе поставщика амортизаторов «Скопинский автоагрегатный завод», а также «Дмитровский автоагрегаторный завод», производящий карбюраторы, бензонасосы, вакуумные усилители тормозов, стеклоподъемники, замки дверей, зеркала и пр. Стратегия «СОКа», ориентированная на структуризацию собственных активов, покупку заводов за рубежом и создание совместных производств с зарубежными компаниями, дает первые хорошие результаты. После реструктуризации в 2003 г. светотехнических производств они были объединены в отдельную группу «PM Grope». В ее рамках сейчас создается СП с итальянской компанией «Av-el» (поставщиком светотехники для «FIAT»). Инвестиции с российской стороны в СП составят около 20 млн долларов.

Другим важным направлением в сфере обеспечения конструктивного взаимодействия крупного и малого бизнеса в рассматриваемой отрасли по праву можно считать создание кластеров. Такая форма объединения усилий близких по профилю своей деятельности хозяйствующих субъектов использует эффект синергетики, возникающий в результате совместного действия конкурентов, поставщиков и покупателей в рамках образующейся сети. Преимущества кластера раскрываются в полной мере там, где высока плотность специализированных ресурсов для инновационного развития, высококвалифицированных кадров, инновационных фирм, исследовательских институтов. Один из первых крупнейших в Восточной Европе отечественных кластеров сложился в Поволжье, который объединяет автомобилестроительные заводы («АвтоВАЗ», «Ижмаш-авто», «РосЛада»); крупнейших производителей комплектующих («Сызрань-Пластик», «Завод им. Тарасова», «ВазИнтерсервис» и т.д.); группу банков, тесно взаимодействующих с заводами; ряд консалтинговых и инжиниро-

ринговых компаний («Самара сертифика», «Юникон», Поволжское отделение Российской инженерной академии, Самарский центр проектного финансирования и т.д.), а также группу учебных заведений, ориентированных на подготовку специалистов для автомобилестроения.

...Благодаря кластерам открывается «второе дыхание» и у таких проверенных временем форм взаимодействия малого и крупного бизнеса, как субконтрактация. Она, как известно, представляет собой разновидность кооперационного партнерства крупных и малых структур на основе договора (контракта). При этом крупное предприятие может заключить контракт либо на производство готового изделия без собственного участия, либо на основе привлечения малых фирм к работе на отдельных стадиях технологического процесса. На условиях субконтрактации может осуществляться и работа малых предприятий на давальческом сырье (своего рода толлинг). В рамках кластера успешнее и оперативнее решаются вопросы по аренде помещений, льготному кредитованию, модернизации основных фондов, по поставкам оборудования по лизингу и франчайзингу. Становится возможной, и это главное, поддержка инновационной деятельности и технологического трансферта, обучение и консультационное сопровождение.

Развитие субконтрактации в России в настоящее время заметно отстает от уровня, достигнутого не только развитыми, но и развивающимися странами. Во многом это объясняется тем, что в бывшем СССР автосборочные предприятия традиционно строились и развивались как комплексные вертикально интегрированные предприятия, априори не предполагающие развития отраслевой кооперации. В стране с планово-директивной экономикой отсутствовали независимые производители и конкурентные предложения от них. Соответственно, не была развита система открытого размещения заказов на производство комплектующих.

Впрочем, первые подвижки в сфере субконтрактинга уже сделаны, как показывает отмеченный нами ранее опыт «АвтоВАЗа». Развитию этой формы взаимодействия крупного и малого бизнеса в Самарской области также

способствует специализированный фонд «Содействие», осуществляющий финансовую и консалтинговую поддержку малых промышленных предприятий области.

...Имеющийся небольшой опыт применения механизма субконтрактации показывает, что малые специализированные предприятия, выполняющие работы для крупных заказчиков на контрактной основе, находятся в неравноправном, часто невыгодном положении из-за создания неоправданно жестких условий их работы, навязывания обязательств по резервированию значительного объема производственных мощностей или установлению неприемлемых условий оплаты. Недостаток средств не позволяет этим малым предприятиям внедрять и сертифицировать системы управления качеством, делая их особенно уязвимыми в случае массированного появления на российском рынке зарубежных производителей, ожидать появления которых осталось не так уж долго в связи со вступлением страны в ВТО. С учетом такой уже недалекой перспективы во весь рост встает проблема защиты отечественного производителя в сфере автомобилестроения, в том числе и особенно в выпуске для нее комплектующих и запчастей.

Представляет интерес и опыт бывших социалистических стран в модернизации автомобилестроительной отрасли. В Чехии, например, иностранному инвестору, осуществляющему строительство нового производства, земля выделялась либо на льготных условиях, либо (особенно в депрессивных районах) бесплатно. При этом он на 10 лет освобождался от налогообложения. Если же инвестор осуществлял модернизацию существующего производства, то получал налоговые «каникулы» сроком на 5 лет. При этом вводились таможенные пошлины заградительного характера на автомобили, ввозимые из-за рубежа. Подобные примеры «мягкого» вхождения стран в условия, диктуемые членством в ВТО, весьма полезны, на наш взгляд, и для российской практики защиты отечественного производителя, готовиться к которой уже давно пора законодательной и исполнительной власти российского государства.

(Лейрих, А.А. К вопросу взаимодействия малого бизнеса с крупными на примере автомобилестроения / Лейрих, А.А., Чумакова Е.Г.[Электронный ресурс]. Режим доступа: www.library.dgtu.donetsk.ua/fem/vip31-2/31-2_09.pdf)

5.4. В мутной воде от субконтрактинга пользы мало

...Российские компании успешно конкурируют с западными игроками на внешнем и внутреннем рынках в основном за счет использования более дешевых ресурсов — трудовых, энергетических. Стоимость ресурсов между тем неизбежно увеличится: если Россия вступит в ВТО — быстрее, если не вступит — медленнее. В любом случае процесс необратим. Компании начнут терять преимущества, и тогда на первый план выйдут другие инструменты конкуренции, связанные с повышением производительности труда.

Один из основных инструментов, применяемых западными компаниями, — аутсорсинг: использование услуг сторонних организаций для выполнения неосновных бизнес-процессов.

...По данным международной исследовательско-консалтинговой компании «*Gartner DataQuest*», почти половина всех организаций в США передали в аутсорсинг, по крайней мере, один бизнес-процесс. Совокупные годовые расходы промышленности США на аутсорсинг составляют 7,8 млрд долларов, а к концу 2006 г. вырастут до 12 млрд.

В России до недавних пор ситуация была иной. Советская промышленность изначально создавалась на принципах полного самообеспечения. Наследники трестов продолжили традицию. И лишь в последние годы наиболее прогрессивные компании начали переводить часть бизнес-процессов на аутсорсинг. Интенсивно передается, например, разработка ИТ-систем.

Наиболее известный пример российского аутсорсинга — сотрудничество наших нефтяных компаний с международной корпорацией «*Schlumberger*». Во многом благо-

даря использованию ее опыта и технологий Сибнефть и ЮКОС добились самых высоких показателей в отрасли по приросту добычи нефти. Но пока таких примеров немногого. Масса важнейших функций, таких как ремонт основных фондов, проведение геологоразведочных работ, выполняются большинством компаний самостоятельно.

Недостаточная активность аутсорсинга обусловлена рядом причин. Для его развития необходимы минимум три условия: наличие профессионально подготовленных сервисных компаний, информация о них и желание заказчиков пользоваться их услугами.

Совместно с Госстроем России и Союзом коррозионистов Урала мы проанализировали ситуацию, которая сложилась в одном из сегментов промышленного сервиса — в секторе услуг анткоррозионной защиты (АКЗ) основных фондов. Это относительно небольшой сегмент, но на его примере четко видны общие проблемы промышленного сервиса.

Ключевая проблема аутсорсинга в АКЗ — нецивилизованность рынка: нормы и правила проведения тендеров развиты слабо, система проверки качества услуг отсутствует. Развивают аутсорсинг в основном гиганты промышленности, исповедующие западные подходы к управлению. Сергей Филимонов, начальник отдела технадзора проекта комплекса глубокой переработки нефти ООО «ЛУКойл-Пермнефтеоргсинтез», рассказывает:

— Наиболее эффективный способ при проведении анткоррозионных работ — привлечение сторонних подрядчиков. Каждый должен заниматься своим делом. У нас к этим работам привлечены пять подрядных организаций, все — по результатам предварительного отбора. Обязательные условия: наличие лицензии, лаборатории, имеющей лицензию на данный вид деятельности (или копии договора с такой лабораторией), ведомственной системы контроля качества и соответствующей службы, службы подготовки производства, а также средств механизации, позволяющих выполнять предлагаемые работы по нанесению защитных покрытий.

Однако тендеры — скорее, исключение, чем практика бизнеса. По данным нашего опроса промышленников, даже наиболее крупные и прогрессивные холдинги не имеют единой политики поддержания основных фондов: зачастую дочерние предприятия решают эту проблему самостоятельно. Как следствие, документом, регламентирующим отбор подрядчиков, является СНиП, а роль комиссии играет отдел главного механика. В столь непрозрачной среде выигравший подрядчик зачастую оказывается не самым лучшим. В результате уровень взяткоемкости в сфере АКЗ высок.

— Взяткоемкость сервисного рынка в России колоссальна, откаты в этой области составляют до 50% стоимости работ, — констатирует председатель Союза коррозионистов Урала Владимир Шумаков.

Генеральный директор ООО «Промзащита» Сергей Шидловский подтверждает: «Коррупция и коррозия — однокоренные слова».

Основной мерой продукта сервисной компании в оказании услуг анткоррозионной защиты является квадратный метр площади. В России стоимость готового квадратного метра — 25–30 долларов (для сравнения: в США — 130 долларов, в странах Европы — 60). Но специализированные сервисные компании готовы предоставлять услуги по 12–15 долларов за метр. Вот и считайте, какая часть идет на откаты.

Естественно, откаты увеличивают себестоимость и снижают качество работ, поскольку основным критерием выбора сервисной компании становится не качество работы и уровень профессиональной подготовки кадров, а личные отношения ее руководства с менеджером промышленной корпорации. Понятно, что далеко не все предприятия имеют стимулы к созданию прозрачных схем размещения подрядов.

В итоге, по оценке компаний-заказчиков, принявших участие в нашем опросе, услуги подрядчиков устраивают их только по срокам (при этом фактор срочности стоит

по степени важности для них на последнем месте). А по цене, качеству услуг, квалификации персонала и технической оснащенности сервисные компании удовлетворяют требованиям лишь частично, хотя потенциальные потери от аварии, скажем в нефтехранилище, могут вылиться для заказчика в десятки миллионов долларов. Особые нарекания вызывает состояние оборудования и кадров подрядных организаций. Основную долю работ и их стоимости составляет подготовка поверхности: чем качественнее она обработана, тем лучше ложится покрытие. Между тем, существует серьезная проблема с лакокрасочными материалами: в России их делают крайне мало, а если и делают, то низкого качества. Но импортные материалы слишком дороги, поэтому на 86% АКЗ проводится все-таки с использованием отечественных материалов. В итоге покрытие под написком климатических условий и агрессивной внешней среды (от которых оно и должно защищать основные фонды) не дотягивает до гарантийного срока. Кроме того, более половины объема работ выполняется без современного оборудования. Однако при любом оборудовании качество работы будет невысоко без профессионализма и дисциплины работников.

Прозрачные выводы

Принципиальный выход из ситуации — повышение информационной прозрачности рынка. Она необходима, чтобы выбор подрядчиков мог быть переведен на действительно конкурентную основу. В мировой практике проведение конкурсов без привлечения профессиональных экспертов тендерной документации невозможно, в их функции входит и раскрытие информации о подрядной организации. В роли экспертов выступают некоммерческие профессиональные объединения, например Союз коррозионистов Германии или США.

Проведение тендеров будет способствовать специализации персонала сервисных компаний по видам работ, разработке четких инструкций, усилиению контроля

за их соблюдением, проведению периодической аттестации сотрудников.

Итоги проведенного ранжирования компаний, оказывающих услуги в АКЗ, таковы: три компании из 15 соответствуют российскому уровню. Это существующие более 10 лет фирмы, которые участвуют в крупных проектах ведущих предприятий России. Они работают на высокотехнологичном оборудовании, уделяют большое внимание тестированию и выбору материалов (прежде всего лакокрасочных), сотрудничают с поставщиками материалов, следят за качеством нанесенного покрытия, проводят обучение персонала и повышают профессионализм сотрудников. Если во всех сегментах промышленного сервиса будет проведена подобная работа, то суммарный эффект от сокращения издержек в промышленности по самым грубым оценкам может достичь десятков миллиардов рублей.

Рейтинги профессиональных подрядных организаций закладывают основы цивилизованного подхода к оценке состояния рынка, выявляют болевые точки этого рынка, способствуют формированию нового класса подрядчиков, готовых к горизонтальной интеграции и совместному лоббированию интересов сервисных компаний.

(Ольховская, Е. Аутсорсинг в ауте / Е. Ольховская, И. Гладкова // Эксперт Урал. 2004. №3 (130). 26 янв.)

5.5. Никто не хотел отставать

Ведущие петербургские разработчики роботов включились в мировую технологическую гонку, используя импортные компоненты. По тому же пути пошли многие автомобиле- и тракторостроители...

...«Посмотрите на этот универсальный прибор, – говорит Владислав Цветков, протягивая коробочку размером с дамский мобильный телефон. – Здесь в одном блоке с цифровым выходом находятся трехкоординатный гирокомпьютер, датчик угловой скорости и акселеро-

метр. Мы не знаем, для каких именно задач его разработали американцы, но для нас это просто находка».

На ранних этапах разработки «Кенгуру» (кресло для инвалидов, перемещающееся не только в горизонтальной плоскости, но и по лестницам. — Ред.) все было по-другому. Александр Элизов вспоминает: «Сначала мы все делали сами и использовали отечественные электромоторы, цепной привод, паяли системы управления. Однако по мере усложнения решаемых задач выяснилось, что управление машиной на основе этой элементной базы с требуемой точностью и быстродействием принципиально невозможна». Постепенно, начиная с самых ответственных и наиболее сложных элементов, разработчики были вынуждены перейти на использование импортных комплектующих.

Владислав Цветков приводит примеры, когда выход из конструктивного или схемотехнического тупика был найден благодаря использованию импортных компонентов. «Мы долго мучились с трехфазным выпрямительным мостом российской разработки: мощности у нас приличные, поэтому было сложно с компоновкой и охлаждением. Но потом нашли аналог, выпускаемый американской компанией, и дело пошло. А попытки найти и использовать российские элементы, аналогичные импортным, практически всегда заканчивались неудачей», — резюмирует В. Цветков.

Новая элементная база позволила не только догнать аналогичные зарубежные разработки, но и поставить принципиально иные задачи. В результате их решения появились новые, пионерские конструкции и алгоритмы управления ими. Сегодня не имеющая аналогов роботизированная машина «ЭКСа» содержит до восьми электроприводов с микропроцессорным управлением, центральный процессор, многочисленные датчики и элементы управления. «На последней выставке в Дюссельдорфе проект «Кенгуру» получил международный сертификат за инновационность разработки», — рассказал Александр Элизов.

Помимо робототехники и других высокотехнологичных областей есть целый ряд отраслей отечественной промыш-

ленности, включая традиционное машиностроение, постепенно переходящих на импортные материалы и комплектующие.

Патриотизм украшает, но...

Раньше российские заводы, выпускающие машины как свою конечную продукцию, сами производили значительную часть необходимых комплектующих. «В новых экономических условиях советский принцип выпуска 60–80% комплектующих на сборочном заводе неэффективен», — уверен директор по маркетингу Петербургского тракторного завода (ПТЗ) Андрей Ефимов. По его мнению, разработка, доводка, внедрение и производство такого количества комплектующих для завода, выпускающего конечную продукцию, требует слишком больших затрат. Поэтому многие сборочные заводы при создании новых моделей машин отечественных марок решили сосредоточиться на своей основной компетенции – разработке и выпуске машин, а комплектующие получать от внешних поставщиков.

Однако комплектующие российского производства зачастую ненадежны и отличаются скучным ассортиментом, сформированным еще в советское время. На их основе невозможно создать конкурентоспособный автомобиль или трактор. «Наш путь – интеграция и участие в международном разделении труда. Большинство западных компаний приобретают основную часть комплектующих у фирм, специализирующихся на их выпуске. Специализация позволяет им обеспечить производство широкой гаммы компонентов, причем самого высокого качества», — говорит А. Ефимов.

В Санкт-Петербурге наиболее яркими примерами ориентации на импортные комплектующие является разработка и организация производства новых грузовиков *YAROVIT* на петербургском заводе «Яровит Моторс» и тракторов на ПТЗ. Тракторы серий «К-3000 ATM» и «К-5000 ATM» были разработаны Петербургским тракторным заводом в сотрудничестве с немецкой инженеринговой фирмой и поэтому с самого начала ориентированы на использование

комплектующих лучших европейских производителей. Сегодня импортные комплектующие составляют до 80% от общего числа элементов трактора.

Недавно генеральный директор ПТЗ Александр Крикунов сообщил о планах глубокой модернизации серии тяжелых тракторов «К-744». При осуществлении этой модернизации, которая продлится два-три года, ПТЗ также будет опираться на использование лучших комплектующих, в основном иностранного производства.

И технический директор завода «Яровит Моторс» Александр Сенкевич прямо заявляет, что «грузовики YAROVIT семейства GLOROS изначально разрабатывались с расчетом на использование лучших компонентов и материалов мировых производителей». На 20 российских поставщиков завода приходится 10 поставщиков из Белоруссии и более 25 – из европейских стран. В этих автомобилях используются двигатели Deutz, коробки передач ZF, мосты SISU.

Для снижения собственных затрат завод передал иностранному поставщику даже задачи по комплектованию и поставке крепежных изделий. А. Сенкевич в связи с этим отмечает: «При наших сегодняшних объемах выпуска – до 200 автомобилей в год – затраты на создание собственного отдела снабжения с широким кругом поставщиков нецелесообразны. Поэтому снабжение производства “мелочевкой” мы просто передали на аутсорсинг иностранному поставщику».

«Стрелец» пошел на прорыв

Рассмотренные нами российские производственные и проектные команды пока совершают рывок, стремясь преодолеть технологическое отставание от западных аналогов. Однако лидеры этого процесса уже начинают оказывать влияние на рынки и добиваться экспортных поставок разработанных в России новинок.

В феврале этого года изобретатели одного из новых видов радиосигнализации, выпускемой в России под маркой «Стрелец», получили премию Правительства РФ в области

науки и техники для молодых ученых. Изобретательский прорыв этой группы разработчиков тоже стал возможен благодаря их отрыву от «тылов» российской электроники, использованию в производстве импортных компонентов и оборудования. Заметим, что американская компания «*Honeywell*», после того как ее специалисты ознакомились с разработкой петербургских изобретателей, свернула собственные исследования по созданию аналогичной продукции и заключила контракт на закупку моделей «Стрельца».

Может, кому-то такой путь российских разработчиков к участию в современной технологической гонке покажется слишком легким. Однако в сложившихся условиях он наиболее эффективный, а значит – правильный.

(Демидов, Н. *Никто не хотел отставать // Менеджмент роста. 2007. № 1(103). 16 апр.*)

5.6. Учиться на чужих ошибках

В России дела с инновационным бизнесом обстоят плачевно: по данным ВЦИОМ, в феврале 2006 г. в России инновационный сектор в структуре малого предпринимательства занимал долю от 1,4 до 3,5%. При этом только 10–15% инновационных компаний интересуются привлечением инвестиций, доступом к специальной информации, занимаются проблемами охраны и защиты интеллектуальной собственности, подбирают кадры финансового и инновационного менеджмента. Иными словами, только эти 10–15% являются действительно инновационными, способными двигать вперед и науку, и промышленность. Причина такого положения дел в законодательных сложностях, присущих инновационной деятельности.

Наталья Золотых, кандидат экономических наук, патентный поверенный РФ, генеральный директор компании «Транстехнология» и член президиума общественной организации «ОПОРа России», полагает: «Инновационные предприятия относятся к разряду наиболее проблемных в области малого и среднего бизнеса, связанных с большими техническими и коммерческими рисками. Помимо трудностей, характерных для всех малых и средних

предприятий, обусловленных отсутствием налоговых льгот, государственных заказов, финансовой поддержки, они испытывают специфические сложности, характерные для научно-технологической деятельности».

К таким специфическим сложностям можно отнести, например, то, что инновационные компании практически не имеют шансов получить заказы от отечественной промышленности из-за низкого спроса на наукоемкие технологии в России. Также они лишены доступа к финансово-инвестиционным ресурсам в силу высокого риска инновационной деятельности и низкого уровня своего залогового обеспечения.

Инновационный бизнес не относится к числу быстроокупаемых. Обычные кредиты для него не подходят. Тем не менее, на базе многих российских НИИ существуют где по одному, а где по два жизнеспособных предприятия, созданных учеными этих НИИ. Такие предприятия продают инновационную продукцию. Но где они нашли средства на производство, сказать трудно: в России практически нет венчурных фондов, которые могли бы заняться финансированием инноваций.

Недавно по инициативе МЭРТ была создана «Российская венчурная компания» (РВК), иначе называемая «фондом фондов». Премьер Михаил Фрадков определил ее бюджет: 16,5 млрд рублей. Эксперты называют такую сумму лишь попыткой показать заинтересованность в развитии инновационных отраслей. МЭРТ рассчитывает при помощи рекламных и PR-кампаний привлечь в фонд РВК до 30 млрд рублей. По словам главы ведомства Германа Грефа, эти средства РВК будет распределять между 8–15 фондами, в каждом из которых доля государства будет составлять 49%, а остальное будет принадлежать частным инвесторам. «Суммы малы даже по российским меркам, — полагают в ИК «Финам». — К примеру, размер частных инвестиций в одну телекоммуникационную отрасль на порядок превышает размер суммарных госинвестиций».

Как всегда в России, впереди оказался ВПК: его Финансово-промышленный венчурный фонд начал финансирова-

ние проекта для своих нужд на Среднем Урале. Генеральный директор фонда Андрей Шитик считает: «Задачу венчурного фонда в этом процессе мы видим в успешном ведении новой технологии от НИИ до производственных площадей и конечных потребителей».

Однако проблемы не только в финансировании. Зачастую государство ставит препятствия на пути инноваций. Так, в Пущинском научном центре Российской академии наук (ПНЦ РАН) разработали средство профилактики онкологических заболеваний, а заодно и старения. Но заработать на этом средстве не могут: запрещено законом. «На пути инновационной деятельности нам поставили все законодательные рогатки, которые только есть», — пожаловался зампред президиума Пущинского научного центра Вячеслав Корнилов.

Однако пущинские инноваторы все-таки собираются запустить завод по производству генноинженерных препаратов, разработанных Институтом биоорганической химии, и, в первую очередь, дешевого отечественного инсулина. Поначалу инноваторы как могли собирали деньги — около 60–70 млн евро. Но теперь, чтобы начать строительство, необходимо получить более 40 согласований в различных инстанциях. А «на это нужны немалые средства», отметил глава ПНЦ академик Анатолий Мирошников. «Вдобавок и заниматься этой работой особо некому, — посетовал он. — Менеджеров нужного профиля никто не готовит».

Самостоятельно малому предприятию трудно чего-либо добиться на рынке высоких технологий, если, с одной стороны, его не будет подпирать научный блок, а с другой стороны, оно не войдет в альянс с крупными промышленными компаниями. Слабые связи между малым и крупным бизнесом, а также отсутствие устойчивых контактов с образовательным и научным секторами России предопределяют образование «инновационной пропасти» и сдерживают формирование эффективной национальной инновационной системы.

За рубежом крупные предприятия широко используют возможности малого бизнеса. Например, фирма «Siemens»

включает 300 малых предприятий, на которых выпускается продукция для концерна и проводятся научные исследования. Подобный альянс крупных корпораций с малым бизнесом позволяет сократить издержки на 20–40%.

Российские предприятия, не ожидая милостей от государства, тоже пытаются стимулировать инновации. Например, ОАО «КАМАЗ» в 2007 г. выделит 1,5 млн рублей на поддержку инновационной деятельности студентов, преподавателей вузов и собственных молодых работников. предусматривается грантовая поддержка инновационной деятельности, которая будет направлена на финансирование фундаментальных научных исследований вузов, связанных с решением приоритетных задач ОАО «КАМАЗ».

Отчасти помочь малым предприятиям может выставка «Российский промышленник», где субконтрактинг проходит отдельной экспозицией. Здесь же работает биржа контактов, что, по мнению организаторов, должно помочь местным компаниям вписаться в производственный цикл крупных промышленников. «У нас пока нет опыта работы по схеме субконтрактинга... На выставке мы надеемся найти новых партнеров и новые заказы от промышленных предприятий, в частности автомобильных производств», — делится впечатлениями участник выставки заместитель директора ООО «ОКБ “Формопласт”» Владимир Николаев.

В общем, как всегда, спасение утопающих – дело рук самих утопающих. Если малый бизнес и крупные промышленные гиганты сами не озабочиваются созданием жизнеспособных инновационных предприятий, то Россия останется сырьевым придатком.

(Алатырцева, Н. Государственная милость [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.business-magazine.ru/env/bc/pub274177>).

5.7. О настоящем и будущем субконтракта на Украине

Из интервью **Валерия Третьякова**, руководителя отдела Международного центра промышленной кооперации «Субконтрактинг» проекта «Украина промышленная».

– Валерий, считаете ли Вы, что субконтрактинг – это новая для Украины форма организации производства?

– Конечно, нет. Директорам машиностроительных предприятий старой закалки хорошо известна промышленная кооперация, широко применявшаяся в СССР в плановом, директивном, если хотите, принудительном порядке. При переходе к рыночной экономике образовался вакуум в развитии производственных отношений. Этот вакуум может и должен быть заполнен рыночным вариантом производственной кооперации – субконтрактингом.

Субконтрактация – это непременная составляющая рыночных производственных отношений. Это современный действенный рыночный механизм, позволяющий предприятиям достичь высокой эффективности производства благодаря рациональному использованию имеющихся производственных мощностей, технологий и ресурсов.

– Что можно сказать о роли субконтрактинга в становлении промышленно развитых стран?

– ...Субконтрактация явилась одним из слагаемых, обеспечивших высокие темпы экономического развития в таких странах, как Япония, США, Германия, Франция, Италия, Испания, Турция. Сейчас субконтрактные отношения активно развиваются в Китае, Польше и других странах.

Взять тот же Китай. Существенная часть его производства – это субконтрактинг. Они пришли на западные рынки раньше, хотя у нас и технологии были выше, и образование лучше, и к Европе мы ближе, что делает транспортировку грузов более выгодной. Но мы сидели и ждали у моря погоды, а они целеустремленно добивались своего.

– Может ли развитие субконтракта в Украине способствовать развитию украинской промышленности?

– Для многих областей отечественной промышленности субконтрактация – единственный реальный способ реанимации производства. В настоящее время в связи с развитием процессов глобализации и широким внедрением международных стандартов управления качеством место расположения производителя-субконтрактора имеет все

меньшее значение. Украина может и должна занять свое достойное место в международном разделении труда, прежде всего в машиностроении, в различных его секторах (автомобилестроение, кораблестроение, самолетостроение, сельхозмашиностроение и др.), в электротехнике, резинотехнической и полимерной промышленности, деревообработке и производстве мебели, производстве бытовых приборов, металлообработке, пошиве одежды и некоторых других. Нельзя забывать о развитии внутреннего субконтракта, кооперационных связей украинских предприятий друг с другом.

Современное состояние украинского машиностроения оставляет желать лучшего. Совокупность объективных экономических обстоятельств вместе с устаревшим оборудованием, устаревшими технологиями, многим из которых более 20 лет, отсутствием или дефицитом основных рабочих и инженерных кадров, простоями, огромными внутренними издержками вызывают высокую себестоимость продукции. Это обуславливает для конечного продукта неконкурентные цены или продажные рыночные цены, являющиеся разорительными для предприятия. В них заранее заложены убытки. Высокие цены на энергоносители я в расчет не принимаю, так как весь мир живет и работает по таким ценам либо даже значительно более высоким, при этом сохраняя конкурентоспособность своей промышленной продукции.

Ситуация изменится к лучшему, если на региональном и местном уровнях будут осуществляться специальные мероприятия поддержки инвестиционной деятельности больших и средних предприятий, а также целеустремленно предоставляться льготы, в том числе налоговые, тем из предприятий, которые осуществляют субконтрактные программы взаимодействия с малыми предприятиями. Мероприятия, направленные на поддержку практики субконтрактации, является одним из наиболее эффективных инструментов содействия развития малого предпринимательства.

В связи с некоторым подъемом промышленного производства, усилением положительных тенденций в общей экономической ситуации процесс интеграции национальной экономики может быть ускорен на базе развития субконтрактинга и аутсорсинга. Положительные примеры демонстрируют, что украинская промышленность может вернуться и интегрироваться в мировую товарообменную систему на новом уровне – уровне высоких технологий, высокого качества, первоклассного сервиса, низких цен и привлекательных для потребителя финансовых схем. Главный фактор, определяющий характер субконтрактных отношений, – это гарантия качества.

– Согласны ли Вы с тем, что субконтракт в Украине – развитая форма ведения бизнеса?

– Рынок внутреннего промышленного субподряда как таковой в Украине еще не сформирован. Украинские производители к такого рода деятельности относятся довольно скептически и настороженно. Традиционно для большинства украинцев надежное производство – это то, где все свое. Усугубляет ситуацию отсутствие информации о заказах контракторов, о тендерах на поставку комплектующих, которые проводятся, отсутствие опыта маркетинговой деятельности, недостаточное знание Интернет-технологий, недостаточное знание языков, наконец, незнание собственных возможностей.

– В каких отраслях промышленности субконтракт все же применяется?

– Традиционно в Украине промышленная кооперация активно используется в самолетостроении и автомобилестроении. Например, в производстве самолета Ан-148 задействовано 31 украинское предприятие, что составляет 20% от общего количества предприятий, занятых в его производстве, а количество комплектующих, изготовленных в Украине, составляет 5% от общего числа (324 единицы из 6843). Все остальные комплектующие изготавливаются в Российской Федерации (3545 единиц) и других странах (2974 единицы).

В последние годы активно развивается локализация автомобильного производства. Благодаря крупноузловой (SKD) сборке можно постепенно наладить поставки местных комплектующих и таким образом подготовить основу для начала мелкоузловой (CKD) сборки автомобилей в Украине. Как показывает мировой опыт, многие автомобильные производства начинали с чистого импорта, постепенно увеличивая степень локализации. В мире достаточной считается локализация в 30–35%. Хотя, говорят, после недавних изменений законодательства для украинских автопроизводителей замена импортных деталей украинскими стала занятием малорентабельным.

О каком-либо развитии субконтрактинга в других отраслях мне не приходилось слышать.

— Какие трудности существуют в работе по субконтракту в Украине?

— Основные проблемы в работе по субконтракту в Украине можно описать коротко — фактическое отсутствие инфраструктуры промышленного аутсорсинга и субконтрактинга, неудовлетворительная самоорганизация, отсутствие подготовленных инженерных кадров, пассивность и взаимное недоверие.

Приведу один пример. Еще в 2005 г. на нашем сайте Международного центра промышленной кооперации был размещен заказ на токарную обработку — небольшой штучер в Великобританию — по 10 000 шт. в месяц. Хороший заказ? Очевидно хороший! Как вы думаете, кто получил этот заказ? Правильно — китайское предприятие. Уж на какие только причины и проблемы не ссылались наши производственники, а китайские — просто работали.

Главная причина — внутри нас. Использование свободных мощностей на предприятиях Украины зарубежными заказчиками затруднено еще по многим причинам: низкий уровень качества, просроченные поставки, необоснованное завышение цен, отсутствие на большинстве из них международной системы сертификации.

(Журнал ШТРИПС №14. Тема номера: «Субконтрактинг»)

5.8. Пока еще экзотика... Пока

Привлечение фрилансеров позволяет компаниям гибко управлять персоналом и обслуживанием клиентов. Впрочем, роль фриланса еще важнее – он изменяет сам облик современного бизнеса

Что лучше – покупка или аренда? Какая стратегия позволяет эффективнее контролировать и использовать ресурс? Массовое распространение труда фрилансеров в сегодняшнем мире – пожалуй, неплохой аргумент в пользу второго подхода.

Профессионалы, не связанные с одной организацией и работающие на разных заказчиков, конечно, существовали всегда. Однако в классической индустриальной экономике фрилансеры могли получить работу лишь в нескольких узких секторах. Подавляющее большинство работодателей стремились полностью контролировать занятость своих сотрудников, надолго покупая их лояльность.

Но как только роль жесткой иерархии и вертикальных связей в экономике стала падать, кардинально изменилась ситуация и с наймом персонала. Сегодня любой интеллектуальный, и не только интеллектуальный, труд можно передать на аутсорсинг временным работникам, которых становится все больше. К примеру, по подсчетам журналиста и автора книги «Нация свободных агентов» Дэниела Пинка, в США 31 млн работников (треть всех трудоспособных жителей) можно отнести к «свободным агентам»; это фрилансеры и индивидуальные предприниматели, грань между которыми постепенно стирается.

В России фриланс тоже набирает силу, хотя здесь масштабы пока иные. На популярном сайте *Free-lance.ru*, где можно разместить резюме и получить заказ, зарегистрировано около 50 тыс. пользователей, но в 2007 г. создатели портала надеются удвоить эту цифру. Число людей, которые подрабатывают сторонними заказами, имея постоянную работу, по самым грубым оценкам, измеряется миллионами. Если ограничить подсчет профессионалами,

для которых фриланс – значимый и постоянный источник дохода, то речь идет минимум о сотнях тысяч людей.

Уже в начале 1990-х годов на рынок фриланса вышли представители традиционных свободных профессий, таких как журналистика, фотография, дизайн. В 2000-е годы пошла вторая волна, для которой характерны не только численный рост, но и качественные изменения в составе работников. Российские компании начали нанимать временных сотрудников на те позиции, на которые раньше нанимали только постоянных. Это прежде всего программисты, веб-дизайнеры и другие ИТ-специалисты, но также финансисты, бухгалтеры, страховые агенты, *HR*-специалисты, маркетологи и даже управленцы высшего звена.

В числе факторов, определивших бум фриланса в США, Дэниел Пинк называет рост экономики и благосостояния американцев, а также «дешевые средства производства, которые можно хранить дома». Пожалуй, аналогичные обстоятельства стали ключевыми и для второй масштабной волны фриланса в России. «При устойчивом экономическом росте в стране люди начали понимать, что могут позволить себе нестабильность и неопределенность временной занятости», – объясняет генеральный директор рекламного агентства «Точка зрения – *POV*» Анатолий Ясинский. Важную роль играет и то, что многие сотрудники устали от традиционной офисной работы, у них возникла потребность в реализации автономных проектов. Наконец, как и в США, люди почувствовали свою технологическую независимость от работодателей: компьютеры, ноутбуки, КПК стали предметами массовой доступности, также как Интернет и мобильная связь. Дополнительные удобства для свободных работников создали появившиеся специализированные бизнес-центры, предлагающие услуги «офис на час», и мобильные офисы.

Компетенция без границ

Для многих небольших фирм привлечение независимых работников – единственный способ решить непрофильные задачи, например такие, как разработка и продвижение

веб-сайта, в рамках жестко ограниченного бюджета. Массовый спрос со стороны этих предприятий поддерживает на плаву множество фрилансеров, работающих в нижнеценовых сегментах рынка. Но для нас важнее другой опыт – практика успешно развивающихся предприятий, где труд фрилансеров является частью бизнес-модели и необходим для успешной реализации основных целей компаний.

Для таких предприятий важнейшее преимущество фриланса – быстрый доступ к услугам опытных профессионалов, которым не требуется дополнительная подготовка. Работа с фрилансерами позволяет удвоить и даже утроить число одновременно выполняемых заказов без существенного увеличения накладных расходов на технику, аренду офиса и т.д. Например, московская кинокомпания «Базелевс», имея в штате около 20 человек, практикует временное сотрудничество со многими режиссерами, аниматорами, художниками, благодаря чему работает одновременно над несколькими десятками проектов. Подобная же практика обеспечила быстрый и стабильный рост многим консалтинговым и ИТ-компаниям. Кроме того, по словам Анатолия Ясинского, этот подход позволяет более эффективно управлять затратами при сезонных изменениях спроса.

Растущий спрос на услуги фрилансеров определяется и обостряющейся конкуренцией на многих рынках. «Компании постоянно нуждаются в новых профессиональных компетенциях, о которых они еще вчера не знали, – говорит совладелец тренинговой компании *“Adventure Races”* Марина Исхакова. — Выращивать людей внутри компании в таком темпе практически невозможно». Благодаря росту числа фрилансеров-профессионалов фирма может восполнить пробелы в своей компетенции, не вступая в изнуряющую гонку зарплат. К примеру, у производителя ПО *«DataArt»* есть стабильный пул фрилансеров, обладающих специфическими знаниями в сфере анимации, интеграции бизнес-приложений и т.д.

Для многих поставщиков B2B-услуг (бизнес-образование, реклама, консалтинг и др.) доступ к временным работ-

никам – это также инструмент реализации индивидуального подхода к клиенту. «Это возможность предложить клиенту ровно то, что он хочет, – отмечает директор по маркетингу, обучению и продажам тренинговой компании “*Fintra*” Елена Эйбшиц. – Мы стараемся быть максимально гибкими, и неэффективно было бы пытаться все сделать самим». Иначе говоря, опора исключительно на штатных сотрудников ограничивает компетенцию компании и, соответственно, сужает спектр ее предложений клиентам. А благодаря привлечению фрилансеров можно диверсифицировать линейку продуктов и «заточить» их под конкретных потребителей.

Продукты эволюции

Стремление к максимальной гибкости вызвало к жизни новый тип компаний, которые работают исключительно или преимущественно за счет привлечения временных работников. Это, по сути, провайдерская модель: фирма берет на себя только управленческие функции и координацию – взаимодействует с заказчиком, формирует проектные команды, обеспечивает им доступ к интеллектуальным ресурсам (библиотеки, базы данных, ноу-хау и др.), контролирует сроки и качество. Остальное делают фрилансеры.

Примерно такую модель избрала петербургская компания «*SSE Ring*» – объединение пяти консалтинговых фирм, постоянно привлекающих независимых работников. Как рассказывает руководитель этого проекта Евгений Теруков, одной из основных целей объединения было как раз создание единого пула консультантов-фрилансеров. Сегодня в проектах новой компании занято около 20 человек, а штатная единица только одна – генеральный директор.

Проект «*SSE Ring*» отражает общую тенденцию: подобные бизнес-модели все активнее распространяются в консалтинге, рекламе, журналистике, ИТ. Скажем, интернет-проекты «Лаборатория контента» и «КБ-1» объединяют независимых копирайтеров и журналистов. Роль этих проектов – быть промежуточным звеном между заказчиком и фрилансерами.

Генеральный директор «DataArt» Михаил Завилейский говорит, что в России сложилось множество программистских команд, не связанных с конкретным заказчиком. На эти группы приходится не менее 30% специалистов, занятых в индустрии оффшорного программирования. Благодаря гибкой структуре, отсутствию офиса и иерархических связей такие группы похожи скорее на сообщества, чем на организации в общепринятом смысле слова.

Путь в тумане

Описанные конкурентные преимущества имеют свою цену. Одни издержки сокращаются, но другие неизбежно растут. При работе с фрилансерами повышаются риски. В России, в отличие от США и Западной Европы, независимые работники несут значительно меньше ответственности по сравнению с B2B-аутсорсерами и «штатниками». Применить к фрилансеру дисциплинарные или судебные средства воздействия крайне трудно.

Сегодня менеджеру необходимо умение ориентироваться на непрозрачном и плохо структурированном рынке независимых специалистов. Конечно, в каждой отрасли есть ограниченное число высококлассных профессионалов-фрилансеров, которых нетрудно найти если не напрямую, то через коллег. Как отмечает главный редактор журнала Стокгольмской школы экономики в России Юрий Воскресенский, они серьезно заботятся о своей репутации, не допуская неэтичного поведения и нарушения договоренностей. Однако ввиду высоких гонораров таких работников они доступны немногим компаниям.

В целом же фриланс – большой рынок, на котором работает множество индивидуальных игроков, но нет понятных правил игры и эффективного механизма подбора сотрудников. Российские рекрутинговые компании пока активно с фрилансерами не работают. Можно искать сотрудника через интернет-форумы, рассылки, специализированные сайты. «Однако в этом случае работодателю трудно оценить профессионализм кандидата и качество его услуг», – отмечает один из основателей *Free-lance.ru*.

Василий Воропаев. Между тем, по оценке директора ИТ-компании «Группа Махаон» Алексея Сидоренко, лишь 10% фрилансеров выполняют работу качественно и в срок.

Чтобы институт фриланса стал эффективным, необходимо универсальная система оценки работников, нечто похожее на банк кредитных историй. Некоторые меры в этом отношении предпринимаются: к примеру, Российская ассоциация бизнес-образования начала проводить процедуру сертификации независимых бизнес-тренеров. На фрилансерских порталах формируются рейтинги, складывается, хоть и медленно, система поручительства. Не исключено, что в будущем эти сайты будут оказывать услуги по формированию проектных команд, консультировать работодателей в вопросах найма фрилансеров.

Но пока ключевой источник добросовестных работников — социальные сети, которыми располагает менеджер. «Мы определили круг учреждений и лиц, которые могут по рекомендовать нам консультантов, и полагаемся именно на их мнение», — говорит Евгений Теруков. По словам Мариной Исхаковой, некоторые заказчики формируют «черные списки» нерадивых фрилансеров; другие внедряют свои системы конкурсного отбора. «В России сделка с фрилансером — это всегда долгие и непростые размышления и разговоры, попытки прощупать человека», — подытоживает Михаил Завицкий.

Единственный бесспорный критерий отбора — наличие успешного совместного опыта работы. Согласно опросу сайта Web-lancer.com, почти 100% заказчиков стремятся продолжить сотрудничество с фрилансером, если однажды он выполнил работу хорошо. Поэтому очень важная задача — создать устойчивый пул временных работников.

...Временное бескультурье

Разумеется, труд фрилансеров эффективен не в любой компании. Одни организации работают по проектному принципу, и там свободные агенты чувствуют себя как рыба в воде. На других предприятиях этот принцип или

пока не прижился, или его очень трудно реализовать. Еще один фактор — степень эксклюзивности товаров и услуг: если компания предлагает не индивидуальные, а типовые продукты, потребность во фрилансе обычно меньше.

Зачастую все дело в масштабе: на крупном предприятии отдельные фрилансеры погоды не делают, а работать с большим числом независимых сотрудников такой компании неудобно и накладно. На первый план выходит другая альтернатива — либо дальше наращивать собственный персонал и активы, либо обращаться к B2B-субподрядчикам. Михаил Завилейский рассказывает, что сейчас, когда в «DataArt» около 250 штатных сотрудников, компания все больше ориентируется на сотрудничество со сложившимися командами программистов, а сильных фрилансеров пытается привлечь в штат.

Но вообще компаний, которым временные работники категорически противопоказаны или абсолютно бесполезны, не так уж много. Как считает Юрий Воскресенский, фриланс возможен на любой позиции, где сотрудник жестко не привязан к средствам производства и занимается преимущественно интеллектуальным трудом. «Характер бизнеса и профессии накладывает определенные ограничения на работу с фрилансерами, — добавляет бизнес-консультант Вадим Бугаев. — Но этих ограничений немного. Основные же препятствия — инертность, моральная неготовность работодателей, недостаток четко регламентированных бизнес-процессов».

Многие менеджеры еще просто не умеют работать с фрилансерами, так как это предполагает навыки четкой постановки задач, определения сроков, планирования ресурсов в рамках проекта. Впрочем, и сами фрилансеры часто не умеют планировать свое время, склонны переоценивать свои возможности, срывать сроки и вообще исполнение контракта. Так что препятствие — в самой культуре взаимодействия временных работников и работодателей: она еще не сформировалась, и это свидетельствует о недостаточной зрелости российского рынка.

Угроза зависимости

Культура со временем сформируется. Но есть другой вопрос – насколько компания может контролировать и прогнозировать свое развитие, работая с фрилансерами? Свободный агент может быть очень заинтересован в реализации каждого отдельно взятого проекта, однако развитие самой компании его мало интересует. Как уже отмечалось, частично устранить противоречие между целями компании и целями свободного агента можно, но полностью встроить агента в процесс развития бизнеса не получится.

Еще одна «темная» сторона фриланса – компания продает производимый внештатными работниками результат, но не контролирует их ноу-хау и оригинальные разработки. Эти плоды интеллектуальной деятельности фрилансер уносит с собой, что ставит под угрозу конкурентоспособность бизнеса, формирует зависимость от конкретных кадров. «Фрилансер успешно продает услуги, если он раскрутил свое имя. А вот фирме лучше, чтобы сотрудники были не звездами, а просто хорошими тренерами, – говорит Елена Эйбшиц. – Потому что личный бренд может вступить в противоречие с брендом компании. Важно, чтобы к нам шли потому, что мы *«Fintra»*, а не потому, что у нас есть этот тренер. Ведь ушел тренер – и клиент, может быть, уйдет».

Для того чтобы исключить подобные ситуации, компании нужно серьезно работать над собственными интеллектуальными активами. Не случайно многие консалтинговые и тренинговые фирмы, дизайнерские студии отказываются от работы с фрилансерами, утверждая, что их конкурентное преимущество – именно в наличии постоянного штата (правда, порой дело не в преимуществах этого штата, а в опасении, что само слово «фрилансер» будет отпугивать клиентов). Евгений Теруков, напротив, не опасается отмеченного риска: *«SSE Ring»*, по его словам, видит свою компетенцию не в создании новых разработок, а в достижении эффекта синергии уже существующих подходов. Универсальной модели, конечно, нет, и каждый по-своему

прав. Главное – сконцентрироваться на избранном способе управления персоналом.

Только начало

Изменения затрагивают и повседневную жизнь штатного персонала. В некоторых компаниях все сложнее различить постоянных и временных сотрудников: и те и другие заняты в конкретных проектах, работают по свободному графику, отвечают не столько за соблюдение дисциплины, сколько за конкретный результат и получают вознаграждение на сдельной основе. Более того, постоянные работники все чаще участвуют в сторонних проектах. Сегодня сотрудник нанимает фрилансеров в свою фирму, а завтра сам выступает в роли привлеченного консультанта.

Многие эксперты считают, что сегодняшняя волна фриланса – только начало большого процесса, связанного с масштабной эволюцией бизнес-моделей. Управляя фрилансерами, руководитель учится тому, как работать в среде, где нет иерархии и субординации, где возможна гибкая и постоянная перенастройка правил игры, среде, которая, очевидно, является нашим будущим, а отчасти уже настоящим. Меняются бизнес-подходы и предпринимательские традиции. Поезд прибывает – встречайте.

(Шириков, А. Вектор свободы // Менеджмент роста. 2007. № 1(103). 16 апр.)

6. Без контакта нет контракта

6.1. Город по имени МИДЭСТ

За 35 лет МИДЭСТ стала своеобразным центром развития субконтрактинга. Достаточно привести статистику: 100 000 м² площади, 3000 участников и 78 000 посетителей – а ведь это масштаб небольшого города.

Выставка длится всего 4 дня, но работа по подготовке кипит в течение всего года. Стратегические и технические комитеты проводят регулярные встречи, вырабатывая «генплан» развития выставки совместно с участниками рынка. Экспозиция выставки тематически разделена в соответствии с представленными отраслями промышленности. Масштабы выставки позволяют предложить решения практически для всех основных направлений субподряда. На выставке представлены металлургия, производство пластмасс и резины, электроника, электричество, микротехнологии, оборудование и инструменты, промышленный сервис.

МИДЭСТ – это не только площадка для встреч, но и место, где решают насущные проблемы субконтрактинга, открывают новые пути развития отрасли. С этой целью в рамках выставки проводятся конференции, семинары, «круглые столы». Посетив МИДЭСТ, можно познакомиться с последними тенденциями развития отрасли. Так, процессы глобализации нашли отражение в географии участников. Неслучайно аббревиатура *MIDEST* расшифровывается как Международный рынок для продвижения субконтрактинга в Европе.

Сегодня 35% компаний-экспонентов – иностранные, остальные 65% – предприятия из практически всех регионов Франции.

Российские перспективы

В данный момент субконтрактинг в России делает только первые шаги. Процесс начался спустя 10 лет после перехода к рыночной экономике, и на сегодняшний день идет крайне медленно. В то же время сформировались уже

достаточно значимые предпосылки, чтобы сделать решительный рывок вперед. В Ленинградской области, например, сегодня активно работают мировые промышленные гиганты, для которых субконтрактинг означает снижение издержек до 20–40%. В то же время в нашем регионе есть ряд предприятий среднего и малого бизнеса, чьи производственные мощности могут использоваться в технологической цепочке автопрома, производстве бытовой техники, и т.д. Одна из основных проблем на пути внедрения субконтрактации – слабая компьютерная оснащенность предприятий региона и невозможность обмена информацией с помощью современных электронных средств. Еще одна сложность для малых предприятий – сертификация системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO 9000.

В этих условиях именно выставка, сопровождаемая соответствующей деловой программой, поможет найти пути выхода из ситуации, ведь для того, чтобы решить вопрос, нужно обратить на него внимание. Европейский опыт МИДЭСТА подтверждает, что именно выставка может стать ключевым связующим звеном, которое «настроит» все участвующие стороны субконтрактинга на одну волну и обеспечит необходимый обмен информацией.

(Режим для доступа: www.subcontracting.ru/txt/sc.pdf)

6.2. Служба бизнес-знакомств

О том, как обстоят дела на фронте бизнес-знакомств в России, «Бизнес-журналу» рассказал Артем Киселев, президент «Национального партнерства развития субконтрактации».

— Мировой опыт свидетельствует, что субконтрактация полезна и малым, и крупным предприятиям. Как происходило развитие этого механизма в России?

— Наш центр был создан в 1998 г. в рамках совместной программы Правительства Москвы и ООН. Нам была предложена для изучения классическая модель субконтрактации. Однако после беглого анализа рынка стало по-

нятно: работать она в России не будет. Почему? С одной стороны, не было потока заказов, а с другой — подготовленного ответа на этот поток. Дело в том, что у нас на тот момент большая часть предприятий имела полный цикл производства, т.е. если предприятие выпускает самолеты на выходе, то на входе у него — переработка бокситов, из которых льется алюминий. Эта модель хороша, но только на случай войны, когда все производство срочно нужно перебросить за Урал. В мирное время она себя не оправдывает: нижние «этажи» производственного цикла остаются недозагруженными, что в итоге делает продукцию предприятия неконкурентоспособной. В то же время в России не было гибкоспециализированных малых предприятий, т.е. строить субконтрактинговые отношения было попросту некому — не существовало нормальной базы.

Становление рынка шло со скрипом. Однако ситуация постепенно менялась в лучшую сторону... Первыми нашими заказчиками, как это ни странно, стали именно малые предприятия, которым не хватало собственных производственных мощностей. Так почему было бы не воспользоваться простоявшим оборудованием гигантов! Затем заказы постепенно стали «уходить» из Москвы к региональным компаниям. Сначала нас это насторожило, а потом мы поняли: вместо того, чтобы паниковать, нужно развивать региональную сеть нашего партнерства. Что и было сделано. Сегодня ситуация приблизилась к европейским канонам: крупные предприятия играют роль заказчиков, а мелкие — поставщиков. В общем, субконтрактацию в России удалось поставить с головы на ноги. Тем не менее, сегодня в роли заказчиков нередко выступают малые фирмы. И я считаю, что это нормально...

— Кто ваши основные клиенты?

— Если к нам приходит малый предприниматель и говорит, что у него есть оборудование, на котором он может производить такие-то изделия, но ему нужно найти заказчиков, — это наш клиент. Другая ситуация: у бизнесмена появилась идея, как занять какую-то нишу на рынке, но ему надо заказать на стороне производство каких-то комплек-

тующих — это тоже наш клиент. Или же крупный промышленник хочет избавиться от «литейки», передав ее субконтракторам, и для этого ему необходимо проанализировать рынок и найти поставщиков, — опять-таки это наш клиент. Ну и западные предприятия, решившие перенести часть своего производства в Россию, для чего им необходимо получить детальный анализ рынка, оценить поставщиков и качество их продукции. Они тоже будут нашими клиентами. Как видите, список разнороден.

— На какие средства существует ваше партнерство? Берете ли вы с предпринимателей деньги за «сводничество»?

— Сразу скажу — мы не посредники, а инфраструктурная организация. Мы не «сводим» бизнесменов, а лишь налаживаем механизмы для поиска, и тем самым помогаем повысить уровень конкуренции на рынке. Во-первых, мы работаем под руководством Департамента поддержки и развития малого бизнеса города Москвы и получаем бюджетное финансирование, а во-вторых, часть услуг оказываем за деньги.

— Что это за услуги, кто и как ими пользуется?

— Большая часть услуг у нас бесплатны. Они четко описаны системой менеджмента качества и соответствуют стандарту ISO 9001:2000. Кроме того, мы не берем деньги с малых предпринимателей даже за целевые работы. А вот для крупных заказчиков у нас есть и платные услуги. Это целевой поиск поставщиков, в том числе с уникальным оборудованием или характеристиками, проведение биржи субконтрактов, анализ и детальная проработка рынка — такие услуги требуют большой работы, поэтому они оказываются за плату.

— Каким образом малый бизнес на практике участвует в вашей системе? Каков процесс приема в ваш «клуб»?

— Когда к нам обращается малый предприниматель-поставщик (отправляет заявку), наши инженеры-консультанты первым делом выясняют, какими возможнос-

тами он располагает, какое у него имеется оборудование, что на нем можно производить. После этого он вносится в нашу единую информационную систему, доступ к которой имеют все зарегистрированные пользователи, т.е. члены системы могут видеть всю информацию друг о друге. Кроме того, недавно мы запустили новую «фишку»: информация о каждом новом члене системы отправляется остальным ее участникам. То же самое происходит, когда к нам приходят заказчики: мы тут же рассылаем информационное сообщение в компании, которые соответствуют базовым требованиям заказчика, после чего предлагаем им прислать нам анкету и заявку. А дальше — вопрос переговоров между сторонами. В них мы не вмешиваемся, никого не лоббируем и никаких «откатов» не берем. Как и комиссионных!

— Вы говорите, что расширяете региональную сеть и часть заказов уходит в регионы. Не пробовали предоставлять какие-то льготы и преференции столичным предприятиям, лоббировать их интересы на наиболее выгодных заказах?

— Нет. Существует естественный ход событий. Крупному заказчику предлагают конкурентную цену региональные поставщики, благодаря которой он может занять более значимые позиции на рынке, — отлично. Это здоровая конкуренция, за развитие которой мы ратуем. Ведь конкуренция со стороны регионалов тренирует московских бизнесменов, заставляет их становиться лучше, минимизировать издержки при сохранении высокого качества, учить их бороться... Поэтому любому малому столичному предприятию, чтобы получить выгодный заказ, остается только выстоять в борьбе с другими региональными претендентами. Да, сделать это непросто, однако мы все же не должны лоббировать интересы «своих». Побеждает тот, кто предложит наиболее выгодные условия, — это нормальный рыночный закон. И могу вас заверить: многие московские предприятия, несмотря на все трудности (высокая по сравнению с регионами арендная ставка, дорогие кадры и т.д.), выигрывают и становятся поставщиками

крупных промышленных гигантов, т.е. будущее есть как у российской, так и у московской системы субконтрактации.

А ты стал субконтрактором?

- 1-й шаг: малое предприятие подает заявку в Центр развития субконтрактации, в которой указывает свою специализацию и сообщает всю важную информацию о том, какими ресурсами располагает и что может производить.
- 2-й шаг: сотрудники Центра вносят предпринимателя в базу и обязуются информировать обо всех поступающих заказах по его профилю.
- 3-й шаг: заказчик либо самостоятельно размещает заявку и информацию о заказе, либо сотрудники Центра выбирают наиболее подходящих претендентов из базы, просят их составить заявку на участие в конкурсе и представляют заказчику список поступивших заявок.
- 4-й шаг: заказчик проводит конкурс среди подавших заявки предпринимателей и выбирает по своим критериям поставщика.
- 5-й шаг: заказчик и поставщик заключают договор, в котором прописываются обязанности сторон и требования к заказу. Затем заказ выполняется, контрактор получает продукцию, а поставщик — деньги.

6.3. Машиностроительная отрасль: специализация производств и взаимодействие в условиях обострения конкурентной борьбы

...В условиях формирующегося рынка повышенное значение приобретает информация: как найти поставщиков-субконтракторов, действительно способных выполнить заказ точно в срок и с выполнением обязательных требований по качеству, и при этом обеспечить наилучшую цену. Организация начальных этапов кооперационного взаимодействия не всегда может быть реализована силами предприятия самостоятельно. Требуются механизмы инфраструктурной поддержки, в первую очередь информационной и организационно-методической.

Одним из таких инструментов, позволяющим быстро и эффективно выполнить конкретную задачу перевода части производства на субконтракт, является «Биржа субконтрактов» — серия подготовленных переговоров заказчик-поставщик по вопросам изготовления и поставки изделий, узлов, комплектующих по техническому заданию заказчика.

«Биржа субконтрактов» проводится в два этапа: первый — оповещение потенциальных поставщиков-субконтракторов о поступившем заказе и предварительный квалификационный отбор. Оповещение поставщиков проводится единовременно во многих регионах страны, а также с использованием информационной системы субконтрактации — это экономит время и расширяет охват.

Поставщики получают подробную информацию о заказе — чертежи, спецификации, производственную программу и могут принять решение — нужен им этот заказ или нет. В свою очередь, заинтересованные поставщики дают информацию о своих производственно-технологических и организационных возможностях: на каком оборудовании будет выполнен заказ, есть ли опыт выполнения подобных заказов.

Второй этап — переговоры: они проводятся в течение одного дня. На основании результатов квалификационного отбора заказчики формируют список поставщиков и очередьность переговоров. Все переговоры на Бирже ведутся напрямую без посредников. Поставщики приезжают с подготовленной калькуляцией. В результате переговоры проходят быстро, предметно и результативно.

Экономия заказчика при использовании механизма составляет до 30% и выше от запланированной цены. «Биржи субконтрактов» дают практические результаты. Так, на проведенной в конце мая 2007 г. «Бирже субконтрактов» в Туле было размещено заказов (в основном литье, механикообработка, кузнечно-прессовые операции, обработка листа и др.) на общую сумму свыше 6 млн евро.

Например, ОАО «Плавский машиностроительный завод «Смычка», участвуя в Бирже впервые, разместил заказы по механообработке. В результате проведенных переговоров с 15 потенциальными поставщиками были отобраны три, к которым уже необходимо выезжать на место, знакомиться с производством, заключать договоры.

Многие предприятия становятся постоянными участниками «Бирж субконтрактов» — это такие серьезные иуважаемые компании, как ЗАО «Авиастар–СП», ОАО «Завод электроники и механики», ОАО «Богородский машиностроительный завод», ООО «Седин–Техмашстрой», ОАО «Ковровский электромеханический завод», ООО «Уральская машиностроительная корпорация «Пумори–СИЗ», и др.

Участвовали в работе «Бирж субконтрактов» такие сверхкрупные российские корпорации и холдинги, как ОАО «Трансмашхолдинг», ОАО «Концерн ПВО «Алмаз–Антей», ОАО «Ростсельмаш», крупные зарубежные заказчики — *METSO Paper Oy, BROOKS Automation GMBH, SANDVICK Tamrock Oy*, производители автотранспортной техники — ООО «Ликинский автобус» и др. Малые и средние предприятия активно участвуют в переговорах и как заказчики, и в качестве поставщиков.

Организатор «Бирж субконтрактов» — Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства занимается развитием кооперационных связей между крупными, средними и малыми производственными предприятиями начиная с 1998 г., за это время отработана технология взаимодействия, сформирован коллектив профессионалов, наложены связи с предприятиями — количество пользователей услуг Центра растет на 30–40% в год и уже превысило 8700.

Центр помогает малым предприятиям получать и успешно выполнять кооперационные заказы, налаживать долгосрочные партнерские отношения с крупными предприятиями, находить недостающие технологии и производственные мощности. Центр располагает внедренной системой менеджмента качества и успешно подтверждает ее соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000.

Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства приглашает к сотрудничеству предприятия, заинтересованные в поиске партнеров по кооперации. Проведение ближайших «Бирж субконтрактов» намечено на 4 октября 2007 г. (Ярославль) и 5–6 декабря 2007 г. (Москва).

Мониторинг проводится одновременно в девяти регионах, анализируются расценки конкретных предприятий на выполнение базовых производственно-технологических процессов (например, механообработка на универсальном оборудовании, станках с ЧПУ, станках-автоматах и др.) по сопоставимым заказам.

(Гусятникова, Т. Машиностроительная отрасль: специализация производств и взаимодействие в условиях обострения конкурентной борьбы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ekraft.ru/articles/40/>)

6.4. Пример информации о проектах

Волго-Вятский Центр промышленного субконтрактинга участвует в разработке программ финансового обеспечения **инновационных проектов** и программ технического перевооружения. Стратегическое партнерство с известными отечественными и зарубежными финансовыми и промышленными структурами дает нам возможность предлагать руководителям предприятий удобные им финансовые инструменты для осуществления **модернизации** — целевой кредит, лизинг, инвестиции или иные формы. Наши специалистами подготовлены проекты эффективного использования нерентабельных производственных предприятий.

К нам обращаются как инвесторы для поиска адресов инвестиций, так и авторы инновационных проектов и программ технического перевооружения. Наша задача — способствовать тому, чтобы перспективные инновационные проекты находили себе финансовое обеспечение и внедрялись в производство. Мнение специалистов-экспертов нашего Центра помогает инвестору определиться с выбором инновационного проекта.

В качестве примера предлагаем ознакомиться с информацией о нескольких проектах, которые сейчас работают и приносят прибыль.

Метод защиты стали при термической обработке

ТД «Обуховская промышленная компания» предлагает новый эффективный метод защиты железоуглеродистых сплавов от окалинообразования, обезуглероживания и потери легирующих компонентов сплавов. На поверхности сплавов создается барьерный защитный неконструкционный слой, формируемый в газовой фазе, который резко замедляет диффузию кислорода к поверхностям термообрабатываемых деталей.

Металлоорганический комплекс алюминия помещается в печь в виде порошка и при температуре 180–200 °С возгоняется. Переходя в газовую фазу, заполняет объем печи. При температуре 350–450 °С происходит термодеструкция (разложение) комплекса с образованием твердой фазы алюминия, паров воды и углекислого газа.

Твердая фаза в виде технологического (неконструкционного) покрытия садится на нагретую поверхность деталей и нагревателей, осуществляя их защиту от высокотемпературной коррозии, обезуглероживания и потери легирующих элементов.

Защитное покрытие формируют в печах резистивного нагрева шахтного или камерного типа с воздушной атмосферой непосредственно во время термической обработки без изменения принятых режимов термообработки.

Особенно эффективным предлагаемый метод является в случае защиты от окисления и обезуглероживания любых пружин, резьб, внутренних полостей пресс-форм, трущихся поверхностей, валов, шпинделей, проволоки и т.д.

Обработанная поверхность готова для нанесения гальванических и химических покрытий, а также для горячего цинкования и алитирования без дополнительной подготовки.

При закалке в масле на поверхности обработанных деталей образуется оксидная черная пленка (аналогично защитным покрытиям при химическом оксидировании) с по-

высенной коррозионной стойкостью в воздушной атмосфере.

Процесс позволяет устранить:

- очистные операции после термообработки (дробеструйная и абразивная обработка, голтовка, травление);
- применение безокислительного нагрева (вакуум, инертная атмосфера, соляные ванны);
- брак изделий, вызванный недостаточной чистотой поверхности в труднодоступных внутренних полостях, карманах.

Расход реактивной композиции, загружаемой в печь при термообработке, находится в пределах 10–40 г/м³ пространства печи при стоимости 1 кг комплекса 6800 рублей (без НДС).

Разработанная технология успешно испытана и применяется в автомобильной и авиакосмической промышленности, станко- и машиностроении.

(Режим доступа:

<http://www.subcontractcentre.ru/?section=173>)

6.5. Полезные адреса

Официальный портал системы поддержки малого предпринимательства Москвы — www.mbm.ru

Портал «Малый бизнес Москвы» объединяет ресурсы Системы информационного обеспечения малого предпринимательства Москвы и в полной мере соответствует информационным потребностям предпринимателей города. В состав ресурсов портала включена вся информация, необходимая предпринимателям для ведения бизнеса в столице. Его основная цель – предоставить предпринимателям по возможности исчерпывающую информацию об организации и ведении собственного бизнеса в Москве, начиная от общих законодательных норм и заканчивая конкретными рекомендациями и советами, касающимися повседневной предпринимательской практики.

**Российский деловой портал
«Альянс Медиа» — www.allmedia.ru**

Российский деловой портал «Альянс Медиа» создан для информационной поддержки российских предпринимателей, развития делового партнерства, продвижения продукции и услуг и формирования механизмов электронного ведения бизнеса. Вы хотите быть в курсе социально-экономической ситуации и основных общественно-политических событий в стране и за рубежом, но у Вас не хватает времени просмотреть и прочитать все необходимые новости? Мы предлагаем Вам возможности Ленты предпринимательских новостей и сервера «Деловая пресса» (www.businesspress.ru), включающего 18 периодических электронных изданий по основным направлениям предпринимательской деятельности. Все издания являются официально зарегистрированными средствами массовой информации. Вы можете не только регулярно читать свежие номера, но и воспользоваться возможностями поиска необходимой Вам информации по архиву с 1998 г.

**Портал информационной сети
«Система ММЦ» — www.marketcentr.ru**

Система межрегиональных маркетинговых центров (ММЦ) — уникальная сеть региональных информационно-маркетинговых компаний, работающих в тесном контакте с местными администрациями, союзами и ассоциациями предпринимателей, иными предприятиями и структурами, заинтересованными в налаживании горизонтальных хозяйственных связей между регионами России и других стран. Созданная по инициативе Правительства Москвы, Система успела стать поистине всероссийской и международной.

**Портал электронных СМИ для предпринимателей
«Деловая пресса» — www.businesspress.ru**

Сервер «Деловая пресса» включает 18 периодических электронных изданий по основным направлениям предпринимательской деятельности: развитие малого бизнеса, практика, опыт, роль предпринимательства в экономике и обществе в целом. Портал электронных средств массовой

информации «Деловая пресса» содержит новости, обзоры, аналитические материалы, посвященные законодательной, административной, финансово-имущественной поддержке, защите и представлению интересов российских предпринимателей. Публикуется информация по материалам центральных, региональных и зарубежных изданий и информационных агентств.

**Система поддержки делового сотрудничества
«Деловые предложения» — www.businessoffers.ru**

Проект предназначен для поиска деловых партнеров и продвижения продукции и услуг на внутреннем и внешнем рынках. Содержит оперативные предложения на поставку и приобретение продукции и услуг из всех регионов России и многих стран мира. Предложения вносятся самими предпринимателями в режиме открытого доступа. Банк данных пополняется круглосуточно. Версия сервера двуязычная: русский и английский.

Сервер «Производители товаров и услуг России и СНГ в Интернет» — www.openmarket.ru

Портал содержит информацию о компаниях России, стран СНГ и ближнего зарубежья. В целях содействия в продвижении продукции и услуг компаний на внутреннем и внешнем рынках, взаимодействия предприятий с партнерами в сети Интернет создается единая система информационной поддержки товаропроизводителей. Для удобства поиска информация о производимой продукции и предоставляемых услугах разнесена по классификаторам и содержит наименование страны, региона (для России), описание продукции/услуг, адрес в Интернете, что позволяет оперативно получать сведения от самого производителя.

Информационная система промышленной субконтрактации и партнерства — www.subcontract.ru

Проект направлен на развитие предпринимательства в производственной сфере и предназначен для развития деловой кооперации между крупными промышленными предприятиями и малым бизнесом в форме субконтракта-

ции. Ресурс предоставляет услуги малым предприятиям в поиске поставщиков и заказчиков продукции промышленного назначения и производственных процессов в различных сферах производства. Предложения вносятся самими предпринимателями в режиме открытого доступа. Проект разработан при поддержке и содействии со стороны Департамента поддержки и развития малого предпринимательства Правительства Москвы.

**Портал инвестиционной поддержки
предпринимательской деятельности —
www.investmarket.ru**

Ресурс содержит интерактивную базу запросов и предложений по инвестиционной деятельности, включая инвестиционные проекты, предложения инвесторов, запросы на получение кредитов, предложения по финансовой поддержке, запросы и предложения по продаже и покупке действующего бизнеса. Предложения вносятся самими предпринимателями в режиме открытого доступа.

**Сервер «Инновации и предпринимательство» —
www.innovbusiness.ru**

Ресурс создан для информационной поддержки предпринимателей и фирм, занятых в сфере инновационного бизнеса. Предоставляет возможность получать информацию, необходимую для ведения инновационной деятельности — правовую, патентную, аналитическую, информацию о грантах, технологиях, структурах поддержки в инновационной сфере, о фирмах, осуществляющих консалтинговую деятельность в этой области.

**Правовая поддержка предпринимательской
деятельности — www.businesspravo.ru**

Портал правовой поддержки предпринимательской деятельности предназначен для поиска и оперативного получения актуальной правовой информации по предпринимательскому праву, арбитражной и судебной практике. Полный объем нормативно-правовой базы содержит 88 000 документов. Представлены указы Президента, фе-

деральные законы, постановления Правительства РФ и Москвы, приказы министерств и ведомств, определения арбитражных судов и судов общей юрисдикции. Еженедельное пополнение базы составляет около 200 документов.

**Портал развития электронного ведения
малого бизнеса — www.tradecenter.ru**

Предназначен для обеспечения предпринимателей комплексной информацией, методиками, а также для обучения практическим навыкам участия в новой «электронной» экономике. Сервер содействует налаживанию взаимодействия с деловыми партнерами, продвижению продукции малых предприятий, организации розничных и оптовых продаж. Проект «Электронный центр малого бизнеса» реализуется с 1999 г. в рамках Комплексной программы развития и поддержки малого предпринимательства в г. Москве.

**Информационная поддержка внешнеэкономической
деятельности — www.vneshmarket.ru**

Основная цель портала — предоставить российским предпринимателям, заинтересованным в развитии внешнеэкономических связей, подробную информацию о зарубежных рынках и предлагаемых ими возможностях экспорта и импорта товаров и услуг, инвестирования, создания совместных производств и международного права. Предложения вносятся самими предпринимателями в режиме открытого доступа.

Производственно-практическое издание

**СУБКОНТРАКТАЦИЯ –
КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР СТРАТЕГИИ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Главный редактор *Е.К. Кукушкин*

Редактор *Е.Л. Мельникова*

Корректор *Е.А. Соколова*

Технический редактор *В.В. Кузьмина*

Художник *Н.В. Деркач*

Компьютерная верстка *Е.М. Дарошко*

Подписано в печать 05.10.2007. Формат 60x84 $1/16$. Бумага офсетная.

Гарнитура Прагматика. Печать цифровая. Усл. печ. л. 9,07.

Уч.-изд. л. 8,46. Тираж 170 экз. Заказ 49.

Издательство «Тесей» ООО. ЛИ № 02330/0056993 от 01.04.2004.

220002, Минск, ул. В. Хоружей, 31а, комн. 511, тел. 237-72-08,

284-88-63, e-mail: tesey@belsonet.net.

Отпечатано на цифровом оборудовании ООО «Тесей».