

## Глава 2. Предпринимательская сеть - форма организации межфирменного взаимодействия субъектов предпринимательства

### 2.1. Теоретические основы формирования сетевых объединений

За последнее десятилетие в поведении и сознании граждан государств СНГ состоялись и продолжают происходить значительные изменения. Они вызваны, прежде всего, переходом к другой системе развития общества, построенной на внедрении рыночных отношений и активизации предпринимательской деятельности. При этом важными становятся отношения и поведение людей на разных уровнях их участия в предпринимательской деятельности: между предпринимателями и наемными работниками, предпринимателями и государственными органами, предпринимателями и высшими учебными заведениями и т.п.

Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов предпринимательской деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе и рационализации производственно-рыночных процессов. Такое объединение усилий в некоторых странах оказалось достаточно эффективным с точки зрения реализации программ экономического развития регионов, а иногда и национальных систем.

При объединении, однако, имущественные связи играют весьма существенную роль предпринимательские структуры могут группироваться и без опоры на эти связи. Это так называемая форма поддержки предпринимательства в форме индустриальных сетей (производственных сетей, производственных сетевых организаций, предпринимательских сетей)<sup>1</sup>. Предпринимательская сеть сочетает элементы рынка и иерархической координации действий, но на первый план в ней выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные связи могут присутствовать в форме долевого участия.

*Формирование предпринимательских сетей связано с интеграционным поведением субъектов системы предпринимательства. Эти процессы базируются, прежде всего, на теоретическом осмыслении сущности предпринимательской деятельности и на изучении и понимании ее особенностей в меняющихся условиях внешней среды. Структура научно – методических работ, послуживших теоретической основой исследуемой проблемы, приводится в табл.2.1.*

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Денисова И.В. Интеграция строительных фирм в форме сетевых индустриальных организаций//Регион: политика, экономика, социология. 2001. № 1. С. 61-64; Асаул А.Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства// "Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій": Сб. матеріалів конф. Союзу економістів України Київ, 2001 С.40-48. Асаул А.Н. Формирование мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона/ Известия ВУЗов (строительство). № 1, 2004.

## Структура теоретико-методологических основ формирования предпринимательских сетей

Основные разделы теории	Авторы трудов
Формирование базовых понятий, выявление экономической сущности предпринимательства на различных этапах его развития и его поведение во внешней среде.	Р. Катильон, А. Смит, И. Тюнен, Т. Мангольдт, Ф. Найт, М. Вебер, Й. Шумпетер, Дж. Б. Кларк, Ж. Б. Сей и др.
Раскрытие закономерности и особенности предпринимательства во второй половине XX века.	Аккофф Р., Джордж Т.М., Дж. Кейнс, М.Войнарец, Л. Мизес, Ф. Хайек, Ф. Котлер, И. Кирцнер, Р. Хизрич, М. Питерс, Б. Карлоф и др.
Раскрытие особенности становления предпринимательства в современной России.	Асаул А.Н., Блинов Л., Бусыгин А.В., Кабаков В.С., Крупанин А.А., Казанцев А.К., Крутик А.Б., Томилов В.В., Шатрова Е.В.
Анализ особенностей кооперации производства и интеграции субъектов предпринимательства в современных условиях.	Авдашева С.Б., Винслов Ю., Горбунов А.Р., Долгопятова Т.Г., Майзель А.И., Пивоваров И.С. и др.

Научным результатом книги «Методические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей»<sup>1</sup> является классификация предпринимательских сетей и системы их параметрического описания, а разработка принципов двухуровневого управления процессом создания и функционирования предпринимательских сетей, а также экономико-организационных механизмов их реализации на основе формирования локальных и комплексных бизнес-планов и целевых программ позволяет усовершенствовать систему управления строительством с учетом положений сетевого подхода к организации производственного цикла. В качестве практической части авторами предлагается обоснованный алгоритм разработки программы формирования предпринимательской сети и методические подходы к структурной оценке эффективности ее функционирования в инновационно-строительном комплексе.

С.А. Авдашева в книге "Хозяйственные связи в российской промышленности" исследует проблемы восстановления и формирования хозяйственных связей в российской экономике. Институциональный вакуум, вызванный распадом командно – административной системы и переходом к

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей /Под ред. д.э.н., проф. А.Н.Асаула. - СПб.: «Гуманистика», 2004. - 256с.

рыночным методам хозяйствования, привел к формированию новой системы взаимоотношения бизнес-субъектов<sup>1</sup>.

Функционирующие в новых условиях бизнес-субъекты вынуждены активно взаимодействовать с поставщиками сырья и комплектующих изделий, пользователями своей продукции, сбытовыми подразделениями. Они широко используют вертикальные связи, позволяющие фирмам оказывать определенные влияния друг на друга.

Эти связи наиболее сильны на рынках с высокой концентрацией производства и в отраслях, где конкурентоспособность может быть достигнута только в результате масштабных инвестиций, типичным представителем которых является строительная отрасль.

Автор считает, что при выборе различных форм вертикальной интеграции должна учитываться неопределенность хозяйственных отношений, которая снижает эффективность гибридных форм интеграции и по сравнению с вертикальной интегрированной формой.

Тенденции развития бизнес-групп в России были проанализированы Т. Долгопятовой. Проведенный ею опрос убедительно доказал существенные потребности организаций в объединении своих усилий с целью взаимной поддержки и отстаивании общих интересов. Так около 70% организаций (из числа опрошенных) находились в тесном интеграционном взаимодействии со своими партнерами, а 90% производителей различных видов продукции хотели бы войти в отраслевое объединение, причем наиболее сильное.

Методологию формирования хозяйств и дочерних фирм анализирует А.Р. Горбунов. Основными предпосылками этого процесса он считает возможности эффективно налаживать кооперативные связи входящих в них организаций, проводить единую производственно-технологическую, инвестиционную, сбытовую политику. В качестве ведущей инвестиционной стратегии для взаимосвязанных производственно-хозяйственной деятельностью организаций рассматривается целенаправленное вложение средств в предприятия-изготовителей и предприятия-поставщиков сырья, деталей, комплектующих. По мнению автора, данная стратегия наиболее эффективно реализуется в рамках холдингового объединения, что позволяет контролировать инвестиционные процессы по всем элементам кооперационной цепочки. Кроме того, в рамках холдинга отношения между технологически взаимосвязанными организациями строятся на стабильной основе, т. к. холдинговая компания получает право участвовать в управлении предприятиями – поставщиками. А.Р. Горбунов рассматривает возможность инвестирования взаимодействующих организаций на основе обмена пакетами их акций. В этом случае в управлении каждым из сотрудничающих организаций принимают участие представители партнеров, и появляется

---

<sup>1</sup> Проблемам взаимодействия бизнес – субъектов, вертикальной и горизонтальной интеграции создания и развития в рыночной экономике посвящены работы: А.Н. Асаул, С.Б. Авдашевой, А.А. Горбунова, Т. Долгопятовой, Е.Г. Нестеренко, Д.А. Турчака, Л.С. Барютина и др., А.И.Майзеля, И.С. Пивоварова, Л.В. Ежкина и др.

взаимная заинтересованность всех партнеров в успешном сотрудничестве, поскольку оно строится на основе "разделение прибыли". Зарубежная практика показала эффективность этого метода инвестирования. Следует согласиться с мнением автора о целесообразности использования данного подхода в отечественном бизнесе.

А.Р. Горбунов считает целесообразным создание объединений на базе мелких и средних предприятий, которые могут входить поставщики сырья и компонентов, предприятия, изготавливающие комплектующие изделия и т. д. Автор считает, что даже небольшие предпринимательские звенья могут образовать гибкую сеть дочерних структур, обеспечивающих достижение разнообразных хозяйственных целей.

А.А. Турчак, Л.С. Барютин и др. в монографии "Интегрированные финансово – промышленные структуры" рассматривают проблемы создания и развития крупных интегрированных структур в России. Их появление базируется на акционировании, приватизации, слиянии, разделении, присоединении. Все эти действия связаны с новым подходом к кооперации и разделению труда, с разрушением старых производственных связей с формированием новых моделей взаимодействия и взаимосвязи различных субъектов рыночной экономики. Авторы рассматривают преимущественно хозяйственные объединения, полностью интегрирующие деятельность отдельных бизнес – субъектов, т.е. превращающие их в единый, укрупненный субъект хозяйствования. В работе так же раскрываются особенности функционирования хозяйственных объединений, в которых отдельные организации не теряют полностью свою самостоятельность (тресты, синдикаты, холдинги и т. д.)

Особый интерес представляют предложения авторов по формированию стратегических альянсов, которые могут оформляться в форме безвозмездного договора о научно – техническом сотрудничестве либо протокола о намерениях. К сожалению, методическая проработка данной формы интеграции в работе отсутствует.

Авторы считают, что необходима целевая комплексная государственная программа структурной перестройки промышленности и селективного предоставления финансовых средств и других преференций, что в определенной степени противоречит принципам рыночной экономики. Прежде всего, рыночные механизмы и стимулы должны способствовать интеграционным процессам в народном хозяйстве. По мнению А.И. Майзеля и И.С. Пивоварова длительное и глубокое взаимодействие бизнес – субъектов наиболее эффективно в рамках холдинга, что позволяет разрабатывать общую оптимальную стратегию, решать инвестиционные проблемы и снижать управленческие риски. Вхождение бизнес-субъекта в группу (холдинг) должно увеличивать его потенциал. У него появляется возможность привлечения ресурсов других участников и снижения общей потребности в инвестициях благодаря углублению кооперации участников группы. В тоже время отрицательной стороной вхождения бизнес – субъекта в объединение является определенное ограничение его свободы и соответствующее снижение гибкости.

Путь создания холдинга сверху агрессивен, он подразумевает скупку акций компании и стремление к их поглощению. Более цивилизованным путем является создание холдинга "снизу" на основе объединения юридически независимых компаний с учреждением холдинг – центра. Участники данного объединения вносят в качестве учредительного вклада любые активы: деньги, ценные бумаги, здания, оборудование, интеллектуальную собственность и т. д. Такая форма объединения наиболее предпочтительна для равновесных предприятий, заинтересованных в сохранении самостоятельности и определенной независимости и в тоже время желающих установить длительное и эффективное взаимодействие с другими бизнес – субъектами.

А.И. Майзелем и И.С. Пивоваровым довольно глубоко проанализированы проблемы создания и развития холдинга, в то же время другие виды предпринимательских групповых структур авторы практически не рассматривали, что в определенной степени противоречит названию работы.

В работе "Корпоративный бизнес" Е.В. Ленский, анализируя межфирменную интеграцию, выделяет ее жесткие и мягкие формы: "жесткие" – трест, концерн (холдинг); "мягкие" – ассоциации, консорциумы, стратегические альянсы. Мягкие формы позволяют вести совместную работу при сохранении юридической и хозяйственной самостоятельности. В их рамках возникает возможность использования преимущества мощной корпоративной структуры при сохранении хозяйственной, национальной, юридической обособленности членов. В то же время следует помнить, что границы между различными формами межфирменной интеграции достаточно расплывчаты и зачастую разными специалистами трактуются по-разному.

Ряд ученых считает, что малый бизнес должен преимущественно развиваться с опорой на крупный. Так О.В. Чечетина в статье "Перспективы развития предпринимательских сетей в России" считает, что малый бизнес в производственной сфере целесообразно развивать, что малые фирмы либо стремятся занять ниши рынка, невыгодные для внедрения труда крупных компаний, либо финансируются ими, ведя инновационные разработки, рискованные для корпорации. Это позволяет ему преодолевать свои ресурсные проблемы.

В статье "Корпоратизация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия"<sup>1</sup> авторы Одинцов М.В. и Ежкин Л.В. рассматривают в качестве одного из вариантов реформирования бизнес-структур их вхождение в объединения, консорциумы без создания юридического лица. При этом каждая организация самостоятельно осуществляет свою производственно – хозяйственную деятельность, но координирует ее со своими партнерами. Они раскрывают место и значение корпоратизации в процессе структурной перестройки предпринимательского объекта. Авторы утверждают, что в современных условиях функционирования

---

<sup>1</sup> Предпринимательство: итоги, проблемы, перспективы // Под. ред. А.И.Муравьева. - СПб.: СПбГУЭФ, 1997.

экономики, российскому менталитету наиболее близка корпоративная форма существования и развития бизнеса.

Объединение участников бизнес-среды базируется на положениях сетевого подхода, получившего широкое распространение в международной хозяйственной практике последних десятилетий. Сетевой подход реализует концепцию взаимодействия, которая опирается на ряд ключевых признаков, свойственных современному предпринимательству:

- схожесть целевых ориентиров реально функционирующих бизнес-субъектов (например: обеспечение конкурентных преимуществ, оптимального использования ресурсов, укрепление рыночных позиций и т.п.);
- необходимость использования мер государственной поддержки;
- необходимость привлечения инвестиций в условиях развивающихся рынков (к числу которых относится, в частности, сфера капитального строительства);
- необходимость активизации инновационных возможностей предпринимательства;
- развитие информационно-коммуникационных технологий;
- стремление к получению синергетического эффекта;
- развитие концепции бенчмаркинга, ориентирующую предпринимательские структуры на изучение и конструктивное использование опыта, накопленного лидерами бизнес-сферы;
- развитие идеологии и партнерства.

Спецификой сетевого подхода (в рамках более общего системного подхода) является интеграция отраслевых и территориальных аспектов, возможность более полного использования инфраструктурного потенциала, а также способность к изменению конфигурации сети: замене элементов, присоединению дополнительных элементов.

Объединение организаций в единую сеть осуществляется на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнес-субъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма. Такие объединения позволяют малым и средним организациям комбинировать преимущества малых форм предпринимательства и крупных производств.

Одной из разновидностей современных сетевых объединений являются предпринимательские сети<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *А.Н. Асаул* Формирование Мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона// Известия высших учебных заведений «Строительство». *А.Н. Асаул* Сетевые организации как результат процесса глобализации// Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. -СПб., Вольное экономическое общество, т. 48, 2004. *А.Н. Асаул* Объединение нетрадиционного типа в региональном инвестиционно-строительном комплексе// Современные социально-экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. *А.Н. Асаул* Глобальные процессы развития новых региональных производственных систем// Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности Сб науч. тр.– вып.1 СПбГАСУ 2004

Предпринимательскую сеть можно идентифицировать как группу фирм-участников того или иного рынка, объединившихся с целью эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи и механизмы специализации и взаимодополнения они получают дополнительные возможности к достижению более высоких результатов.

Предпринимательская сеть объединяет совокупность сетевых партнеров. Сетевые партнеры – это организации, которые формируют предпринимательскую стратегию на основе положений сетевого подхода и в соответствии с принципами функционирования предпринимательских сетей, участниками которых они являются.

Предпринимательскую сеть (как и любое другое сетевое образование) характеризует:

- наличие единой цели;
- наличие четкой внутренней структуры;
- высокая степень взаимосвязи структурных элементов;
- наличие взаимосвязи с внешней средой.

Отличительная черта предпринимательских сетей – предпринимательская целеориентация. Предпринимательские сети всегда направлены на решение задач управления рынком на основе активизации предпринимательских инициатив, гибкости, стратегической маневренности и перманентности инноваций.

Входящие в предпринимательские сети предпринимательские структуры сохраняют свою автономность, но используют механизмы через вхождения:

- активизируется появление новых управленческих идей и решений;
- ослабляется сдерживающее влияние межорганизационной и внутрифирменной субординации на реализацию этих идей и формирование необходимых связей.

Рассмотрение научно – методических основ предпринимательства позволило сформулировать базовые определения и принципы формирования и функционирования предпринимательских сетей:

- потребность в реализации принципа заинтересованности всех участников предпринимательских сетей;
- рассмотрение интеграционной деятельности предприятия как новаторской, как создание новых комбинаций факторов производства;
- потребности в нового рода координации средств производства, выходящие за рамки одного предпринимательского субъекта;
- рассмотрение возможностей интегрированного поведения в предпринимательской сети по передаче части функций от собственника менеджерам – профессионалам;
- использование вхождения в предпринимательскую сеть для более эффективного регулирования взаимоотношений с внешней средой;
- использование возможностей предпринимательской сети для разделения труда, специализации, кооперации, как производственного процесса, так и

управленческих процессов, происходящих в субъектах предпринимательской деятельности.

Анализ научно- методических основ предпринимательства показал:

1. Основой предпринимательства как автономного, так и интегрированного является хозяйственная инициатива, творческая, ответственная предпринимательская структура, выдвигающая и реализующая инновационные предложения.

2. Предпринимательская деятельность осуществляется в определенной внешней среде, в определенных природных и социально – экономических условиях, в определенных рамках, задаваемых общественным мнением и органами государственного управления. Они, эти условия, рамки могут быть благоприятными для формирования предпринимательских сетей.

3. Развитие теоретико-методологической базы предпринимательства ведется, прежде всего, по пути осмысления роли и возможностей предпринимательской деятельности в новых условиях, в видоизмененной рыночной конъюнктуре. Она нуждается в разработке научно–методических рекомендаций, обеспечивающих нахождение лучших решений по развитию и функционированию системы предпринимательства (и в частности предпринимательских сетей) в настоящий период и на перспективу.

4. В экономических исследованиях пока отсутствует завершенное комплексное научное обоснование проблемы формирования оптимальных предпринимательских сетей, которые в максимальной степени соответствовали бы целям и задачам их участников, состоянию и возможностям внешней среды.

Характеристика деятельности отдельных отечественных организаций, объединившихся в предпринимательские сети, свидетельствует о пригодности этих концепций для применения на российском рынке. При этом, следует учитывать, что отсутствие стандартизированных правил в области сетевых объединений приводит к тому, что все исследуемые и формирующиеся предпринимательские сети имеют индивидуальный и уникальный характер. Несмотря на общие направления развития и линии поведения в производстве продукции, уникальность каждого региона приводит к разным конечным результатам.

Предпринимательские сети, в общем виде, могут иметь формализованный характер (образовывать самостоятельные организационные формы) и неформализованный. В строительстве эффективно функционирует целый ряд таких сетей.

В качестве примера предпринимательских сетей рассмотрим акционерную производственно-проектную агростроительную корпорацию "Нечернозем-агропромстрой". Её деятельность распространена на 28 регионов России. Необходимо обратить внимание на факт объединения в самые, разнообразные организационные корпоративные формы в зависимости от региональных

условий деятельности<sup>1</sup>:

холдинги - "Дороги России" (Москва);

ассоциации - "Новгородсельстрой", "Архоблстрой", "Удмуртсельстрой" (некоммерческая);

объединения - "Псковагропромстрой", "Чувашагропромстрой", "Калугаагрострой", "Соколовский строительный комплекс" (Рязанская область), "Агροстроймонтаж" (Мурманская область), "Калининградагрострой", "Вологдагрострой", "Комижилстрой";

акционерные общества - "Брянскагропромстрой", "Арзамасагрострой", "Ярославлягропромстрой";

государственные предприятия - ГУП "Центральный научно-исследовательский, экспериментальный и проектный институт по сельскому строительству" (ЦНИИЭПсельстрой); "Центрэлеваторспецмонтаж" (Московская область);

Предпринимательская сеть - "Проектно-строительное объединение "Леноблагрострой".

Основными принципами сетевой интеграции строительных организаций являются:

1. Формирование единого информационного пространства, когда в предпринимательские сети через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, становящаяся движущей силой деловой активности.

1.1. Генерация и обмен новой информацией:

- изучение и распространение опыта по созданию и работе фондов развития жилищного строительства с последующим внедрением в организациях, входящих в корпорацию;

- изучение отечественного и зарубежного опыта строительства монолитных, каркасных и каркасно-монолитных домов;

- изучение, обобщение передового опыта внедрения новых технологий, материалов, оборудования и распространение его в организациях и предприятиях корпорации в виде информационных материалов (обзоры, тематические подборки, экспресс-информация), издание и распространение сборников "Новые технологии, оборудование и материалы";

- обеспечение организаций информацией о мерах по снижению стоимости строительства за счет внедрения эффективных технологий, материалов и оборудования;

- доведение до организаций информации о конъюнктуре цен на основные виды отечественных и зарубежных материалов;

- организация семинаров-совещаний, учебных семинаров;

- подготовка информационных справок об опыте работы лучших коллективов.

---

<sup>1</sup>Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. - СПб.: «Гуманистика», 2004. - 256с.

## 1.2. Единство финансового пространства:

- проведение зачетов по погашению бюджетной задолженности, что предполагает полную ее ликвидацию по платежам в бюджет;
- проведение взаимозачетов с поставщиками и подрядчиками по заявкам входящих в корпорацию организаций, что приводит к улучшению их финансового положения;
- разработка и защита в Минэкономике РФ, Минфине РФ и Минсельхозпрод РФ бюджетной заявки для финансирования строительства производственной базы организаций, входящих в корпорацию. При этом составляются детальные бизнес-планы и проекты, делаются расчеты и определяется экономическая эффективность вложения средств;
- инвентаризация кредиторской задолженности за выполненные работы на объектах собственной производственной базы в соответствии с перечнем строек на развитие производственных мощностей для жилищного строительства на селе. Экономическая эффективность данной деятельности выражается в полном погашении кредиторской задолженности.

## 1.3. Единство технологического и строительного пространства:

- работа по сохранению технологического единства сельского строительного комплекса;
- согласование с Минэкономике перечня строек, которые финансируются в определенный год. При этом экономически определяется общая сумма финансирования.

## 1.4. Единство правового пространства:

- методологическая и консультативная помощь организациям, входящим в предпринимательские сети, по финансовым вопросам;
- методологическая и консультативная помощь организациям и предприятиям при формировании территориальных фондов индивидуального жилищного строительства. При этом консультации проводятся в объеме, необходимом строительным фирмам, входящим в предпринимательские сети;
- практическая помощь организациям, входящим в корпорацию, в вопросах защиты экономических интересов;
- помощь в получении и продлении лицензии РФ на строительную деятельность;
- консультационные услуги и методическая помощь организациям корпорации в области материально-технического обеспечения;
- методологическая помощь организациям, входящим в корпорацию, по подготовке документов, необходимых для получения централизованных инвестиционных ресурсов и валютных кредитов.

2. Совершенствование строительных процессов. Как известно, отдельная строительная фирма зависит от доступа к ресурсам, контролируемым другими фирмами. Будучи включенной в предпринимательские сети, эта фирма получает доступ к технологиям, сырьевым материалам, комплектующим и т.д.

### 2.1. Строительство и внедрение эффективных технологий:

- внедрение в производство конструкций с применением различных теплоизоляционных систем, в том числе системы "РУСХЕК", при

строительстве новых, реконструкции и утеплении существующих зданий. При использовании таких конструкций в 2-3 раза снижается материалоемкость и повышается термическое сопротивление стены. Объем внедрения по данному пункту составляет 200 тыс. кв. м фасадов зданий;

- строительство экспериментальных жилых домов с учетом современных архитектурно-планировочных решений, теплозащитных требований с применением современных автономных систем инженерного обустройства (на настоящий момент уже построено 4 таких дома);

- внедрение локальных котельных при строительстве многоквартирных жилых домов (к настоящему моменту объем внедрения составляет 8 котельных). При этом достигается снижение эксплуатационных затрат и повышение конкурентоспособности подобных объектов;

- внедрение системы поквартирного отопления жилых домов;

- организация и совершенствование технологии производства эффективных стеновых и теплоизоляционных материалов на основе пенобетона. На этой базе корпорацией создано 6 предприятий, которые осваивают данную продукцию;

- организация производства новых видов бетонных и железобетонных изделий повышенной сложности методом вибропрессования (труб, колец). Выпуском данного вида конкурентоспособной продукции занимаются 8 предприятий, входящих в предпринимательские сети "Нечерноземпрогстрой";

- внедрение в производство железобетонных конструкций и строительных растворов высокоэффективных химических добавок типа "Лигнопан" (2 предприятия);

- организация работ по строительству, реконструкции и техническому перевооружению предприятий стройиндустрии с обеспечением ввода в действие мощностей по производству строительных изделий, материалов, конструкций;

- инженерное обустройство сельских поселков и жилых домов.

## 2.2. Внедрение новых архитектурно-планировочных решений:

- отбор паспортов проектов жилых домов с учетом новых требований СНиП по теплотехнике и корректировка ранее выпущенных каталогов жилых индивидуальных домов (на основе собранных данных уже составлен каталог паспортов);

- подготовка каталога паспортов проектов крестьянских (фермерских) хозяйств и перерабатывающих предприятий малой мощности.

## 2.3. Внедрение новейших основных и оборотных фондов строительства:

- внедрение высокоэффективного вибропрессового оборудования, в том числе для изготовления бордюрного камня, мелких стеновых блоков и дорожных элементов мощения. Реализацией данного проекта занимаются 5 предприятий;

- производство высокоэффективных основных видов строительных машин и изготовление новых образцов и партий машин и оборудования. Данное направление, прежде всего, направлено на повышение в организациях

производительности труда и снижение затрат на капитальный ремонт строительных машин.

3. Формирование общей коммерческой политики и политики внешнеэкономической деятельности.

3.1. Сбыт и сервисное обслуживание, приобретение необходимых ресурсов:

- участие в реализации продукции организаций, входящих в корпорацию (изучение рынка, налаживание контактов с потенциальными потребителями, увеличение числа организаций-поставщиков и расширение номенклатуры поставляемых изделий и материалов). Экономическая эффективность данных проектов рассчитывается отдельно;

- оказание участникам корпорации практической помощи в реализации готовых квартир и приобретении незавершенным строительством жилых домов для достройки;

- практическое содействие в поставке более дешевых строительных материалов и изделий. Данное обстоятельство приводит к удешевлению строительно-монтажных работ и других работ.

3.2. Участие в инвестиционных проектах:

- головная компания стремится к максимальной загрузке, входящих в корпорацию строительных компаний, чему способствуют работа с федеральными министерствами и ведомствами государственного управления по вопросам инвестиционной политики, финансирования государственных и других программ, участие в подрядных торгах на федеральном уровне. В частности, корпорация участвует в реализации президентских программ "Строительство на территории РФ жилья для граждан, выезжающих из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей", "Государственные жилищные сертификаты", программ "Крестьянский дом", ведет работу с ОАО "Норильская горная компания" ("Норильский никель");

- организация подготовки материалов для участия в конкурсах корпорации и Госстроя РФ, вследствие чего достигается максимальное вовлечение в инвестиционно-строительную деятельность организаций и предприятий, повышается их конкурентоспособность;

- совершенствование работы Фонда развития информации и прогрессивных технологий.

3.3. Внешнеэкономическая деятельность:

- организация совместной деятельности с организациями по структурной перестройке производства, техническому сопровождению внедрения новых технологий и повышению конкурентоспособности продукции на взаимовыгодных условиях.

4. Повышение профессионального уровня персонала.

4.1. Повышение квалификации руководящего персонала:

- профессиональное лицензирование руководителей;

- организация стажировок руководящего персонала с целью изучения мирового опыта строительства;

- повышение квалификации руководителей, специалистов (на каждый год планируется определенное количество человек);

- организация персональных школ лучших руководителей. Корпорацией уже создано 5 школ на базе передовых организаций, что заметно повысило уровень деловой квалификации в управлении производством.

#### 4.2. Повышение квалификации рабочих:

- организация стажировок рабочего персонала с целью изучения мирового опыта строительства;

- обучение рабочих в учебных комбинатах.

#### 4.3. Стимулирование труда и социальная защита:

- награждение работников предприятий и организаций государственными и ведомственными наградами за высокоэффективный труд;

- проведение реабилитационных мероприятий и оказание лечебной помощи работникам;

- разработка Положения о порядке формирования и расходования Фонда социальной поддержки, направленного на улучшение социальных условий работников организаций, входящих в корпорацию.

Не менее важно наличие в предпринимательских сетях специализированного научно-производственного центра, в который привлекаются ученые, научные работники, молодые специалисты.

В состав корпорации "Нечерноземагропромстрой" входит ГУП "Центральный научно-исследовательский, экспериментальный и проектный институт по сельскому строительству" (ЦНИИЭСельстрой), которое выполняет:

- разработку научно-технических прогнозов в сельском строительстве;

- разработку и участие в выполнении целевых государственных программ различных отраслей АПК;

- исследования и разработку строительных деревянных, металлических, железобетонных и композитных конструкций и изделий для сельского строительства;

- исследования и разработку технологии, оборудования и технологических линий по производству строительных конструкций, изделий;

- исследования и разработку новых видов материалов и изделий, способов и оборудования для их производства;

- оценку теплотехнических качеств эксплуатируемых и проектируемых сельскохозяйственных зданий с разработкой способов повышения их тепловой защиты;

- энергоаудит с разработкой энергосбережения на промышленных, производственных сельскохозяйственных зданиях и гражданских объектах;

- совершенствование объемно-планировочных и конструктивных решений сельскохозяйственных производственных, общественных и жилых малоэтажных зданий, инженерных сетей и оборудования;

- разработку проектов сельскохозяйственных производственных, общественных и жилых зданий;

- издательскую деятельность;

- подготовку научных кадров через аспирантуру.

В последнее время получают развитие так называемые оболочечные строительные организации, которые строят реализуют конкретную бизнес-идею на основе сетевой организации. В своем арсенале они имеют торговую марку, команду менеджеров и оборотный капитал. Все остальное (от разработки проекта строительства до продажи и сервисного обслуживания) такая организация приобретает у специализированных компаний, входящих в предпринимательские сети.

Результаты деятельности указанных объединений свидетельствуют об их возможности эффективно функционировать в условиях быстро развивающегося инвестиционно-строительного рынка. При этом актуализируются задачи совершенствования систем управления сетевыми структурами в строительстве, а в более общем смысле – и в других отраслях производственно-экономического комплекса. Решению этих задач будет способствовать изучение теоретико-методологических основ формирования и развития предпринимательских сетей, их адаптация к условиям инвестиционно-строительного комплекса, поиск методов и приемов, позволяющих управлять предпринимательскими сетями с учетом ключевых положений современного менеджмента и маркетинга, базирующихся на сочетании принципов использования рыночной адаптивности и рационализации ресурсов.

Под воздействием глобализационных процессов в мировой экономике происходят изменения объекта хозяйственного управления<sup>1</sup>. Так, в индустриальном обществе этим объектом управления выступали предприятия и фирмы, включающие несколько предприятий. В постиндустриальном, информационном – основным объектом хозяйственного управления становятся индустриальные, предпринимательские сети, представляющие планомерно организованную на основе долгосрочных контрактов сеть предприятий и организаций, участвующих в проектировании, производстве, реализации (а в жилищно-коммунальном хозяйстве и строительстве и в сервисном обслуживании). В объединениях традиционного типа (холдингах, концернах, трестах и т.д.) организации могут полностью или частично лишиться юридической, хозяйственной самостоятельности и т.д. Подобные объединения имеют, как правило, громоздкую управленческую структуру, что не всегда позволяет им достаточно четко и своевременно реагировать на изменения внешней среды. Кроме того, они имеют тенденцию к монополизации. Мировой и отечественный опыт<sup>2</sup> показывают, что этих недостатков лишена сетевая форма организации научно-производственного цикла.

В экономике под сетью понимается способ регулирования взаимозависимости участников единого технологического процесса

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н., Белоус А.Б.* Состояние экономической теории и методологии в решении проблемы управляемости//Регион: политика, экономика, социология.-СПб., 2002.–С. 3-4 .

<sup>2</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н.* Формирование мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона//Известия вузов.-Строительство.-2004.-№ 1.

(отличающийся от координации их деятельности с помощью рыночных механизмов), основанный на кооперативной «игре», и особых отношениях<sup>1</sup>.

Переход от чисто рыночных к сетевым отношениям кооперирующихся фирм в конце XX в. назван сетевой революцией. За последние годы по этой проблеме издано более 100 монографий (преимущественно в США, Великобритании, ФРГ). Эти работы посвящены анализу конкуренции в сетевых организациях, природе менеджмента снабженческих сетей и кооперативной стратегии в сетях, динамике межфирменного сотрудничества в сетевых альянсах.

## **2.2. Особенности и проблемы создания и развития предпринимательских сетей в строительстве.**

В инвестиционной и строительной деятельности, произошла внутренняя структурная перестройка; сформировались инвестиционно-строительные комплексы (ИСК)<sup>2</sup>. Понимание ИСК как системы управления, базирующейся на принципах самоорганизации и саморазвития экономически свободных участников строительного процесса<sup>3</sup>, вызывает большие трудности, поскольку управление чаще всего рассматривается с позиций классической школы управления, где сформировалось представление о строительном комплексе как о вертикальной соподчиненности строительных организаций.<sup>4</sup> Сегодня все чаще говорят не об управляемом, а о направленном развитии, полагая, что воздействия человека на социально-техническую систему способны лишь обеспечить желаемые тенденции или помогают избежать тех или иных неблагоприятных направлений развития. «Разум, возникший на планете, не способен сделать мировой эволюционный процесс управляемым, но в его силах понять и, возможно, организовать систему воздействий на природные и общественные процессы так, чтобы обеспечить желаемые тенденции развития или преодолеть возможные кризисы»<sup>5</sup>.

Сущность ИСК состоит в том, что это саморазвивающаяся, самоуправляемая система, образующая иные формы регионального производства и иную систему отношений, способных переводить систему в

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н., Денисова И.В.* Интеграция строительных фирм в форме сетевых индустриальных организаций // Регион: политика, экономика, социология. 2001. № 1. С. 61-64.

<sup>2</sup> Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях // Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной деятельности: Материалы междунар. конф. МАИЭС, Владимир: Изд-во Владимирского гос. ун-та, 2002.

<sup>3</sup> Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области - Петербургскому экономическому форуму 2003 г. СПб., 2003.

<sup>4</sup> Подробнее см.: *Асаул А. Н., Иванов С. Н.* Современные проблемы и тенденции формирования системы управления региональным инвестиционно-строительным комплексом / Сб. науч. тр. Международной академии менеджмента. Вып. III. М., 2002.

<sup>5</sup> *Моисеев Н. Н.* Восхождение к разуму: Лекция по универсальному эволюционизму. М.: Изд-во АТ, 1993.

процессе развития в новое качество. В региональном ИСК создается институциональная среда, регулирующая взаимоотношения субъектов; *именно в рамках региональных особенностей проявляется феномен инвестиционно-строительных комплексов.*

Исходя из сказанного, можно утверждать, что понятие «строительный комплекс» на федеральном уровне становится в известной мере экономической абстракцией, равно как и федеральный рынок строительства или рынок строительных материалов и конструкций. Говорить же об итогах работы федерального строительного комплекса можно только в том случае, если под этим термином понимать сумму результатов региональных ИСК<sup>1</sup>.

Инвестиционно-строительную сферу - как особый сектор материального производства формирует определенная группа хозяйственных единиц эффективность их действия определяется принятой комбинацией факторов производства.

Особенности строительного процесса обусловлены участием большого количества предпринимательских субъектов:

инвестор, физическое или юридическое лицо, осуществляющее финансирование строительства;

заказчик, физическое или юридическое лицо, уполномоченное реализовать инвестиционный проект и управляющего по строительству объекта;

застройщик, обладающий правами на земельный участок;

подрядчик - строительная фирма, осуществляющая по договору подряда или контракта строительство объекта;

пользователь, физическое или юридическое лицо для которого создается объект;

проектировщик - организация, осуществляющая по контракту с заказчиком (застройщиком) разработку проекта.

Участники строительного процесса могут совмещать функции нескольких субъектов: инвестор может выступать в роли заказчика, кредитора, выполнять функции застройщика и т.д.

Каждый из субъектов строительного процесса может иметь разные целевые установки на различных стадиях строительства:

инвестор, заказчик (застройщик) заинтересованы в минимизации капитальных вложений и в сокращении сроков строительства;

подрядчик, заинтересован в максимизации прибыли не только за счет сокращения производственных затрат, но и за удорожания строительства, что противоречит интересам инвестора, заказчика.

Основным правовым документом, регулирующим взаимоотношения между ними, является договор подряда. Могут заключаться генеральные, прямые и субподрядные договора. Генеральный договор заключается заказчиком с подрядчиком строительной-монтажной организацией на все время строительных работ. В свою очередь, генеральный подрядчик по согласованию с заказчиками

---

<sup>1</sup> А.Н.Асаул, В.П. Грахов. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / под ред. д.э.н., профессора, Заслуженного строителя РФ А.Н. Асаула. - СПб.: «Гуманистика», 2007.-248с.

может привлекать для выполнения отдельных видов работ организации - субподрядчиков (на основании субподрядных договоров). Для субподрядчика заказчиком является генподрядчик, который принимает на себя всю ответственность за результаты выполнения работ предусмотренным договором.

Основными способами повышения эффективности строительного производства, по аналогии с другими отраслями производственного комплекса, являются: концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование. Экономический эффект концентрации достигается за счет увеличения масштабов производства и снижения удельных расходов. Этот эффект обусловлен влиянием укрупнения единичных мощностей, возможностью снижения издержек и т.д. Эффект масштаба несет ограниченный характер: снижается производственная гибкость, усложняется управление, растет опасность монополизации.

Концентрация строительного производства может происходить на основе специализации и кооперации. При этом увеличивается количество производимых строительных работ при сокращении их номенклатуры.

Специализация в строительстве проявляется в создании специализированных организаций, выполняющих различные строительные работы или ориентированные на строительство объектов определенного функционального назначения.

Развитие специализированного производства требует налаживания четких и эффективных связей между предприятиями, задействованных в различных стадиях строительного производства и выполняющих конкретные виды работ.

Кооперирование в строительстве в условиях рыночной экономики основывается как взаимодействие обладающих хозяйственной самостоятельностью организаций строительного профиля, принимающих участие в реализации инвестиционных проектов.

Наличие множества субъектов строительной отрасли, часть из которой имеют различные экономические интересы обуславливает сложность выбора деловых партнеров и регулирование их взаимоотношений. Преодолевая эту сложность формируются группы субъектов строительной отрасли, которые устойчиво взаимодействуют друг с другом в строительном процессе и образуют предпринимательскую сеть<sup>1</sup>.

Большинство строительных компаний стремятся диверсифицировать свою деятельность. Осуществление стратегии диверсификации сопровождается появлением инвестиционно-строительных холдингов и ряда дочерних организаций. Дочерние организации холдинга, представляющие собой звенья единой технологической цепи, значительно различаются по виду и характеру своей деятельности. Это сужает возможности для их совместного управления<sup>2</sup>. Обеспечение эффективного совместного функционирования разнопрофильных

---

<sup>1</sup> Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов. - М.: Экономика, 1962. Чистов Л.М. Оптимизация управления социально-экономическими системами. В 2-х ч. - СПб.: СПбГУ, 1999.

<sup>2</sup> Семенов С. Кооперация производства - фактор устойчивости. Российский экономический журнал № 12, 1998.

организаций, занятых в строительстве, реконструкции и технической эксплуатации зданий и сооружений является усложненной многофакторной задачей.

Анализ теории и практики интеграционных процессов, наблюдаемых в инвестиционно-строительном комплексе позволил выявить ряд проблем на пути создания эффективных производственно-строительных сетей. Основными из них в контексте исследуемой тематики являются:

1. Отсутствие согласованности в деятельности отдельных строительных организаций, занятых в строительном процессе, интегрированном по-сути, а также предприятий, выпускающих строительные материалы, детали, конструкции, которые выступают не как партнеры, а как субъекты рынка, реализующие собственные интересы и не использующие преимущества сетевого взаимодействия.

2. Несогласованность многих управленческих решений, принимаемых на среднем (региональном) уровне управления инвестиционно-строительным комплексом, что не способствует эффективному взаимодействию бизнес-субъектов строительного рынка.

3. Широкое применение конгломератного слияния компаний, не позволяет существенно повысить качество управления объединением и входящими в него организациями.

4. Наличие структур управления различного рода объединений, малоадаптивных к изменениям факторов внешней среды (усложнению объектов строительства, динамики потребительских предпочтений, появлению новых материалов конструкций, строительных технологий, разнообразных архитектурно-планировочных решений и т.п.).

5. Недостаточно полное использование преимуществ предпринимательской сети для обеспечения эффективной кооперации строительных организаций.

6. Фрагментарность изучения научно-методических аспектов формирования эффективных предпринимательских сетей в строительстве.

Решение указанных проблем, может быть найдено на основе всестороннего изучения методологии формирования предпринимательских сетей, ее адаптации к условиям и перспективам развития инвестиционно-строительного комплекса (во всем многообразии его составляющих), а также совершенствовании методического инструментария, предлагаемого к использованию в практике экономических обоснований по вопросам обеспечения оптимального функционирования ПС в строительстве.

Основными чертами строительства как специфической отрасли материального производства, как известно являются:

техническая и организационная сложность сооружаемых объектов;

длительность строительного цикла;

сложность производственного процесса;

разнородность видов работ и технологических процессов строительного производства;

необходимость масштабного инвестиционного обеспечения, что обуславливает необходимость системного рассмотрения капитального строительства в составе единого инвестиционно-строительного комплекса.

Инвестиционно-строительная сфера представляет особый сектор отечественной экономики формируемой определенной группой специфических хозяйствующих единиц<sup>1</sup>. Для нее характерны:

- особые условия производства в системе общественного разделения труда;
- специфическая продукция;
- специфические технологии и техническая база;
- специфический кадровый состав;
- специфические условия работы.

Очевидно, что рассмотренные в предыдущем разделе общие принципы и методы предпринимательской деятельности относятся и к инвестиционно-строительной сфере, но в то же время, указанные выше особенности требуют их учета при решении ряда вопросов развития предпринимательства в инвестиционно-строительном секторе<sup>2</sup> отечественной экономики.

В инвестиционно-строительном комплексе функционирует ряд субъектов<sup>3</sup> (бизнес-субъектов инвестиционно-строительного комплекса), основные из которых представлены на рис.2.1.



**Рис.2.1.** Субъекты инвестиционной деятельности в строительстве

Перед участниками инвестиционно-строительного рынка ставятся задачи обеспечения эффективного совместного функционирования, взаимосвязи с

<sup>1</sup> О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 5 декабря 1993г. № 2096 // Экономика и жизнь № 51, 1993.

<sup>2</sup> Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П. Корпоративное управление в России в 1995-1996 // Вопросы экономики № 12, 1996. Развитие корпоративных форм хозяйствования в России / По материалам конференции, проведенной Международной академией корпоративного управления // Российский экономический журнал № 2,3, 1998. Социально-экономическое положение России. - государственный комитет Российской Федерации по статистике № 12, 2000.

<sup>3</sup> Подробнее см. Асаул А.Н. Строительная отрасль в пореформенный период развития России//Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России М.-СПб., Вольное экономическое общество, т. 12, 2003

предприятиями стройиндустрии, подрядными организациями, задействованными в реализации – технологической цепочки. Бизнес-субъекты различны по характеру деятельности, потребности в инвестициях и ресурсном обеспечении продолжительности плановых периодов и производственным процессам. Гармонизация целей и задач организаций, являющихся участниками единой технологической сети является очень сложной и многовариантной задачей. Наиболее целесообразны два подхода к ее решению:

- создание диверсификационных строительных компаний;
- создание предпринимательских сетей.

Стратегия диверсификационной строительной компании включает такие мероприятия, как:

- создание и управление хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);
- достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;
- разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
- формирование механизма реагирования на внешние изменения;
- объединение стратегических действий основных функциональных подразделений;
- усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.

Необходимо отметить, что в российском строительном бизнесе наблюдаются разные варианты интеграционного роста. Интеграционный рост может осуществляться в следующих формах<sup>1</sup>.

Горизонтальная интеграция с другими бизнес-субъектами аналогичного профиля и получение дополнительных преимуществ за счет сокращения конкуренции.

Диверсификация в рамках вертикальной интеграции:

- а) регрессивная интеграция: покупка или постанова под жесткий контроль предприятий-поставщиков строительных материалов и подрядчиков;
- б) прогрессивная интеграция: приобретение или постанова под жесткий контроль риэлторских и рекламных компаний, формирование собственной системы реализации построенного жилья.

Базовой мотивацией в деятельности строительной организации являются возможности ее выживаемости в условиях противостояния факторов микросреды (формирующейся в пределах организационной структуры

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *Асаул А.Н., Иванов С.Н.* Актуальность создания и эффективное управление корпоративными строительными структурами петербургского региона/Статья Международная академия менеджмента. Науч. тр. Вып. IV. М., 2003. *Асаул А.Н.* Особенности развития Санкт-Петербургского инвестиционно-строительного комплекса/ Ученые записки.-2002.-Вып. 9.

строительной организации), адаптации к воздействию макросреды и наращивания потенциала конкурентного преимущества за счет более эффективного управления внутренними факторами. Мотивация к "выживанию" следует в современной теории мотиваций рассматривается как более действенный мотив, нежели другие мотивы в деятельности организации (обеспечение прибыльности, экономического роста, дальнейшего развития, достижение определенной рыночной доли, другие мотивы). На основе этой мотивации формируется стратегия ограниченного роста.

Несвоевременность или невозможность получения заказов для строительной организации определяется воздействием факторов как внешней, так и внутренней среды (качеством стратегического управления, эффективностью производства, качеством и эффективностью применяемых ресурсов (условиями их комбинирования), преимуществом в конкурентоспособности организации, ее продукции и, в конечном итоге, преимуществом в конкурентоспособности социально-экономического развития организации. Ограничения в получении заказов, как и несвоевременные обязательные платежи и невыполнение денежных обязательств, означают, по сути, окончание экономического жизненного цикла даже для прибыльной организации. Вполне очевидно, что цели выживания в критических ситуациях имеют явное преимущество для организации в соотношении с другими целями, ставящимися в рамках предпринимательской деятельности.

В свою очередь, достижение цели выживания является предпосылкой для достижения других целей и задач предприятия. С позиций исследуемой проблемы - увеличения конкурентоспособности строительной организации за счет ее включения в предпринимательской сети правомерной представляется ранжировка целевой политики организации:

- получение заказов и загрузка производственно-строительной базы;
- наращивание конкурентного потенциала в обеспечении производственной и финансовой устойчивости в стремлении обеспечить конкурентное преимущество максимально продолжительный период времени;
- повышение социально-экономического развития организации с учетом наращивания конкурентного преимущества в использовании человеческого потенциала, снижения риска утраты заказов и темпов социально-экономического развития, получения приемлемой прибыли, достаточной для обеспечения конкурентного преимущества и развития организации в максимально продолжительный период времени.

В зависимости от условий, создаваемых внутренней и внешней средой бизнес-субъектов инвестиционно-строительного комплекса имеют разную структуру, разный набор входящих в их организацию. При этом их стратегия развития представляет собой набор модифицированных стратегий, разных для каждого конкретного элемента этого комплекса (строительно-монтажных организаций, предприятий стройиндустрии, организаций, выполняющих отдельные виды строительных работ).

Стратегия роста может планироваться для инвестиционно-строительных компаний в целом, если они имеют очевидные конкурентные преимущества или если прогнозируется значительный рост рынка.

Стратегия сокращения предполагает установление целей на уровне более низком, чем достигнутый в прошлом, а также ликвидацию либо продажу компании или ее отдельного подразделения. Обычно к стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. Однако эту стратегию, особенно в отношении отдельных производств, следует рассматривать как нормальную корпоративную сделку, осуществляемую, когда стоимость продажи структурного подразделения превышает приведенную стоимость ожидаемых от него денежных потоков. В настоящее время многие строительные компании ставят вопрос об эффективности поддержки некоторых дочерних предприятий, в частности, по производству строительных материалов, поскольку конкуренция на этом рынке постоянно растет, что приводит к снижению цен. В этих условиях невыгодно иметь собственную компанию, которая из-за ограниченных объемов производства не в состоянии обеспечить аналогичный уровень себестоимости.

Таким образом, окончательная стратегия инвестиционно-строительной компании представляет собой комбинацию, сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения для каждой из ее структурных единиц.

Общий план управления любой многопрофильной компанией обычно включает в себя ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности на низкоприбыльных, но перспективных направлениях, отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.

Возможные изменения стратеги (стратегия ограничения роста, стратегия сокращения и т.д.) можно рассматривать как своевременную реакцию на изменяющиеся внешние условия. Эти изменения наиболее безболезненно могут реализовываться в рамках предпринимательской сети, а не в жестком централизованном холдинге.

Среди факторов внешней среды, оказывающих наиболее заметное воздействие на инвестиционно-строительную сферу следует отметить:

1. Общие экономические:

Финансовая политика национальных банков по привлечению капитала в производство и строительство:

- уровень развития инвестиционно-строительной деятельности;
- направление инвестиций в основной капитал;
- значимость строительного комплекса (доля валовой добавленной стоимости строительства в общем объеме ВВП);
- уровень бюджетного инвестирования.

Соотношение промышленного и гражданского строительства.

Параметры использования природно-сырьевых ресурсов:

- уровень запасов природно-сырьевых ресурсов, используемых в строительстве.

Уровень качества использования природно-сырьевых ресурсов (экспортно-импортное соотношение ресурсов и уровень их вторичной переработки, для используемых в строительстве).

Воздействие кризиса неплатежей на устойчивость строительных организаций:

- недофинансирование федеральных и региональных инвестиционных программ;

- просроченная задолженность заказчиков строительным организациям.

2. Экономико-правовые:

Правовая среда (стабильность гражданского и коммерческого законодательства).

Гарантия надежности инвестиций иностранных государств-партнеров по бизнесу.

Таможенная политика.

Лицензионная политика.

Налоговая политика (изменение налоговых ставок, налоговых льгот).

Кредитно-денежная политика (изменение учетной ставки ЦБ, валютного курса рубля, либерализация бюджетных ассигнований).

Регулирование несостоятельности (банкротства) организаций.

Амортизационная политика.

Экономико-правовое стимулирование привлечения инвестиций в жилищное строительство (развитие ипотеки, государственные гарантии по вкладам и сбережениям населения).

Государственная стратегия по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития.

3. Социально-демографические: Структура потребительской среды (инвесторы, заказчики, потребители):

- по уровню маркетинговых переменных (доходы, возрастная структура и др.);

- по изменению стиля жизни, вкусов и предпочтений и др.;

- по изменению структуры рынка и рабочей силы;

- по отношению к стоимости и качеству жилья;

- по уровню платежеспособного спроса.

4. Рыночная: Величина спроса, стабильность спроса, эластичность спроса.

Требования заказчиков к цене, качеству, срокам строительства.

Разнообразие (сегментация) заказчиков (потребителей).

Экономический потенциал заказчиков (потребителей) по платежеспособности.

Конъюнктура рынков трудовых ресурсов.

Конъюнктура рынков финансовых ресурсов.

Конъюнктура рынков средств производства.

Принципы сегментирования рынка.

Анализ (мониторинг) параметров внутренней и внешней среды позволяет обосновывать управленческие решения по выбору стратегии развития строительных организаций.

Стремление организаций снизить риски приводят к конгломератным объединениям. Такие решения не всегда оправданы, так как затрудняют управление объединением, включающим структурные подразделения разной целевой направленности. Экономическая целесообразность такого рода объединений не всегда реализуема.

Ряд авторов считают, что наиболее эффективным путем развития строительной компании является вертикально-интегрированный холдинг<sup>1</sup>. Так, стратегия вертикальной диверсификации может включать:

- регрессивную интеграцию (положение производителей сырья и оборудования);
- диверсификацию путем создания дочерних предприятий (по производству оборудования, выделение производственных отделов, по техническому обслуживанию построенных объектов и т.д.);
- создание дочерних предприятий в сфере торговли недвижимостью, в сфере рекламы;
- подразделения для централизованного планирования, контроля и управления финансами.

На наш взгляд такой вертикально-интегрированный холдинг с централизованным управлением тоже имеет право на существование и как показывает практика они успешно развиваются, например холдинговая группа "Ленстройреконструкция" (ЛСР) целенаправленно инвестирует средства в приобретение новых предприятий, производящих основные строительные материалы и модернизацию существующих.

С приобретением ряда организаций по добыче и поставке морского песка ЛСР стала монополистом с объемом выпуска 3 млн. м<sup>3</sup> в год с последующим доведением его до 5 млн. Покупка 90% пакета акций крупного производителя бетона ЗСК №19 позволили группе занять 35% рынка товарного бетона. В группу ЛСР входят и другие производители строительных материалов, такие как завод по производству кирпича "НПО Керамика". В составе ЛСР имеется Гатчинский домостроительный комбинат – крупнейшая в регионе домостроительная компания.

Холдинг "Ленстройматериалы", ранее специализировавшийся на добыче нерудных материалов и производстве строительных материалов широкого ассортимента (щебень, кирпич, песок), приобрел крупнейший в регионе Гатчинский сельский строительный комбинат и инвестировал в производство около 1,5 млн. долл. Это позволяет улучшить качество панелей и увеличить мощность комбината.

Интеграция холдингов "Ленстройматериалы" и "Ленстройреконструкция" произошла в последующие переделы ("вперед") с целью увеличения

---

<sup>1</sup> Интегрированные финансово-управленческие структуры. Под. ред. А.А.Турчака. - СПб.: Изд-во Наука, 1996.

добавленной стоимости, т.е. получения большей прибыли. Есть и другие примеры. Так, ЛенСпецСМУ и "Строительная компания №1 – ЛЭК" приобрели ряд заводов строительных материалов, чтобы защитить себя от монополии поставщиков, совершив интеграцию в первые переделы ("назад").

Укрупнение строительного рынка в регионе приведет к концентрации строительства массового жилья в нескольких крупных компаниях и снижению его себестоимости. Тенденция диверсификации производственной деятельности получает в регионе широкое развитие. При этом компании используют разные стратегии: от расширения своей деятельности за пределы региона ("Строймонтаж", "Ленстройреконструкция" в Москву) или государства (Строймонтаж-Франция в Югославию) до продажи контрольного пакета акций зарубежным холдингам ("Петербургстрой" – холдингу "Skanska")<sup>1</sup>.

Основная часть функционального аппарата в отечественных строительных компаниях сосредоточена в высших уровнях управления. Это вызвано объективными причинами: масштабностью материальных потоков и т.д. В то же время это подавляет инициативу среднего управленческого звена и мешает своевременному и качественному решению оперативных вопросов.

Можно предположить, что такая жесткая, иерархическая организационная структура управления строительными компаниями эффективна только в определенных случаях, в условиях реализации крупного сложного проекта, реализуемого в жесткие сроки и т.д.

Необходимо учитывать, что в стране наряду с крупными строительными объектами (сосредоточение в основном в Москве, Санкт-Петербурге и нескольких других городах) имеется огромный спрос на строительные работы среднего объема. Кроме этого, создание гигантских строительных компаний (монополистов городского, регионального и т.д.) выхолаживает конкуренцию и решение о выделении заказов зачастую решается чисто бюрократически. Все это еще раз показывает необходимость и целесообразность использования сетевого предпринимательства в строительстве.

В крупном строительном бизнесе работают компании, холдинги, которые по сути дела являются едиными в той или иной мере централизованными организациями (они были рассмотрены выше в главе I). Они могут самостоятельно выполнять основные (а иногда и все) виды строительных работ.

В области среднего и малого бизнеса чаще всего используется традиционный хозяйственный способ (своими силами) и подрядный, с привлечением сторонних организаций. Хозяйственный способ имеет преимущество в том, что нет необходимости в привлечении и согласовании различных исполнителей. Недостаток в том, что привлекаемые строительномонтажные участки, как правило невысокого технического уровня.

---

<sup>1</sup> Подробнее см. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. - Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области Петербургскому экономическому форуму 2003. СПб., 2003.

Подрядный способ строительства осуществляется рядом строительномонтажных организаций, обладающих достаточно мощным потенциалом. На основе договора-подряда могут выполняться следующие виды работ:

- строительство, ввод в действие производственных мощностей;
- производство отдельных видов и комплексов строительномонтажных услуг;
- пуско-наладочные работы;
- проектно-изыскательские работы;
- научно-исследовательские;
- опытно-конструкторские.

При этом может заключаться и единый договор на проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию производственных мощностей и объектов.

Основная задача – это оптимальный подбор участников, позволяющих наилучшим образом использовать их потенциал. Основным документом, обеспечивающим правовое регулирование их взаимоотношений, является договор подряда между ними.

Практически формируется предпринимательская сеть<sup>1</sup>. Очевидно уровень отношений ее участников может в отдельных случаях достигать до стратегического альянса, предусматривающего налаживание длительных производственных связей с возможной, в определенных направлениях, интеграцией и кооперацией.

Конкретизируя элементы потенциала бизнес-единицы применительно к строительству можно дать следующую характеристику: товар, работа (услуга), характеризуется ( $\Pi_T$ ): научно-техническим уровнем продукции, качеством выполнения работы, ее соответствием лучшим зарубежным образцам, архитектурным решениям и т.д.

Производственный параметр ( $\Pi_P$ ) характеризует:

- уровень технологии производства конкурентоспособной строительной продукции;
- длительность производственного процесса;
- уровень технологии, обеспечивающей высокий уровень технической и экологической безопасности производственного процесса и продукции;
- уровень прогрессивности средств и методов производства строительной продукции (работ, услуг);
- уровень загрузки производственных мощностей;
- уровень использования и наращивания мощностей за счет интенсивных и экстенсивных факторов;
- возможности прироста мощностей за счет собственных источников средств.

Ресурсная обеспеченность ( $\Pi_R$ ) характеризует:

---

<sup>1</sup> Подробнее см. Асаул А.Н., Локтева Г.Е., Скуматов. Е.Г. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / Под ред. д.э.н., проф. А.Н.Асаула. - СПб. «Гуманистика», 2004.- 256с.

- уровень соответствия лучшим зарубежным аналогам;
- уровень соответствия лучшим отечественным аналогам;
- уровень соответствия аналогам главного конкурента;
- удельный вес применяемых новых видов сырья, строительных материалов, изделий, конструкций;
- соответствие применяемых строительных материалов требованиям участия и выигрыша подрядных торгов;
- соответствие применяемых строительных материалов экологической безопасности продукции;
- эффективность использования материально-сырьевых ресурсов;
- соответствие запасов материалов, изделий рациональной их величине;
- зависимость организации от использования импортных строительных материалов;
- эффективность использования оборотных средств (оборачиваемость, фондоотдача и др.).

Финансовая составляющая производственного потенциала включает ( $\Pi_{\text{ф}}$ ):

- структура имущества;
- структура баланса;
- уровень дивидендов.;
- уровень прибыли и рентабельности;
- соотношение собственных и заемных средств, основных и оборотных средств;
- уровень финансовой устойчивости;
- показатели ликвидности;
- показатели финансового состояния;
- показатели оборачиваемости;
- показатели рентабельности;
- уровень просроченной задолженности по уплате обязательных платежей;
- уровень просроченной задолженности по уплате денежных обязательств;
- уровень чистой прибыли, оставляемой в распоряжении организации;
- уровень целевого накопления и использования амортизации;
- уровень рентабельности продукции;
- уровень авансовых платежей заказчиков;
- уровень просроченности задолженности со стороны заказчиков;

Управленческую составляющую элементов потенциала ( $\Pi_{\text{у}}$ ) характеризует:

- минимальное число уровней иерархии управления;
- соответствие норме управляемости;
- соответствие организационной структуры размерам организации;
- эффективность применяемых форм, методов и способов реорганизации управленческой структуры;
- уровень квалификации персонала относительно организаций региона (отрасли), главного конкурента.

Диагностика потенциала стратегической организации может повлиять на выбор одного из следующих решений по дальнейшему существованию бизнес-

единицы: продажа, слияние, техническое переоснащение, вхождение в предпринимательскую сеть.

При формировании предпринимательской сети в инвестиционно-строительной сфере необходимо в первую очередь обосновать ее следующие параметры:

- сочетаемость производственно-технологических характеристик сетевых партнеров (по качеству, производительности и т.д.);
- сочетаемость производственных мощностей строительных организаций, специализирующихся на выполнении отдельных работ (услуг);
- сочетаемость организационных культур;
- надежность, исполнительность, умение взаимодействовать;
- ценовую политику и ее приемлемость для всех участников сети.

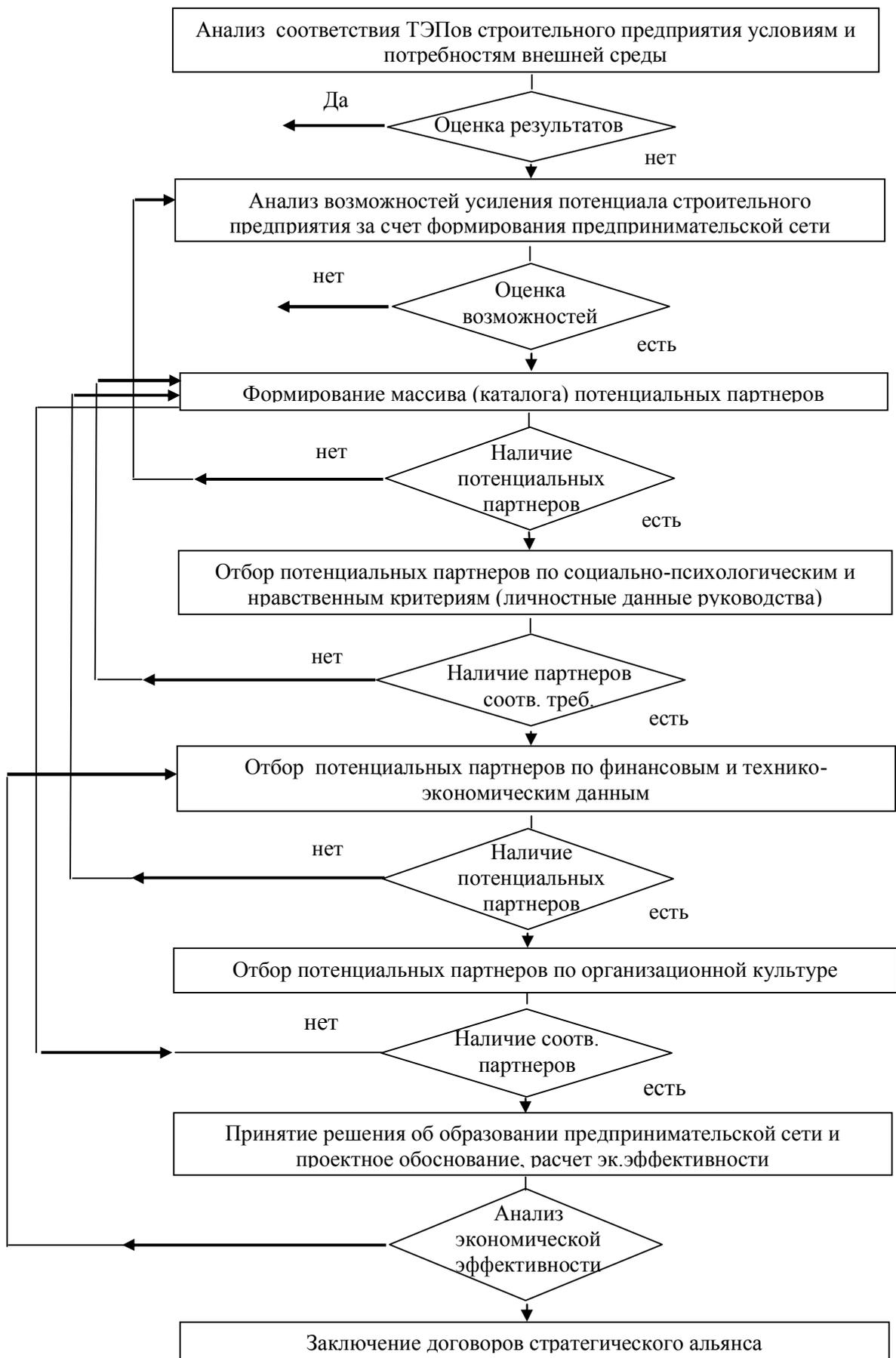
Укрупненный алгоритм формирования управленческих решений по формированию предпринимательской сети в инвестиционно-строительной сфере представлен на рис.2.2.

Формирование предпринимательских сетей в инвестиционно-строительной сфере должно базироваться на следующих принципах:

1. Обеспечения реализации возможностей по концентрации, кооперации и специализации отдельных строительных организаций, которые становятся сетевыми партнерами.
2. Сочетаемости и единой направленности целей и задач участников предпринимательской сети.
3. Оптимальной скоординированности их действий в пространстве времени.
4. Взаимной выгоды взаимодействия всех участников сети.

В рамках предпринимательской сети представителями малого строительного бизнеса можно обеспечить эффект концентрации производства и специализации на основе кооперирования специализированных организаций, обеспечивающих выполнение отдельных работ в составе производственно-строительного цикла. При этом их кооперационное взаимодействие должно и может осуществляться не на принципах подчинения, а на договорных началах, базирующихся на взаимовыгодных экономических связях.

В Северо-Западном регионе работает производственно-сетевая организация ОАО "Проектно-строительное объединение "Леноблагрострой" в которую входит 12 малых предприятий (из которых шесть – областных): ООО "ПСО «Леноблагрострой-Кировск", ЗАО "Агросервис", ООО "Возрождение" (г. Кировск), ООО "Гатчина-Агрострой", ООО "Домостроительная инвестиционная компания", производственный кооператив "Курск" (г. Всеволожск), ЗАО "Лесстрой", ООО "Агрострой" (г. Лодейное поле), ООО "Лира", ЗАО "Трис", АО "Лугагрострой", ООО "Базальт-Строй".



**Рис. 2.2** – Укрупненный алгоритм формирования управленческого решения по формированию предпринимательской сети в строительстве

Следует отметить, что предпринимательская деятельность вышеназванных организаций осуществляется самостоятельно на основе собственных балансов основных фондов и средств, а отношения с "ПСО "Леноблагрострой" носят договорной характер.

Производственная сеть сформирована на основе принципа диверсификации, что позволяет в рамках деятельности сети осуществлять разноплановые направления строительной деятельности силами, входящих в сеть малых предприятий. Так, например, ООО "Гатчина-Агрострой" имеет производственно-складскую базу в г. Гатчине и обеспечено необходимым набором строительной техники, технологического автотранспорта и средств малой механизации. Работы ведутся преимущественно в г. Гатчине и Гатчинском районе. ЗАО "Лесстрой" является генеральным подрядчиком по строительству жилых и производственных зданий, выполняет весь комплекс работ со сдачей объектов под ключ и осуществляет внедрение новых строительных технологий. Работы ведутся в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области, преимущественно в Северо-Западном направлении. Основными видами деятельности ООО "Возрождение" являются: агропромышленное строительство; монтаж металлоконструкций, технологического оборудования, сантехнических систем, систем вентиляции и аспирации; электромонтажные работы, ремонт животноводческих ферм, техническое обслуживание доильного оборудования, монтаж АДМ-8, введение новшеств по монтажу и восстановлению старых доек и их технологических схем. АООТ "Лугаагрострой" занимается реконструкцией, строительством и капитальным ремонтом жилых домов, объектов соцкультбыта на территории Лужского района, Ленинградской и Новгородской областей.

Объединение перечисленных малых предприятий в ветвь "ПСО "Леноблагрострой" способствовало повышению конкурентного статуса, как головной организации, так и предприятий, входящих в сеть, увеличению объемов производства и появлению ряда преимуществ в области маркетинговой политики. Так, например, объединение в сеть позволило принимать участие в торгах на осуществление различных проектов и выигрывать их в равной конкурентной борьбе.

Таким образом, шаги структурной перестройки "ПСО "Леноблагрострой" в производственную сеть поступательно планируются и реализуются при осуществлении активной политики привлечения организаций инвестиционно-строительного комплекса Петербургского региона. Развитие аналогичных направлений деятельности, по нашему представлению, приведет к созданию и широкому распространению таких корпоративных структур как производственная сеть, что будет соответствовать государственной политике в сфере малого предпринимательства.

Основные принципы объединения:

1. Формирование единого информационного пространства через взаимодействие головной предпринимательской структуры с участниками производственной сетевой организации (генерация и обмен новой

информацией; единство финансового, технологического и правового пространства).

В целях дальнейшего развития системы информационного обеспечения субъектов малого предпринимательства на основе действия индустриальных сетей необходимо обеспечить доступность информации по малому бизнесу для органов управления, предпринимательских структур, зарубежных и международных организаций; создать сети информационно-аналитических центров в регионах на базе производственных сетевых организаций.

Центры на основе единых критериев интегрируют и производят информационные ресурсы. Перечень информационных услуг может уточняться в процессе организации информационно-аналитических центров на основе анализа потребностей конкретных пользователей. При этом сеть информационно-аналитических центров формируется по региональному и отраслевому принципам и базируется на имеющемся в настоящее время опыте работы в области информационных услуг.

Реализация мер должна опираться на систематизированные статические, аналитические данные о развитии малого предпринимательства в России, о зарубежной практике, тенденциях и перспективах российского малого предпринимательства с учетом хода экономических реформ.

2. Совершенствование процессов производства продукции, выполнения работ, оказания услуг (внедрение эффективных технологий, новых предпринимательских решений и т.д.).

3. Формирование общей коммерческой политики и политики внешнеэкономической деятельности (с участием в предпринимательских проектах, приобретение необходимых ресурсов).

4. Повышение профессионального уровня персонала; стимулирование труда и социальная защита.

Как показала практика, несмотря на хозяйственную независимость предпринимательских структур, объединенных в производственную сеть, между ними существуют сильные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие эти субъекты предпринимательства устойчивыми и надежными партнерами.

### **2.3. Кластеры - сетевые территориальные объединения**

В совокупности известных сетевых образований выделяются кластерные модели<sup>1</sup>. Кластеры представляют собой объединения бизнес-субъектов, функционирующих в пределах четко очерченных территориальных образований. Кластеры можно рассматривать как одну из разновидностей крупных сетей предпринимательского типа. Они представляют собой сеть, охватывающую широкий спектр социально-экономических аспектов. Являясь

---

<sup>1</sup> Подробно см. *А.Н. Асаул* Строительный кластер – новая региональная производственная система // Экономика строительства, № 6, 2004

следствием территориально-отраслевого деления общественного воспроизводства кластеры реально воплощают идеологию сетевого подхода.

Предпринимательские сети отнюдь не всегда столь масштабны. Они могут объединять представителей малого и среднего бизнеса, интегрировать деятельность малых предприятий различного профиля в сферу деятельности представителей крупного бизнеса. Предпринимательские сети не подвержены жесткой привязке к территориальным параметрам могут иметь локальный характер, а "подвижность" их масштабов позволяет обеспечивать большую гибкость, адаптивность и мобильность предпринимательской деятельности.

Кластеры, в сравнении с предпринимательскими сетями, объединяют более широкий круг участников, в том числе институты поддержки, производственные и коммерческие структуры, среди которых производители, поставщики, а также высшие учебные заведения и научные организации. Они агрегируют принципы, как отраслевого, так и регионального (межотраслевого) объединения участников, основанного на вертикальных взаимоотношениях между разнородными фирмами и на взаимодействии инновационных процессов с быстроменяющимся характером рыночных отношений.

Предпринимательские сети формируются преимущественно на основе динамики структуры рынков, интенсивной по сути. Кластеры – отражают региональные, межрегиональные, национальные, а в ряде случаев и межнациональные процессы, и являются следствием распределения производительных сил. Однако опыт, накопленный отечественной и зарубежной управленческой практикой в области использования кластерной концепции, может быть успешно применен при формировании сетей любого уровня. Так, например в последнее время наблюдаются тенденции объединения в кластеры производителей мебели (в России работает около 6000 организаций по производству мебели) в Санкт-Петербурге, Краснодаре, в Подмосковье и других регионах. Идея объединения субъектов предпринимательской деятельности в кластеры популярна в Санкт-Петербурге. Помимо мебельщиков, намерены объединиться в кластеры производители автокомпонентов и электроники.

Основоположником кластерной концепции развития новых производственных сетей является М. Портер<sup>1</sup>, который описал идеальный тип кластера. *Кластер* – это группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих друг друга. Они создают основу для притока иностранных инвестиций, обучения широкого круга предпринимателей, развития малого и среднего предпринимательства, повышения гибкости и мобильности компаний, создания широкого спектра сетевых структур. Кластеры позволяют оптимизировать межфирменные контакты, наладить эффективную кооперацию, согласовывать планы бизнес-субъектов – различных организаций участвующих в инвестиционно-строительной деятельности.

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция. - М., 1003.

Одновременно кластеры выступают и как форум, в рамках которого ведется диалог между деловыми, правительственными и научными кругами о путях развития конкурентных преимуществ в рамках региона, страны. Таким образом, кластер является новой формой сетевой организации межфирменного взаимодействия, позволяющей быстро, инновационно адаптировать внутренние структуры и внешние взаимосвязи к быстро меняющейся внешней среде<sup>1</sup>.

Сущность понятия "кластер"<sup>2</sup> состоит в объединении отдельных элементов (составных частиц) в единое целое для выполнения определенной функции или реализации определенной цели. Это же значение вкладывается и в экономическое содержание этого слова. Так, американский ученый Майкл Портер, специалист в области кластеров, дает следующее определение: "*Кластеры* - это сосредоточение в географическом регионе взаимосвязанных организаций и учреждений в границах отдельной области"<sup>3</sup>. Кластеры охватывают значительное количество разного рода предпринимательских структур, важных для конкурентной борьбы, а именно: поставщиков специального оснащения, новых технологий, услуг, инфраструктуры, сырья, дополнительных продуктов и т.п.. Кроме того, "...много кластеров включают органы власти и прочие учреждения - такие, как университеты, центры стандартизации, торговые ассоциации, которые обеспечивают образование, специализированное переобучение, информацию, исследования и техническую поддержку".

Подобное определение кластеров, дает Лоурен Э. Янг, который пишет: "Кластеры фирм - это группы компаний, расположенных рядом. В отдельных случаях такие сосредоточения образуют группы компаний, которые принадлежат к одной и той же отрасли". К общим характерным признакам кластеров, кроме тех, что названы в определении, Лоурен Янг относит также расположение вблизи больших исследовательских университетов; образование преимущественно из небольших частных компаний; наличие опыта работы их работников во многих разных организациях соответствующей отрасли<sup>4</sup>.

Еще один американец, Вольфганг Прайс пишет: "Создание кластеров и внедрения кластерной модели поведения организаций есть способ восстановления доверия между правительством и бизнесом и трансформации изолированных фирм в предпринимательское сообщество"<sup>5</sup>.

Таким образом, *кластер* - это группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно участвующих в предпринимательской деятельности, характеризующихся

---

<sup>1</sup> Бляхман Л.С., Петров А.Б. Интегрированная технологическая цепь как объект управления в глобальной экономике // Проблемы современной экономики. - 2003, № 1. - С. 45-49.

<sup>2</sup> С английского языка слово "cluster" переводится как гроздь, букет, щетка, или как группа сосредоточение (например, людей, предметов), или как пчелиный рой.

<sup>3</sup> Портер М. Конкуренция. - М.: Изд. дом "Вильямс"; 2000. - 495 с.

<sup>4</sup> Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры: Укр. Контекст. - Киев: Логос, 2002.

<sup>5</sup> Войнаренко М.П. Кластерные технологии в системе развития предпринимательства, интеграции и привлечения инвестиций. <http://www.unecse.org/ie/wp8/documents/novsem.htm>.

общностью направлений этой деятельности и дополняющих друг друга. Они создают основу для притока иностранных инвестиций, обучения широкого круга предпринимателей, развития малого и среднего предпринимательства, повышения гибкости и мобильности компаний, создания широкого спектра ПС. Одновременно кластеры выступают и как форум, в рамках которого ведется диалог между деловыми, правительственными и научными кругами о путях развития конкурентных преимуществ в рамках города, страны<sup>1</sup>.

Характерными особенностями успешной деятельности кластеров, как правило, могут быть:

- взаимосвязи, которые позволяют участникам кластеров приобретать более мощный производственно-рыночный потенциал в сравнении с теми организациями, которые работают поодиночке;

- кооперация и сотрудничество, которые являются стимулами к поиску новых, более совершенных предпринимательских идей и решений;

- ориентация на потребности рынка, которая является главным фактором определения стратегии предпринимательства;

- обеспечение соответствия стратегии каждого отдельного вида предпринимательской деятельности общей стратегии развития региона.

Возникновение и развитие кластерной модели поддержки регионального развития отдельных отраслей промышленности имеет долгую историю. Примеры эффективности функционирования отдельных кластеров свидетельствуют о перспективности использования такой модели для объединения предпринимательских структур в разных областях и регионах. В особенности эффективными и своевременными они могут оказаться для отечественных организаций во времена выхода из ситуаций экономического кризиса. Внедрение данной концепции возможно на любой территории и в любой отрасли. А достижение успеха базируется на целом ряде преимуществ, которые получают разрозненно действующие организации, объединяясь в кластер<sup>2</sup>.

Кластер, объединяя независимые и неформально связанные компании и учреждения, представляет собой организационную форму, которая получает значительное количество преимуществ за счет высокой производительности, эффективности и гибкости в процессе организации предпринимательской деятельности.

Объединяя в себе одновременно и конкуренцию и сотрудничество, кластеры имеют значительные преимущества в конкурентной борьбе. Ведь современная конкуренция зависит, прежде всего, от производительности и гибкости предпринимательских процессов, а не от географического расположения области, доступа к ресурсам или масштаба организации. Большие и малые предпринимательские структуры могут быть высокопроизводительными в любой области, если они применяют современные

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция. - М., 1993.

<sup>2</sup> Подробнее см. Асаул А.Н. Кластерный характер развития регионального инвестиционно-строительного комплекса // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы / Ежегодник. Вып. 4. Волгоград, Изд-во ВолГУ, 2004.

методы организации работы, используют передовые технологии и предлагают уникальные продукты. Кластерные модели позволяют во всех областях применять передовые технологии, обеспечивая их высокую технологичность.

В связи с этим, М. Портер делает вывод, что не существует такого понятия, как низкотехнологические области. Есть лишь низкотехнологические организации (не предпринимательского типа), то есть, это те организации, которые не способны использовать новейшие технологии и работать так, чтобы повысить производительность и внедрять инновации.

Кластерная модель объединения организаций предлагает новый способ получения преимуществ от таких факторов как географическое расположение, сотрудничество, специализация, кооперация, инновация и т.п. М. Портер определил возможности увеличения конкурентоспособности организаций, объединяющихся в кластеры по трем направлениям:

1. Кластеры повышают производительность компаний, используя преимущества тех, кто работает в одной географической зоне.

2. Кластеры, направляя свою деятельность на высокотехнологические инновационные проекты, достигают более существенного экономического роста, чем их конкуренты.

3. Кластеры стимулируют создание новых организаций, которые в будущем становятся участниками этих же кластеров и тем самым усиливают их.

Лоурен Янг также выделяет ряд преимуществ отраслевых кластеров, причем, как на уровне отдельных организаций, так и на уровне общества. Так организации, которые объединяются в кластеры, получают преимущества за счет роста в них качества рабочей силы, разного рода исследований и более скорых изменений в технологии. Кроме того, положительный эффект, дает удешевление первичных факторов производства, вследствие более эффективного использования новинок и роста производительности за счет обмена идеями между участниками кластера и широкого выбора (быстрого набора) кадров для организаций с открытыми вакансиями.

Создание и эффективное функционирование кластеров придает дополнительный стимул в решение общественных задач. Возрастают возможности получения работы для большого количества трудоспособного населения, что, в определенной мере, решает проблемы безработицы; усиливается экономическое развитие регионов, которые оказывают содействие созданию и развитию кластеров; происходит совершенствование базы налогообложения за счет привлечения местной власти для лоббирования мероприятий по поддержке развития предпринимательства в регионе.

Специализация и кооперация, которые происходят в кластерах, обеспечивают деление рынка на сегменты и цивилизованную специализацию предпринимательской деятельности, что уменьшает транспортные затраты, обеспечивает рациональное разделение труда, обмен знаниями, технологиями, квалифицированной рабочей силой<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *Асаул А.Н.* Методология нобелевских работ и опыт изучения мезоэкономических объединений в регионе // Нобелевские лауреаты по экономике.

Кластеры, сдерживая внешнюю конкуренцию и ускоряя инновации в предпринимательских структурах, могут удерживать определенную часть рынка через дифференциацию продукции внутри кластера и внутри региона.

Кластеры всегда стараются усовершенствовать свои средства производства, внедрять новейшие технологии, обеспечивать высокие стандарты качества продукции. Эта форма привлекает капиталы и кредиты на выгодных условиях от финансовых учреждений, которые конкурируют в обслуживании процветающих отраслей. Объединение организаций в кластеры открывает более реальные возможности получить инвестиции и для небольших организаций-участников соответствующих объединений.

Членство в общественной организации, которая объединяет кластеры, и в самих кластерах дает возможность получать помощь экспертов-консультантов по вопросам технологической модернизации предпринимательской деятельности; экспертов по внешней торговле относительно внедрения торговых знаков и экспортных стандартов; экспертов юридических учреждений относительно регистрации и оформления соответствующих документов и т.п.

Для участников кластеров расширяется доступ к информации относительно разных аспектов деятельности, открывается возможность создания компьютерного центра и использования Internet для получения информации об имеющихся свободных материальных ресурсах, рынках сбыта, возможностях выхода на зарубежные рынки, налаживанию связей с партнерами по производству, а также получению информации о конкурентах, как на внутреннем, так и внешнем рынках.

Значительные преимущества участникам кластера дает общая закупка и продажа. Общая закупка оснащения, комплектующих, материалов и т.п. ведет к уменьшению цены за счет увеличения объемов закупок. Кроме того, для участников объединения существенно уменьшаются затраты на маркетинговые исследования, рекламу, страхование, внедрение сертификатов качества, участие в промышленных выставках, торговых ярмарках и конференциях, поездках предпринимателей в более развитые страны для изучения передового опыта и т.п.

Открываются возможности общей переподготовки и поиска необходимых (в зависимости от специализации) опытных и квалифицированных рабочих. Уменьшается риск от перемещения (передислокации) рабочих с других организаций в рамках одного кластера, а также снижаются затраты на переобучение.

Важно подчеркнуть, что участники кластеров получают многочисленные преимущества именно от объединения и сотрудничества, не теряя при этом своей самостоятельности.

Развитие малых и средних предприятий на основе использования концепции кластеров требует новых подходов к определению политики поддержки предпринимательства органами власти и их вмешательства в системы его регулирования. Вмешательство должно базироваться на трех принципах.

Во-первых, потребности рынка определяют развитие мощностей, а вмешательство в деятельность и стратегию развития предпринимательской деятельности должны определяться потребностями потребителей.

Во-вторых, политика должна быть нацелена на объединение усилий всех сторонников кластерных объединений, то есть на коллективные действия. Вмешательство должно оказывать содействие развитию связей между организациями, кооперации и специализации, обмену знаниями и т.п.

В-третьих, целью политики должно быть содействие укреплению способности к самодостаточности, выживанию и инновациям в частном предпринимательстве.

Ключевой характеристикой действующих кластеров - параметры рынков, на которые они работают. Именно спрос определяет деятельность эффективно работающих кластеров. Выходы на новые рынки, которые имеют высшие требования к продукции, ее качеству и условиям поставок могут быть реальным стимулом к усовершенствованию. Органы власти могут стимулировать такие стратегии путем предоставления субсидий для проведения торговых ярмарок для привлечения покупателей и для организации обмена опытом между местными и зарубежными компаниями.

Документом «Декларация об укреплении экономического сотрудничества в Европе» (1997 г.) и «План действий», детализирующий первый документ, провозглашают формирование новых производственных систем на основе сетей и кластеров в качестве одного из наиболее актуальных направлений развития европейского сотрудничества. Активное развитие кластеров считаются эффективным направлением инновационной предпринимательской деятельности. Кластерная концепция развития предприятия фокусируется на взаимосвязях между корпоративными структурами<sup>1</sup>, инвестиционными, посредническими, научными, учебными, общественными организациями региона. Суть кластерной концепции, заключается в реализации консолидированного потенциала регионов, экономическая территория которых является основой для развития европейского сотрудничества, а решение проблем региональной экономики – одно из главных направлений деятельности европейского сообщества.

За последние два десятилетия развитие новых производственных структур получило широкое распространение не только в странах европейского союза (Австрии, Италии, Финляндии, Франции), но и в европейских странах с переходной экономикой, в развивающихся странах (Индии, Нигерии, Чили, Гане), а также в арабском мире в Марокко, Иордании, Сирии, Ливане, Египте, Саудовской Аравии, Объединенных Арабских Эмиратов и др.)<sup>2</sup>.

Мировой опыт создания новых производственных систем на основе сетевых структур – кластеров стал темой Первого всемирного конгресса в Париже

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н., Батрак А.В.* Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001.

<sup>2</sup> *Соколенко С.И.* Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры: Укр. Контекст. - Киев: Логос, 2002.

(январь 2001 г.), проведенного по инициативе Организации сотрудничества и развития (OECD) и ряда других (LEED, DATAR, UNIDO и др.).

Развитию этих новых производственных систем посвящены две конференции (2001 г. Киев<sup>1</sup> и 2003 г. Луцк<sup>2</sup>), организованные Союзом экономистов Украины, и Международный экономический форум (2001 г.– Киев), организованный Министерством экономики и вопросов европейской интеграции Украины. На конференциях рассматривались перспективы и пути внедрения новых организационно-экономических технологий управления региональным развитием на основе создания сетевых производственных систем как вертикальных, так и горизонтальных.

Центральной европейской инициативой (С.Е.І.) разработаны принципы кластеризации для 5 стран Вышеградской группы, в которую входят Венгрия, Польша, Словакия, Словения и Чехия (в С.Е.І. входят 17 государств). С.Е.І. выявляет основные проблемы и препятствия на пути кластеризации и определяет основные положения кластерного анализа и вырабатывает на их основе свод стратегических рекомендаций для регионов. С.Е.І. содействует развитию сотрудничества между местными и региональными партнерами, частными и государственными структурами, проводит исследования кластеров, определяет перспективы их развития и решает связанные с ними проблемы.

Страны Вышеградской группы переориентировали свою государственную политику в сторону европейского рынка и являются наиболее последовательными в реализации кластеризации. Эти страны имеют более благоприятные показатели, чем другие страны с переходной экономикой, в области иностранных инвестиций и снижения инфляции. Из 27 восточноевропейских стран с переходной экономикой страны Вышеградской группы за 11 последних лет сумели превзойти уровень ВВП, который они имели до начала реформ. Этому в немалой степени способствовало внедрение новых производственных систем – кластеров.

В основе кластерной концепции С.Е.І. положены эффект регионализации, необходимость унификации экономического и технического инструментария, а также целесообразность их дифференциации в силу характера и специфики отдельных стран (групп стран, регионов).

Страны Вышеградской группы переориентировали свою государственную политику в сторону европейского рынка и являются наиболее

---

<sup>1</sup> Г. Киев, III съезд Союза экономистов Украины (31 октября-2 ноября): «Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій». Подробнее см.: Асаул А.Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства//Сб. материалов конф. Союза экономистов Украины «Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій». Киев, 2001.

<sup>2</sup> Г. Луцк, II Пленум Союза экономистов Украины, межобластная школа-семинар «Новые производственные системы: мировой опыт и разработка моделей для обеспечения повышения экономического роста регионов» (30-31 января). Подробнее см.: Асаул А.Н. Развитие новых региональных производственных систем на основе самоорганизации//Матеріали економічного самміту м. Луцьк, 30 січня 2003 року, Киев, 2003.

последовательными в реализации кластеризации. Эти страны имеют наиболее благоприятные показатели в сравнении с другими странами с переходной экономикой в области иностранных инвестиций и погашении инфляции. Из всех 27 восточноевропейских стран с переходной экономикой Вышеградская группа за 11 последних лет реформ сумела превзойти уровень ВВП, который она имела до начала трансформации, и этому в немалой степени способствовало внедрение новых производственных систем - кластеров, которые за последние два десятилетия получили широкое распространение не только в странах Европейского союза (Австрия, Италия, Финляндия, Франция), но и в Европейских странах с переходной экономикой, так называемой "Новой Европы", в развивающихся странах (Индия, Нигерия, Чили, Гана), а также в арабском мире (Марокко, Иордания, Сирия, Ливан, Египет, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты и др.).

На постсоветском пространстве лидером по реализации мирового опыта создания новых региональных производственных систем на основе кластеров является Украина<sup>1</sup>. Первым шагом внедрения кластерной концепции на Украине была Программа "Подолье Первый", которая начала свою деятельность в Хмельницкой области в середине 1998 г. Программа "Подолье Первый" - это попытка остановить спад производства и повысить производительность промышленности региона Подолье на Украине собственными силами, используя преимущества от кооперации и от объединения усилий без привлечения государственных средств. На сегодня главная цель Программы - возрождение промышленного предпринимательства в трех областях: производства строительных материалов, швейной и переработки сельскохозяйственной продукции.

Объединение ряда малых предприятий в строительный кластер позволило начать собственное производство обширной номенклатуры строительных смесей (шпаклевок, клеев, наливных полов и т.п.). Примечательно, что для организации производства было использовано местное оборудование, полученное в лизинг или выкупленное в результате конверсии бывших военных объектов, а также местное сырье (песок, глина, гипс, цемент и т.п.), но были заимствованы и внедрены новые зарубежные технологии производства смесей. Участники строительного кластера нашли собственную оригинальную форму взаимоотношений, позволяющую аккумулировать средства и ресурсы (финансовые, производственные, трудовые) для реализации масштабных предпринимательских проектов, например, строительства многоквартирных домов по заказам населения.

Создание и продвижение распространения кластерной модели в регионе Подолья и во всей Украине обеспечивает созданная в 1998 г. общественная организация - Ассоциация "Подолье Первый", в руководящий комитет которой

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *Асаул А.Н.* Развитие региональных мезоэкономических объединений на основе кластерной концепции / Материалы Международной научно-практической конференции // Харьков, ХГАГХ, 2003. *Асаул А.Н.* Кластерная концепция развития мезоэкономических объединений // Коммунальное хозяйство городов. Научно-техн. сб. Вып. 54. Сер. Экономические науки. - К.: «Техника». - 2004.

вошли известные в регионе представители власти, руководители банков, учебных заведений, предпринимательских структур, в том числе и директора кластеров, инновационных фондов, торгово-промышленной палаты и других организаций.

Для эффективной работы кластеров необходимо их тесное сотрудничество с научными учреждениями и органами местной власти. В руководящий комитет Ассоциации входят ведущие ученые Хмельницкого национального университета, руководители управлений экономикой областной администрации, председатели городских и сельских советов. Организации, которые входят в кластеры Ассоциации "Подолье Первый" получают такие преимущества, как доступ к помощи экспертов по технологической модернизации производства, по вопросам внедрения торговых знаков и экспортных стандартов, новейших технологий и маркетинга, участие в промышленных выставках, ярмарках, программе стандартизации.

Невзирая на трудности переходного периода (бессистемность в подходе к проведению реформ, отсутствие синхронности при вводе законов, противоречия между нормативными актами и содержанием конституции, в начале 1998 г. в Подольском регионе (Хмельницкая, Винницкая и Тернопольская обл.) сформировались 3 кластера: строительный, швейный, и агропромышленный. Был создан Управляющий комитет неправительственной общественной организации «Поділля Перший» (PPNGO), целью которой являлось развитие предпринимательской активности посредством консолидации государственных органов власти, муниципальных образований региона (городов Каменец-Подольского, Староконстантинова, Грицива и др.), научных организаций (например, Хмельницкого национального университета), различных агентств и ассоциаций, предпринимательских кругов и банковских структур (Укрсоцбанк, Хмельницкая торгово-промышленная палата). Деятельность «Подольского» кластера основана на добровольном вхождении в кластер и финансовой поддержке малого бизнеса. Это привело к повышению инновационности выпускаемой продукции и реализации мощного регионального интеллектуального потенциала<sup>1</sup>.

В Соединенных Штатах организации, подобные Ассоциации "Подолье Первый", являются связующим звеном и часто определяют подходы и системы сотрудничества между предпринимательскими структурами и властью. Они, как правило, выполняют такие функции:

- обеспечивают постоянные коммуникации правительства, предпринимательства и общественности;
- являются нейтральным субъектом экономической и общественной политики, где формируются новые идеи относительно путей улучшения экономической среды и повышения жизненного уровня населения;

---

<sup>1</sup> Более подробно см. *Войнарченко М.П.* Кластерные модели объединения предприятий в Украине / Экономическое возрождение России № 2 (12) и № 4 (14) 2007.

- выступают как катализатор и посредник в создании и поддержке инициатив относительно последовательных изменений в экономике и гражданском обществе.

Появление Ассоциации "Подолье Первый" в Украине пришлось на время изменений в социально-экономических условиях как государства в целом, так и в отдельных его регионах. В настоящее время Ассоциация является активным двигателем преобразований относительно изменения взаимоотношений между предпринимателями и властью, сотрудничества научных учреждений и предпринимательских структур, уменьшения недоверия между организациями-конкурентами в одной области промышленности и особенно на одной территории, стимулирования внедрения инноваций, поиска инвестиций, технической и консультативной поддержки перспективных проектов.

Для примера рассмотрим строительный кластер Подольского региона Украины насчитывающий около 30-ти предприятий строительной сферы. Эти организации специализируются на выполнении строительно-монтажных работ, производстве строительных материалов, проектировании, дизайне и обеспечивают выполнение полного цикла строительных работ, со сдачей объектов «под ключ». В кластер входят также предприятия и учреждения инфраструктуры, которые предоставляют торговые, юридические, аудиторские, маркетинговые, информационные, образовательные и научно-исследовательские услуги (рис. 2.3)<sup>1</sup>.

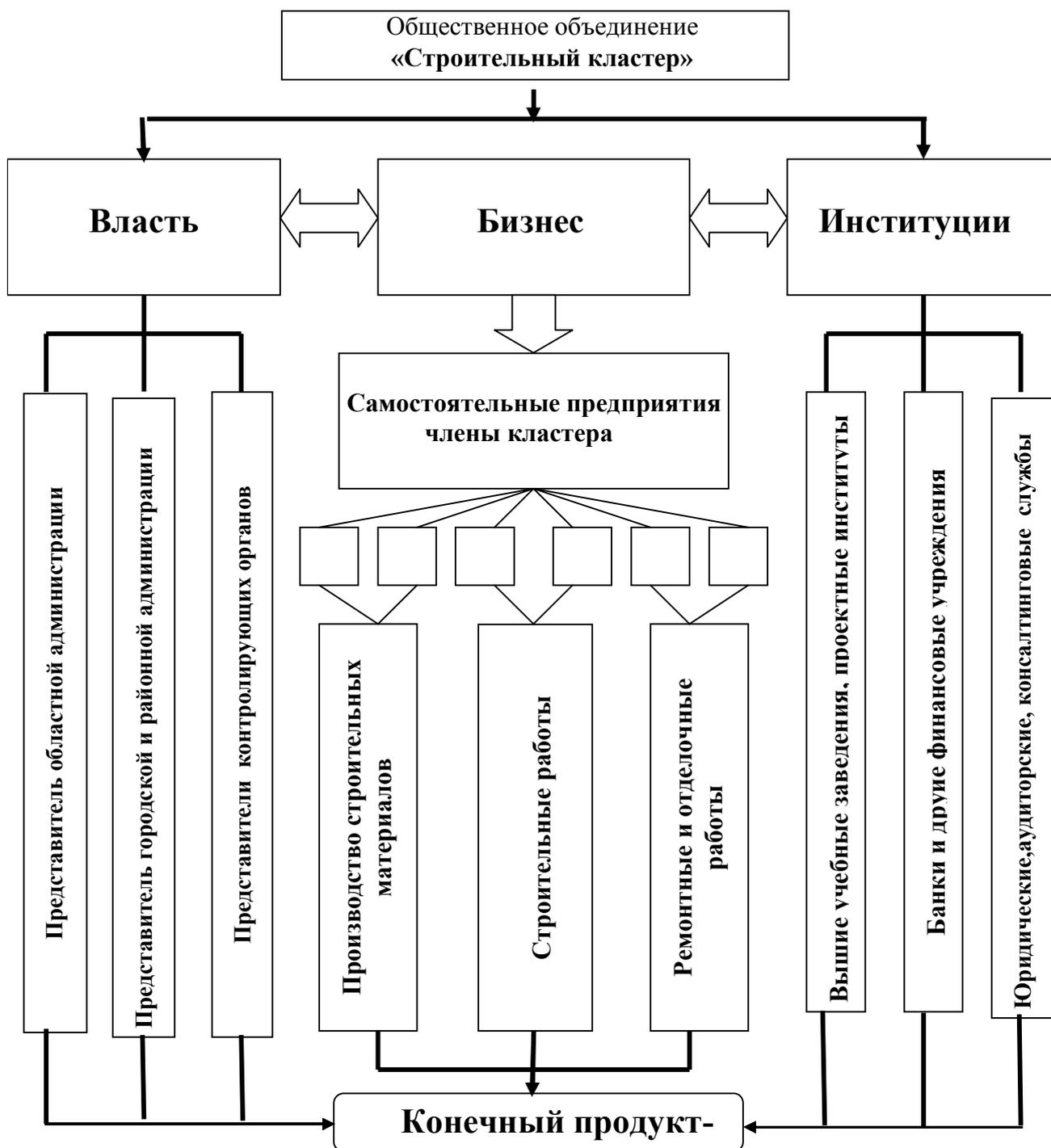
Основные достижения: 1. За 2 года деятельности кластера сдано в эксплуатацию более 10-ти объектов жилищного, бытового и промышленного назначения. 2. За 2003 год предприятиями кластера освоено 3,85 млн. долл. США, произведено собственной продукции на 1404 тыс. дол. США, создано 480 новых рабочих мест. 3. За счет сокращения сроков строительства и себестоимости 1 метра квадратного снижена стоимость жилья на 10 %. 4. Привлечено дополнительных инвестиций в регион в сумме – 750 тыс. дол. США. 5. За счет внедрения новых технологий трудоемкость строительных работ уменьшена на 15%. 6. Создана школа подготовки и повышения квалификации специалистов строительной сферы города.

Строительный кластер отличается от других типов объединения тем, что имеет значительно более широкое членство и цели. Кластер объединяет все компоненты производственного процесса, от поставщиков сырья к потребителям конечного продукта, включая сферу обслуживания и специализированную инфраструктуру.

При этом, основной целью объединения является достижение конкретного экономического результата - производство конкурентоспособного продукта, что способствует повышению эффективности деятельности каждой отдельной организации, и ускорению развития экономики региона в целом.

---

<sup>1</sup> *Мальтий Н.* Кластер - новая форма предпринимательского объединения.  
<http://www.unecce.org/ie/wp8/documents/novsem/htm>



**Рис. 2.3.** Модель строительного кластера

1. Формирование единого информационного пространства, когда через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, становящаяся движущей силой деловой активности.

1.1. Генерация и обмен новой информацией: изучение и распространение опыта по созданию и работе фондов развития жилищного строительства с последующим внедрением в организациях, входящих в корпорацию; обеспечение организаций информацией о мерах по снижению стоимости строительства за счет внедрения эффективных технологий, материалов и

оборудования; доведение до организаций информации о конъюнктуре цен на основные виды отечественных и зарубежных материалов; организация семинаров-совещаний, учебных семинаров.

Преимущества объединения в кластер:

1. Возможность привлечения финансовых ресурсов в строительную сферу - (путем объединения общих финансовых возможностей участников кластера, привлечения инвестиций, совместное участие в конкурсах проектов, которые финансируются в виде грантов, объединение общих финансовых возможностей для обеспечения гарантий на получение кредитных ресурсов).

Так, объединение финансовых ресурсов участников кластера, дало возможность на базе одного из участников кластера организовать производственную линию по выпуску сухих строительных смесей. Это дало возможность всем участникам кластера перейти на использование собственных сухих смесей.

2. Возможность снижения себестоимости строительной продукции и услуг организаций входящих в кластер.

Наличие собственного производства на основе местной сырьевой базы, способствует снижению затрат на транспортировку, хранение, торговые услуги, что в свою очередь удешевляет себестоимость жилой площади и ремонтных работ. Более того, не возникает проблем со сбытом: продукция полностью используется внутри кластера.

3. Объединение более 30 предприятий строительной сферы Подольского региона, дало возможность участникам кластера эффективно отстаивать свои интересы на уровне органов местной власти и местного самоуправления.

Благодаря кооперации совместных усилий участников кластера, получена поддержка и доверие власти. Так, совместно с Хмельницким горисполкомом разработана долгосрочная программа «Современное жилье», которая предусматривает на протяжении 2003-2010 лет строительство в областном центре 5-ти многоэтажных жилых домов улучшенной планировки.

4. Реализация участниками кластера программы «Современное жилье» – это обеспечение постоянной загруженности организации строительной отрасли и смежных отраслей; создание новых рабочих мест; содействие возрождению промышленности отдельных районов области, где находятся месторождения полезных ископаемых, которые используются в строительстве. Так, на данный момент создан кластер строительных материалов (кирпич, рубероид, фаянс, др.), который охватывает Славутский, Шепетовский, Полонский, Теофипольский и Белогорский районы Хмельницкой области, другие регионы Украины. Кроме того, реализация данной программы предусматривает внедрение новой каркасно-монолитной технологии строительства жилья, что было бы невозможно, при условиях деятельности предприятий в условиях рынка поодиночке<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н., Иванов С.Н. Современные проблемы и тенденции формирования системы управления региональным инвестиционно-строительным комплексом//Сб. Науч. труды Вып. III. Международная академия менеджмента М., 2002. С. 37-50.

5. Объединение организаций на уровне региона – принципиально новый уровень отношений, который базируется на порядочности и доверии между участниками кластера и можно сказать новый способ мышления.

Итак, кластер – это отраслевое, территориальное и добровольное объединение предпринимательских структур, которые тесно сотрудничают с научными (образовательными) учреждениями, общественными организациями и органами местной власти с целью повышения конкурентоспособности собственной продукции, работ или услуг и содействия экономическому развитию региона. В кластер входят многочисленные организации смежных, взаимодополняющих отраслей и другие структуры, которые играют важную роль в создании конкурентной среды: университеты и исследовательские учреждения, организации, осуществляющие подготовку кадров, и отвечают за информационное, и техническое обеспечение, торговые ассоциации и др. Подобные объединения оказывают положительное влияние не только на отдельные организации, но и на экономику региона в целом<sup>1</sup>.

Характерной особенностью кластеров, несмотря на масштабы их образований или отраслевую принадлежность, является их направленность на создание и производство конкурентоспособной продукции, работ или услуг которая может быть экспортирована за границу, или по крайней мере за пределы региона. Как правило, кластеру не присуща ориентация на внутреннего потребителя. Создание строительного или жилищно-коммунального кластера – это особая форма кластерной модели, поскольку и строительство и жилищно-коммунальное хозяйство это вид деятельности, ориентированный прежде всего на внутренний рынок и основной продукцией которой является строительство и обслуживание современного комфортного жилья<sup>2</sup>.

Главной особенностью кластеров является сетевая форма организации производственного цикла. Экономический эффект от создания кластеров в строительной сфере обусловлен:

- производственно-строительной кооперацией, позволяющей эффективно использовать совокупный потенциал сетевых партнеров;
- снижением затрат на модернизацию строительной продукции путем передачи части работ партнерам, специализирующимся в конкретных видах деятельности;
- повышением эффективности процесса обеспечения строительного производства сырьем, материалами, деталями, конструкциями на основе установления долгосрочных партнерских связей;
- повышением эффективности выполнения отдельных управленческих функций за счет разделения труда, специализации, привлечения специализированных организаций строительного профиля;

---

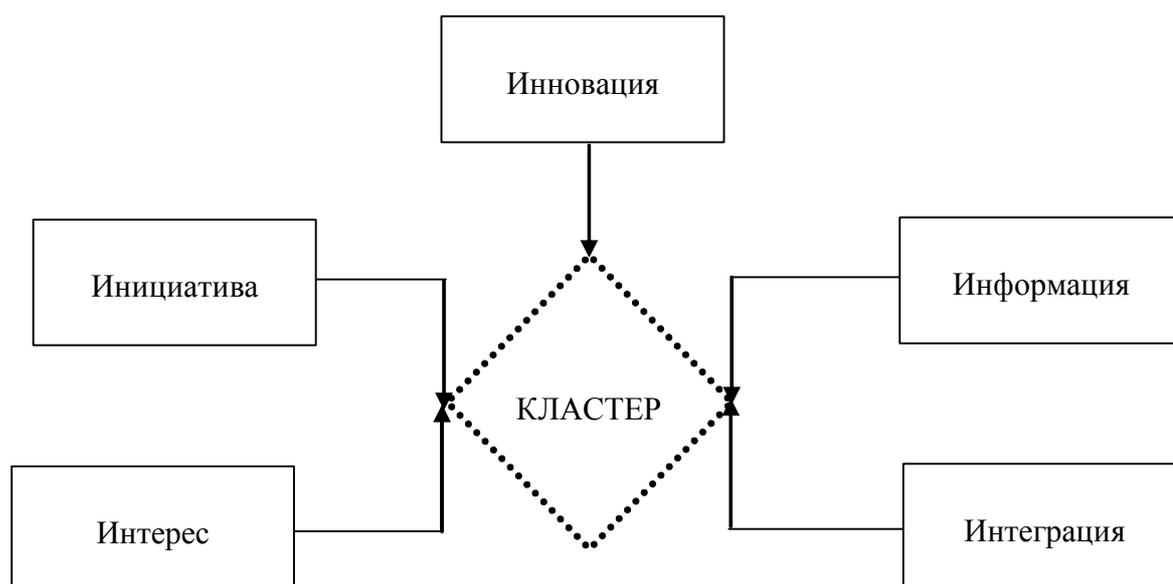
<sup>1</sup> Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры: Укр. Контекст. - Киев: Логос, 2002

<sup>2</sup> Подробнее см. Асаул А.Н. Маркетинговые аспекты деятельности строительной организации/Маркетинг.-2002.-№ 1.

- повышением эффективности работ в области сбыта и сервисного обслуживания, приобретения необходимых ресурсов;
- повышением надежности сетевых партнеров в инвестиционно-финансовой кооперации.

Несмотря на общее направление развития инвестиционно-строительной деятельности<sup>1</sup> и линии поведения в производственных системах, уникальностью каждого региона, безусловно, приводит к разным конечным результатам, тем более что каких-либо устойчивых правил в области кластеризации еще не разработано.

Для того, чтобы кластер состоялся как жизнеспособная, самодостаточная, успешная и эффективная организация необходимо наличие следующих основных условий (рисунок 2.4)<sup>2</sup>



**Рис. 2.4** – Необходимые условия создания кластеров  
(Концепция “5-И” М.Войнаренко)

**ИНИЦИАТИВА** - инициативные и влиятельные люди из числа предпринимателей, структур власти, общественных организаций, учебных заведений и научных организации, способные своим авторитетом, умом, организаторскими способностями и знаниями сплотить, заинтересовать и на деле доказать полезность кластеров как для самих их членов, так и для региона;

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н.* Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях/Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной деятельности//Материалы международной конференции МАИЭС Владимир, изд-во Владимирского государственного университета, 2002.

<sup>2</sup> *Авдашева С.Б., Дементьев В.* Акционерное и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал №1, 2000.

**ИННОВАЦИИ** - новые технологии в организации производства, сбыта, управления, финансирования, способные открыть новые возможности в конкурентной борьбе;

**ИНФОРМАЦИЯ** - через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, которая становится движущей силой деловой активности. Формируется единое информационное пространство.

**ИНВЕСТИЦИИ** – участие в новых инвестиционных проектах. Опыт развитых стран свидетельствует, что кластеры привлекают гораздо больше инвестиций, чем отдельные компании

**ИНТЕГРАЦИЯ** – производство и реализация комплектующих изделий, оборудования, инструмента, технологий, ноу-хау и других нематериальных активов, созданных по заказу головной организации предпринимательской сети предназначены для изготовления конкурентной продукции и не могут быть реализованы на свободном рынке для широкого потребителей.

**ИНТЕРЕС** – обеспечивает основное условие жизнедеятельности предпринимательской или общественной структуры, предполагающей наличие заинтересованности участников кластерных объединений и получение ими определенной экономической выгоды.

Экономические связи, лежащие в основе создания кластеров, основаны на долгосрочных контрактах (в отличие от холдингов, базирующихся на имущественных интересах) и осуществляются на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнес-субъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма<sup>1</sup>. Такие объединения позволяют малым организациям сочетать преимущества малых форм предпринимательства и крупных производств<sup>2</sup>. Между фирмами, принадлежащими разным собственникам, возникает родство при сохранении каждой из них своей автономности.

В кластере элементы рынка сочетаются с иерархической координацией действий, но на первый план выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные связи могут присутствовать в форме долевого участия.

Кластеры можно идентифицировать как группу фирм-участников того или иного рынка, объединившихся, на основе долгосрочных контрактов, с целью эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н.* Роль европейского сотрудничества в развитии новых производственных систем//Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России (Ежегодное Собрание членов Международного Союза экономистов «Роль и место европейского сотрудничества в развитии мировой экономики». Германия-Австрия-Словакия-Венгрия, 17.10.2003-26.10.2003). -М.-СПб., Вольное экономическое общество, т. 13, 2004.

<sup>2</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н., Денисова И.В.* Проблемы и тенденции развития малого предпринимательства на региональном уровне//Науч. труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России Т. 11 М.; СПб. 2002. С 211-221.

преимущественно горизонтальные связи, специализацию и дополняя друг друга, они получают возможность для достижения более высоких результатов.

Таким образом, кластеры следует рассматривать как новый способ агрегированного использования преимуществ отраслевого расположения организаций и возможностей регионального управления. Кластеры ориентированы на экономический успех территории, на которой они расположены и, как и органы власти, которым поручено управление регионом или государством, могут обеспечить его экономическое развитие, привлечение дополнительных инвестиций, активизацию инновационных процессов, а также решение многих социальных проблем.

Отличительная черта кластера – целевая предпринимательская деятельность. В рамках кластера объединяется не только производственный, но и инновационный бизнес, комплексное управление качеством продукции, сервисное обслуживание. Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов инвестиционной и инновационной деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе, способствует рационализации производственно-рыночных процессов, перераспределению рисков и проведению гибкой политики, необходимой в условиях быстро меняющейся конъюнктуры. Такое объединение усилий наблюдается в различных регионах России.

#### **2.4. Инновационные предпринимательские сети: технологические парки, полисы.**

Внедрение технологических парков в мировую предпринимательскую среду определяет качественно новый подход к условиям реализации и обеспечения процессов предпринимательской деятельности и созданию благоприятной среды, в которой научные идеи превращаются в уникальную научно-техническую продукцию, осуществляют очередной рывок в области новейших технологий<sup>1</sup>.

Любой город или регион всегда заинтересован в расширении наукоемких производств, в стабильных темпах развития научно-технического потенциала территории, увеличении количества рабочих мест, формировании производственной и социальной инфраструктур, поддержке активной предпринимательской деятельности и постоянном стимулировании развития в регионе науки. Все это может обеспечить в регионе научно-технологический парк.

В зарубежной практике понятие «научно-технологический парк» используется в качестве обобщающего определения мощной инновационной структуры. К этой группе относят исследовательские центры и парки, инкубаторы идей, научные парки, инновационные центры, центры передовых

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *А.Н. Асаул* Концептуальная основа политики поддержки научно - технологических парков// Экономическое возрождение России №3(5) 2005.

технологий, технологические центры и парки, технологические полисы. Все они составляют основу специализированных инновационных объединений, которые созданы в ведущих индустриальных регионах мира.

В индустриально развитых странах (США, Германии, Франции и др.) широко развита сеть технопарков. Суть ее состоит в том, что предпринимателю нет надобности строить свои производства, их можно взять в аренду и, разместив там необходимое оборудование, выпускать продукцию и получать консультации по внедрению новых технологий на основе разрабатываемых научных идей. Технопарки оказывают содействие учебным и научным организациям в передаче технологий в экономику, в создании новых видов производств и новых рабочих мест.

Основная суть схемы участия в технопарках достаточно проста. Любая частная компания может взять на себя функции управляющей технопарком или получить статус агента по развитию территории, получить разрешение администрации. Затем необходимо осуществить инженерную подготовку территории, поскольку участки отведенные для технопарков располагаются в районах, где отсутствуют достаточные энергетические мощности и слабые инженерные сети. Следующим шагом станет сооружение объектов под создание промышленных предприятий. Каждая компания, пожелавшая наладить собственное производство, может запросить для себя инженерно подготовленный участок, на котором будет построен завод «под заказчика». Инженерно подготовленную территорию производственная компания может взять в аренду. Также возможен несколько иной вариант. Готовая территория будет разбита на лоты, право аренды на которое затем реализуют на открытых торгах.

Таким образом, технопарки представляют собой особую организационную форму интеграции науки, образования и производства.

Технопарки существуют следующих видов:

научные (фундаментальные исследования);

научно-исследовательские (НИОКР, мелкосерийное производство наукоемких изделий),

научно-технические и технологические (прикладные исследования и разработки, серийное производство наукоемкой продукции с использованием высоких технологий)

комбинированные, содержащие элементы первых трех видов.

Конечно, это деление условно, поскольку на практике зачастую наблюдается комбинация перечисленных выше признаков.

Технопарки могут быть как коммерческими, так и некоммерческими организациями, создаются в любой разрешенной законом организационно-правовой форме и регистрируются в качестве юридического лица

Приведем примеры развитых технологических парков на мировом уровне.

*Манчестерский научный парк, Великобритания.*

Совладельцы Манчестерского научного парка: городской совет Манчестера, Манчестерский университет, “Джиба-Джейджи”, “Ферранти”, “Фозергил энд Хайвей” и “Гранада Телевижн лимитед”. Научный парк имеет также поддержку

Манчестерской школы бизнеса, Манчестерского политехнического института, Стендфордского университета.

Манчестерский научный парк начал функционировать в 1984 году. Он расположен рядом с одним из самых крупных в Западной Европе научных и учебных центров и имеет широкие возможности для технологической поддержки. Парк был создан с целью стимулирования предпринимательской деятельности в наукоемких областях промышленности и развития экономики региона путем использования научного потенциала вузов Манчестера и других научных центров. Основу парка составляют компании, созданные учеными и сотрудниками университета - авторами нововведений или специалистами, которые ведут разработки на основе сотрудничества с его научными коллективами. Парк должен осуществлять всестороннюю поддержку малым компаниям, предоставлять им необходимые услуги, размещать в специально оборудованных производственных корпусах.

Научный парк имеет 15,5 акров земли, предоставленной на условиях долгосрочной аренды городским советом г. Манчестера.

На первом этапе создания парка Энтерпрайс Хаус предлагает компаниям многосекционные помещения на основе аренды. Другая часть научного парка развивается как на базе многосекционных сооружений, так и за счет корпусов, строящихся по заказу отдельных компаний.

Энтерпрайс Хаус имеет площадь в 24000 кв. футов. Секции первого этажа имеют площадь около 2000 кв. футов каждая, тем не менее, легко могут быть разделены на две меньшие секции. Верхний этаж может быть приспособлен для обеспечения компаний передвижными секциями площадью от 500 до 2000 кв. футов. К корпусам парка подведены все инженерные сети; помещения, которые предоставляются компаниям, могут быть ими легко переоборудованы с учетом разных потребностей и условий деятельности. Для малых начинающих предприятий возможна дотация на "начальную экипировку", которая может покрывать до 50% общей стоимости работ. Секции первого этажа могут использоваться как исследовательские участки, экспериментальные мастерские, стендовые залы.

Для секций в Энтерпрайс Хаус аренда составляет 3,5 фунта за кв. фут в год. Плата за услуги составляет от 1,1 фунта за кв. фут (первый этаж) для того, чтобы покрыть расходы на содержание и страхование сооружения. Договор с компанией обычно заключается на период от 1 до 3 лет и может быть продолжен.

Научный парк предоставляет компаниям ряд услуг общего пользования, к ним относятся: прием и контроль за парком автомашин; телекс; внутренние телефоны в каждой секции со связью с Манчестерским университетом, Манчестерской Королевской больницей, зуболечебной школой и региональным компьютерным центром; компьютерная связь каждой секции с университетом; внутренняя почтовая связь с университетом; зал для конференций и анализа предпринимательской деятельности компаний.

Группа менеджеров Манчестерского научного парка, их офис расположены в Энтерпрайс Хаус.

Услуги компании в области менеджмента включают:

сотрудничество с Манчестерским городским советом промышленного развития и Корпорацией экономического развития Большого Манчестера, которые имеют возможность предоставлять разнообразные виды дотаций или финансовой помощи;

обращение с целью поддержки компании парка к фонду “Уокрнорт”, который может обеспечить займами и рискованым капиталом в размере от 10000 до 100000 фунтов стерлингов;

консультации и поддержку Центра городского и регионального промышленного развития;

непосредственный контакт с местным отделом торговли и индустрии, которая может обеспечить региональную выборочную помощь;

непосредственные контакты и сотрудничество с банками и финансовыми компаниями рискованного капитала г. Манчестера.

За новые авангардные проекты компаниям может быть предоставлена региональная выборочная помощь. Это регулируется местным отделом торговли и индустрии городского совета. Кредиты, займы, дотации, в особенности предоставленные на льготных условиях, требуют тщательного обоснования компаниями и рекомендаций экспертного совета.

Технологическое взаимодействие может иметь много форм, включая научные и деловые консультации, лицензирование новой технологии, поддержку и экспертизу исследовательских проектов, прокат оснащения, реализацию студенческих работ. С целью содействия компаниям и научным коллективам университета и других вузов формируется автоматизированный банк информации с разработками вузовских ученых, организовано бюро услуг по научным консультациям.

Университет предоставляет компаниям и другие виды услуг, связанных с использованием библиотекой, компьютерным центром, спортивной базой, аудио-видеоцентром, издательством, клубами. Университетские аудитории для семинаров, конференций, деловых встреч предоставляются компаниям научного парка с существенной скидкой. Это тем более распространяется на театральные и прочие спектакли. В дополнение к структурам университета, которые созданы в интересах взаимодействия с инновационными организациями парка, на его базе действует ряд промышленных секций, созданных крупными организациями г. Манчестера с целью координации исследований и разработок. Среди них: «Коррозион энд Протекшн Сентер Индастриал Сервис», «Вольфсон Индастриал Мейтенанс Юнит», «Микропроцессор Инжиниринг Юнит», «Стендфорд Юниверсити Индастриал Сентер», «Маринетек энд Кемикал Инжиниринг Индастриал Лиазон Сервис».

В Энтерпрайс Хаус расположен центр городского и регионального промышленного развития, который предусматривает информацию и помощь небольшим компаниям в районе г. Манчестера, включая тех, которые находятся в научном парке. Созданный Манчестерским университетом, при поддержке Национального Вестминстерского банка, Центр сформировал банк данных о возможностях научно-технической экспертизы и средств обслуживания,

которыми владеет университет. Он также предоставляет компаниям данные анализа рынка, источников финансовой поддержки, редактирования деловых планов. Центр установил прямые связи с другими агентствами, созданными для содействия начинающим и действующим организациям.

*Орлеанский технологический парк, Франция.*

Орлеан расположен в центре Франции, в часе езды от Парижа и является финансовой и административной столицей региона. Большое количество национальных и международных компаний расположены именно в Орлеане вследствие развития там динамичных экономических процессов и связей с Университетом и исследовательскими центрами. Орлеан хорошо известен своей научной деятельностью в разнообразных областях, особенно в биотехнологии, энергетике, косметике, фармацевтике и робототехнике.

Орлеанский технологический парк включает также Инновационный центр, который служит связующим звеном между исследовательскими центрами региона и промышленностью для обмена опытом и разработками передовой технологии. Инновационный центр предлагает компаниям помещения лабораторий и исследовательских участков на основе краткосрочной аренды.

Орлеанский технологический парк является базой для создания Европарка - специализированной организации, которая предлагает компаниям и вкладчикам пакет документов по структуре, управлению и обслуживанию научных парков, инновационных и технологических центров.

Идея Европарка как организационного, методологического и информационного центра развития территориальных научно-технических и производственных систем, научных технологических парков во Франции и странах Европы оказывает существенное влияние на ускорение инновационной деятельности и перестройку производства в развивающихся странах под воздействием технологической революции.

Значимым является определенный опыт создания технопарков в Российской Федерации, где создана всероссийская ассоциация «Технопарк». Основная цель создания ассоциации - содействие в определении и формировании приоритетных направлений инновационной деятельности; реализация научно-технических инновационных проектов и программ в разных сферах науки и техники; решение социально-экономических проблем регионов путем создания малых наукоемких высокотехнологических производств.

Основное направление работы – научно-методологическое и организационное сопровождение научных и технических парков (технопарков), инновационных центров и бизнес-инкубаторов.

Было создано несколько таких технопарков: Томский, Уфимский, Научный парк МГУ, Зеленоградский, Саратовский, Технологический парк МИФИ, Технопарк Электротехнического университета (г. Санкт-Петербург).

Организация «Морозовский проект» поддерживает малое предпринимательство, посредством оказания образовательных, консультационных, информационных и организационно-политических услуг предпринимателям через сеть региональных учебно-деловых центров, сеть которых охватывает более 60 регионов России. Координатор проекта –

Академия менеджмента и рынка, в числе учредителей которой ведущие экономические вузы Москвы и Санкт-Петербурга. В рамках указанного проекта разработано свыше 40 образовательных программ, включающих практически весь спектр дисциплин, которые необходимо изучить предпринимателю.

В Санкт-Петербурге разработана программа размещения на городских территориях сети технопарков – своеобразных промышленных зон, в которых сосредоточатся промышленные производства и разнообразные объекты инфраструктуры, обеспечивающие нормальный бизнес-процесс (гостиницы, офисные центры, таможенные терминалы, логистические центры и т. п.), с обязательной охраной и едиными информационными сетями. Организация технопарка подразумевает также обеспечение бизнеса консультантами различного профиля: юристами, специалистами по финансовым вопросам и др.

В числе основных причин, по которым создаются полностью обеспеченные инфраструктурой промышленные территории, – желание крупных западных компаний активно продвигать свою продукцию на российском рынке<sup>1</sup>. Не последняя из причин – наличие относительно дешевой рабочей силы в регионе. Кроме того, выгодное географическое положение Петербурга и Ленинградской области делает удобным как доставку комплектующих, так и налаживание системы сбыта готовой продукции.

В Санкт-Петербурге в стадии юридического оформления находятся схемы строительства «Северо-Западного технопарка» (промзона на ул. Кубинской) и Ново-Парка (на Ржевке), где управляющие компании будут поддерживать работу инженерных сетей и коммуникаций, следить за состоянием дорог, организовывать работу сервисных служб (фабрики-кухни, автосервисной службы, гостинично-делового комплекса, предприятий по пошиву, ремонту, стирке рабочей одежды), охранять технопарк. На территории Северо-Западного технопарка предполагается разместить 4–5 крупных заводов с общим объемом 200 млн. долл. (легкого машиностроения, сварочного производства, электроники), бизнес-центр, центры патентно-лицензионных услуг и технических переводов. Формируется мебельный технопарк (объем инвестиций – около 4 млрд. руб., окупаемость – 6 лет) где будет не только производство мебели, плитных материалов, фурнитуры, но и деревянное домостроение. Так же планируется создать единый шоу-рум для всех участников, что позволит им снизить расходы на продвижение продукции к потребителю. Об актуальности создания технопарков свидетельствуют программы развития их в других регионах (например, в Ленинградской области).

Таким образом, основной целью деятельности научно-технологических парков и задачами, которые стоят перед подобными структурами является: содействие финансовой поддержке инновационной деятельности предпринимательских структур, стимулирование разработок и производства

---

<sup>1</sup> Территории будущих технопарков предложены компаниям Fazer, Elektrolux, Elcoteq и Sanoma, которые намереваются инвестировать в развитие своих производств в регионе не менее \$ 140 млн. Свой «национальный» технопарк хотят иметь китайские компании, есть заявки от других крупных зарубежных производителей.

принципиально новых высокотехнологических видов продукции, содействие введению в практику новых технологий и изобретений;

содействие проведению государственной политики по формированию рыночных отношений в научно-технической сфере путем поддержки развития инфраструктуры малого инновационного предпринимательства, поощрения конкуренции путем привлечения свободных финансовых ресурсов для их целевого, эффективного использования в рамках реализации программ (проектов) по созданию производства наукоемкой продукции;

участие в разработке, проведении экспертизы и конкурсных отборах местных, региональных и отраслевых программ, которые обеспечивали бы демонополизацию процессов создания и освоения новых технологий, насыщение рынка выработанными на их основе конкурентоспособными товарами;

привлечение на конкурсной основе субъектов малого предпринимательства, отечественных и иностранных инвесторов к реализации государственных научно-технических программ и проектов;

поддержка освоения и внедрения новых технологий, а также «ноу-хау» с использованием патентов и лицензий.

Эффективность функционирования научно-технологических парков доказана многолетней практикой их деятельности во многих промышленно развитых странах и тех выгод, которые могут получать от их размещения на определенной территории жители, организации, учебные заведения и власть, и которые могут быть использованы в отечественной практике.

Опыт России и других стран показывает, что в местностях, где функционируют технопарки население имеет следующие преимущества:

увеличивается возможность занятости населения с увеличением количества рабочих мест;

повышается обеспечение высококачественными товарами;

вследствие увеличения доходов возрастает уровень жизни;

повышается уровень социальной среды и социального обеспечения;

возрастает образовательный и интеллектуальный уровень населения.

С появлением технопарков возрастают активы власти:

открываются новые возможности в планировании и координации региональной инновационной политики;

расширяется использование высокотехнологических ресурсов местного значения;

улучшается место территории в межрегиональном и международном разделении труда;

улучшается экономическая обстановка, экономятся средства на охране досуга;

сокращаются затраты бюджета, связанные с безработицей;

повышается деловая активность в регионе, возрастают поступления в бюджет;

развивается региональная инфраструктура.

С появлением научных и технологических парков открываются новые возможности перед учебными и научными учреждениями:

расширяется и изменяется техническая и организационная база для проведения научных исследований;

активизируется деловая инициатива научных работников, которая открывает дополнительный источник поступлений (доходов) вузов;

расширяются возможности привлечения и воспитания научных кадров, открытия новых научных школ;

воспитывается новое поколение ученых, которые хорошо ориентируются в проблемах предпринимательства;

расширяются научные и деловые связи с другими вузами, научно-исследовательскими центрами, организациями;

появляются новые базы практики для студентов;

улучшается взаимодействие учебных заведений с властью;

повышается авторитет и престиж вуза.

От создания технопарков, безусловно, выигрывают и предпринимательские структуры региона, в частности:

за счет использования прогрессивных технологий, внедрения “ноу-хау” и т.п.;

увеличиваются объемы экспорта продукции;

возрастают деловые связи на международном уровне;

возрастает престиж и конкурентоспособность продукции;

облегчается доступ к научно-технической базе;

открываются возможности использования интеллектуального потенциала вузов;

появляется возможность общего использования наиболее современного оснащения, которое принадлежит парку.

Все упомянутые и прочие элементы инфраструктуры обеспечивают создание среды, благоприятной для предпринимательской деятельности и оперативного внедрения научных результатов в практику производства, которая является характерной особенностью не только технопарков, но и технополисов.

Одним из новых направлений развития предпринимательских структур, которым будет принадлежать будущее, являются *технополисы*, - *организационные формы объединения научных, инновационных, научно-технологических парков и бизнес-инкубаторов на определенной территории с целью объединения усилий и предоставления мощного импульса для экономического развития региона.*

Наибольшее распространение они приобрели за два последних десятилетия в Японии. В соответствии с общей стратегией развития этого государства, учитывая возрастающую роль науки и технологии в решении социально-экономических задач, в этой стране определено 18 территориальных центров, в которых происходит формирование региональных научных комплексов (технополисов), ориентированных на приоритетное развитие наукоемкого производства, концентрацию научных сил и укрепление потенциала тех

направлений развития науки и техники, которые будут определять уровень производства в XXI веке.

Важными особенностями технополисов есть взаимосвязанное решение задач по модернизации традиционных для данного региона областей промышленности и вывод их на современный уровень, выбор научных направлений, которые могут быть определяющими для данного технополиса, и которые могут обеспечить опережающее развитие производственной инфраструктуры. Но самым важным является создание благоприятных условий для сотрудников, специалистов и жителей той местности, на промышленной базе которой формируется технополис. То есть, главным, является ориентация технополиса на удовлетворение потребностей людей, повышение их жизненного уровня и экономического расцвета региона.

Особое место в программах создания и развития технополисов отводится университетам и проблеме подготовки кадров в соответствии с высокими требованиями, которые выставляет технополис. Ученые и специалисты университетов, других учебных и научных учреждений всегда привлекаются для разработки основных программ развития технополиса, выполняют функции консультантов и экспертов, обучение и переподготовку кадров.

Довольно часто в состав технополисов привлекаются научно промышленные парки, инновационные и технологические центры, исследовательские бизнес-инкубаторы и т.п.. Государство оказывает всестороннюю поддержку программам формирования и развития технополисов, в практической реализации которых непосредственное участие берут местные органы власти Японии.

#### *Технополис Нагаока.*

В основе создания технополиса Нагаока лежит намерение создать интегрированный комплекс, в котором бы органически были объединены промышленный сектор, научные учреждения и сфера образования, а также социальная инфраструктура, сформированная в их интересах.

В соответствии с этим основным положением концепции разработаны и реализуются три программы:

создание системного промышленного комплекса высокого уровня: развитие робототехники для использования в станкостроительной и металлообрабатывающей промышленности, повышение технологического уровня всех местных организаций;

формирование городского делового комплекса: предоставление широких возможностей для творческой, технически способной молодежи, развитие новых организаций информатики, сервиса, инженерного проектирования;

развитие на новом уровне агропромышленного комплекса: активизация новых сельскохозяйственных областей и преобразования пивоварения в биотехнологическую область промышленности, использование робототехники в сельском хозяйстве.

Как центры координации и поддержки программ создания технополиса организованы Фонд технополиса Нагаока и Центр технологического развития региона.

Фонд представляет гарантии банкам, финансовым и другим компаниям, которые финансируют новые компании и проекты, оказывают содействие развитию предпринимательства; осуществляют консультационное обслуживание; проводят обучение технического персонала и менеджеров; предоставляет разнообразную техническую помощь.

Центр технологического развития регионов, призванный объединить усилия правительства, деловых кругов и ученых в реализации концепции создания технополиса, всесторонне оказывать содействие развитию новых для региона высокотехнологических областей промышленности, а также коренной реконструкции и перевода на новые технологии местных традиционных производств.

В структуре технополиса реализуется проект создания “Технодомена - мозгового центра”.

В разработке проекта технополиса и его реализации принимают участие Технологический университет Нагаока, Промышленный исследовательский институт префектуры Ниигата, которые рядом с исследованиями и разработками осуществляют функции региональных консультационных центров по проблеме.

#### *Технополис Ниси-Харима.*

Создание технополиса Ниси-Харима считается одним из главных проектов программы придания новых черт префектуре Киото в XXI веке. Среди основных положений концепции формирование современного научно-технологического комплекса как регионального центра передовой технологии; создание города, ориентированного на повышение благоустройства и всестороннее развитие общества; реконструкция промышленного потенциала на основе органического объединения наиболее передовых экологически чистых технологий и окружающей среды.

В составе технополиса создается два комплекса: один специализируется на высокотехнологическом машиностроении, второй - на областях, связанных с здравоохранением. В основе первого комплекса лежит лучшее использование возможностей научных коллективов и организаций, которые находятся в районе Ниси-Харима и занятые в сфере машиностроения, химии и электроники, производства новых керамических материалов, в том числе с использованием высокого синтеза. Планируется использование радиационного синхротрона мощностью 6 Гев, который считается самым мощным в мире.

Второй комплекс основан на развитии биотехнологии, медицинской электроники, прецизионной обработки материалов.

В качестве главного координационного органа в структуре формируемого технополиса организован Центр исследований и внедрения наиболее передовых технологий.

Среди программ, разработанных в соответствии с концепцией создания технополиса, особая роль отводится Программе повышения технологического уровня действующих организаций. В ее интересах, в первую очередь, действует Фонд промышленности и технологии технополиса, который финансирует на льготных условиях подготовку и переквалификацию персонала; исследования и

разработки, направленные на освоение и передачу новых технологий; развитие информационной среды.

Реализуется также программа целевого привлечения к Ниси-Харима организаций, работающих в высокотехнологических областях промышленности и создания для них условий специального субсидирования.

При Технологическом университете Химейцзи организован новый исследовательский институт высоких технологий.

Одним из жизненно важных объектов проекта создания технополиса есть строительство нового города и его функционирование с учетом тех задач, которые он призван решать на качественно новом этапе развития округа.

В соответствии с постановлением Правительства РФ в Санкт-Петербурге создается особая экономическая зона технико-внедренческого типа (ТВ ОЭЗ), которая будет расположена на двух площадках: в Петродворцовом районе (территория «Нойдорф» в пос. Стрельна) и в Приморском районе (территория севернее лесопарка Ново-Орловский) Санкт-Петербурга. Особая экономическая зона создается с целью локализации организаций и наукоемких производств и создания условий для их развития, а также развития сферы услуг в области высоких технологий.

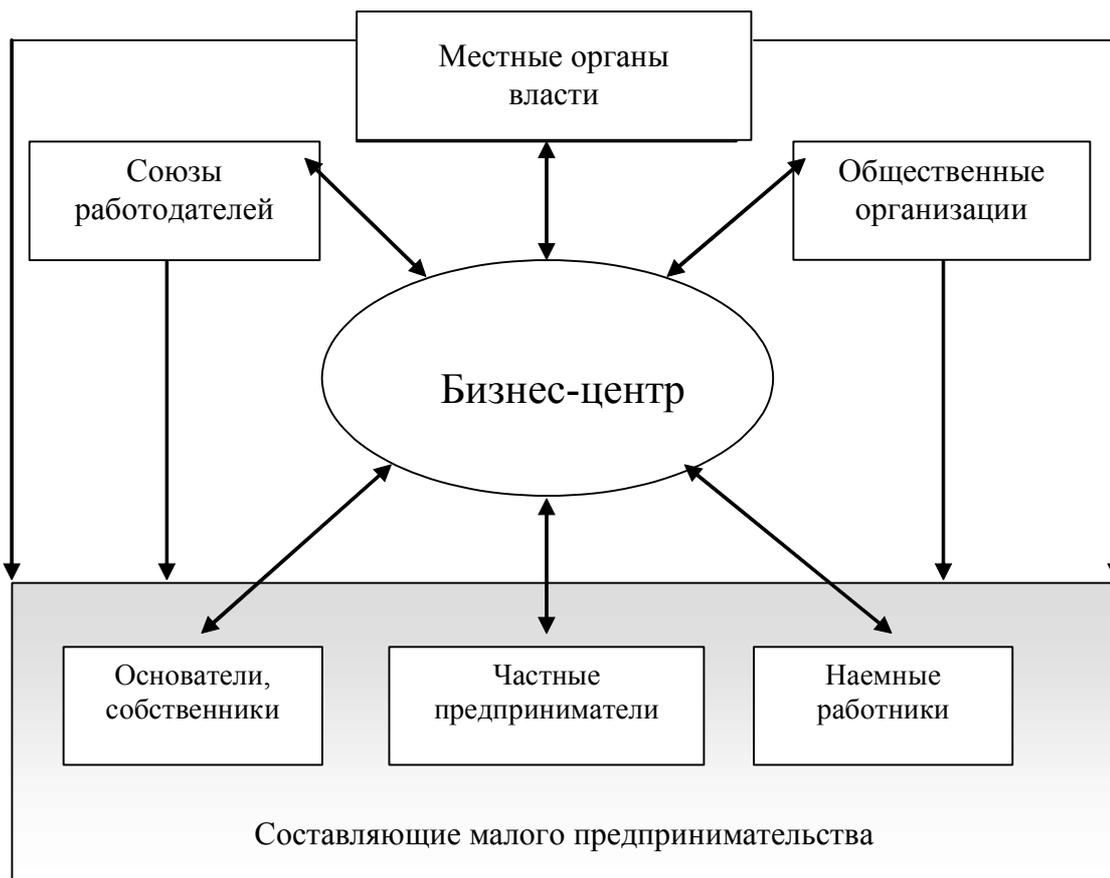
## **2.5. Региональные сети: бизнес-центры, бизнес-инкубаторы**

В последние годы формирование рыночной системы хозяйствования в России сопровождается ростом предпринимательской активности практически во всех сферах экономики. Предпринимательство без сомнения играет определяющую роль в реализации задач переходного периода. Вместе с тем, успешная трансформация административно-командной системы хозяйствования в социально направленную рыночную экономику невозможна без деятельности разных предпринимательских структур, которые обуславливают соответствующие изменения как на макро-, так и на микроэкономическом уровнях.

Вопросам развития предпринимательства придается большое значение в рамках региональной политики поддержки предпринимательства и развития его соответствующей инфраструктуры. В частности, формируются сети региональных и городских бизнес-центров, инновационных центров, бизнес-инкубаторов, технологических парков и т.п., которые могут предоставлять реальную консультативную, информационную, учебную, кадровую и другие виды поддержки субъектам предпринимательской деятельности на начальных этапах их создания.

Бизнес-центр – это, как правило, негосударственная предпринимательская структура, созданная на общественных началах при содействии местной власти и иностранных организаций с целью поддержки развития малого предпринимательства в регионе.

Деятельность бизнес-центра обеспечивается на паритетной и регулярной основе, на принципах социального партнерства, сотрудничества работников органов местного самоуправления, объединений предпринимателей, общественных и профсоюзных организаций работников негосударственного сектора экономики (рис. 2.5).



**Рис. 2.5.** Взаимосвязи бизнес-центра с властью и предпринимательскими структурами

Разработке стратегии деятельности бизнес-центра и приоритетных программ его работы по главным направлениям поддержки развития предпринимательства города или района может предшествовать широкая общественная популяризация определенной деятельности с помощью средств массовой информации. Организация открытых тендеров и конкурсов для участия предпринимательских структур (как правило, малых) в разного рода программах, выделение на страницах центральной, областной и городской прессы постоянной рубрики для освещения работы бизнес-центров в сфере развития малого предпринимательства города.

Целесообразно также создание на базе бизнес-центров специализированных клубов, таких, например, как клуб предпринимателей, клуб бухгалтеров и др. с целью проведения семинаров по разным направлениям хозяйственной деятельности, проблемным вопросам отчетности организаций,

налогообложения и т.п., в обязательном порядке с приглашением к участию в их работе высококвалифицированных специалистов соответствующей области знаний.

Важно наладить через бизнес-центр получение сводной информации относительно состояния развития малого предпринимательства города или региона, оценивая и сравнивая ее с действующим законодательным полем страны. Поиск механизмов сотрудничества бизнес-центра с политическими партиями, объединениями профсоюзов и общенациональными общественными объединениями может оказывать содействие разработке предложений относительно усовершенствования законодательных актов и правительственных документов на уровне государства.

Таким образом, деятельность бизнес-центров, созданных на уровне области, города или района, предусматривает всестороннюю поддержку развития малого и среднего предпринимательства в соответствующих территориальных единицах, реализуя следующие функции по структурно определенным направлениям (рис. 2.6).



**Рис. 2.6.** Организационная структура бизнеса-центра

Координационное направление – *координация деятельности всех структурных звеньев бизнес-центра:*

распределение обязанностей и полномочий между структурными подразделениями центра;

согласование направлений деятельности всех структурных подразделений;  
оперативное управление решением текущих и стратегических задач

*Организационное направление* – разработка общих вопросов региональной политики поддержки малого и среднего предпринимательства:

поиск приоритетных направлений развития региона;

разработка концепций и программ развития малого предпринимательства;

организация взаимодействия и обратной связи между местной властью и предпринимательскими структурами;

лоббирование законодательства в вопросах малого предпринимательства.

*Образовательное направление* – проведение активного обучения и переподготовки преимущественно по экономическим специальностям:

предоставление начального экономического образования, как главного базиса, необходимого для ведения собственного дела;

проведение тренингов, семинаров в областях маркетинга, менеджмента и финансового анализа.

обучение программам бухгалтерского учета с ориентацией на международные стандарты и использование современной компьютерной техники;

обучение работе с программами бизнес-планирования и стратегического прогнозирования;

проведение тестирования на возможность ведения собственного дела.

*Информационное направление* – предоставление информации и помощь желающим начать предпринимательскую деятельность:

разработка, распространение и обновление пакетов документов, необходимых для создания предпринимательских структур разных организационных форм;

предоставление юридических консультаций по вопросам регистрации и открытия организаций;

информирование предпринимателей и разработка бизнес-проектов для получения микрокредитов;

предоставление информации по вопросам составления бизнес-планов;

создание банка данных и разное информационное обслуживание.

*Консультативное направление* – предоставление консультаций и практической помощи действующим и новообразованной организацией:

консультации юриста;

консультации аудитора;

консультации по вопросам бизнес-планирования;

использование компьютерных справочно-поисковых систем;

использование INTERNET (e-mail, телеконференции);

консультации по вопросам получения микрокредитов.

*Аналитическое направление* – *анализ ситуации на рынке и организация маркетинговых исследований:*

сбор аналитической информации для размещения на WEB-странице;

изучение рынка деловых услуг и сотрудничество со средствами массовой информации с целью широкого освещения деятельности бизнес-центра и создания положительной общественной мысли относительно развития малого предпринимательства;

сбор и анализ фактов из типичных юридических и бухгалтерских случаев ведения собственного дела, выводов о состоянии законодательства по вопросам предпринимательства, посылка обращений и писем в соответствующие инстанции;

анализ законотворческой деятельности в секторе малого предпринимательства;

сотрудничество с разными общественными советами и комиссиями с целью защиты интересов малого предпринимательства.

*Инвестиционное направление* – предоставление помощи в поиске инвесторов и получении инвестиций:

создание банка данных потенциальных инвесторов по разным сферам экономики (банков, компаний, фондов);

поиск инвесторов для предприятий малого предпринимательства;

разработка бизнес-планов, проектов для получения микрокредитов и т.п.

Деятельность бизнес-центров, как правило, сосредоточена на малых предприятиях, управляемых собственниками.

Кроме бизнес-центров в мировой практике получает также развитие концепция бизнес-инкубаторов.

Бизнес-инкубаторы являются перспективной формой поддержки малого предпринимательства. Главное назначение бизнес-инкубаторов состоит в оказании первоначальной помощи малым предприятиям и начинающим предпринимателям. Обычно в бизнес-инкубатор объединяются 10-20 разнопрофильных малых предприятий для реализации предпринимательских проектов. Бизнес-инкубаторы предоставляют предпринимателям услуги, а также обеспечивают своих клиентов консалтинговыми услугами, в первую очередь – информацией об экономической ситуации в регионах и рекомендациями о предпринимательской деятельности, оказывают помощь в подготовке кадров для малых предприятий.

Бизнес-инкубаторы существуют на средства от арендной платы предпринимателей, а также доли от прибыли (или объема продаж) вышедших из «инкубаторов» и успешно функционирующих малых предприятий, на средства промышленных корпораций, учебных заведений и венчурный капитал.

Бизнес-инкубаторы выполняют функции по отбору, приему, размещению и всесторонней поддержке, как правило, новообразованных предпринимательских структур.

Важной задачей при организации бизнес-инкубатора является создание действующей сети из организаций, учреждений и субъектов хозяйствования разных форм собственности, которые могут влиять на экономическое развитие определенного региона. Причем объединение может происходить разными методами: от долевого участия при создании бизнес-инкубатора, как юридического лица, до участия в консультационном совете или сотрудничестве на договорных основах. Объединение разных структур на взаимовыгодных основах может создать благотворительную среду как для развития самого бизнес-инкубатора, так и для экономического развития региона.

Желательными партнерами бизнес-инкубаторов могут быть:

*местные органы власти*, которые могут играть важную роль при организации его как новой организационной структуры, экономически важной для данного региона, повысить статус бизнес-инкубатора, обеспечить ему необходимую поддержку по отношению к внешней среде, в особенности в решении вопросов, связанных с разными бюрократическими преградами;

*объединения предпринимателей региона* (союзы, гильдии, ассоциации, фонды), которые пользуются авторитетом в предпринимательских кругах, определенное влияние на формирование экономической политики относительно перспектив развития приоритетных областей региона;

*банки и прочие кредитные учреждения*, которые могут стать источником привлечения инвестиций в бизнес-инкубатор для новообразованных организаций;

*научные учреждения и высшие учебные заведения*, которые могут быть поставщиками новых кадров предпринимателей, высококвалифицированных специалистов - менеджеров, финансистов, экономистов, инженеров, разработчиков “ноу-хау”, технических и технологических новаций, а также базовыми учреждениями для проведения обучения и переподготовки (тренинга) работников компании, которые могут налаживать деловые контракты, обмениваться опытом, знаниями, находить ниши рынков и т.п..

В зависимости от поставленной цели, особенностей региона и возможностей организаторов могут создаваться разные типы бизнес-инкубаторов, а именно:

1. *Поддерживающие* новые, инновационные виды предпринимательства.
2. *Ориентированные* на создания новых организаций, компаний.
3. *Объединяющие* сеть существующих перспективных организаций разных форм собственности.
4. *Комбинированные*, специализирующиеся на разных вышеупомянутых формах деятельности.

В зависимости от выбранного типа бизнес-инкубатора и ожидаемых результатов довольно важными вопросами при его создании являются определение критериев отбора и оценка перспективности участников.

Критериями отбора участников бизнес-инкубатора могут быть следующие: инновационный характер компаний, которые создаются; потребность в консультировании по вопросам общего менеджмента; наличие необходимого потенциала развития организации в данном регионе; перспективность необходимых ресурсов в бизнес-инкубаторе для реализации определенных его целей (например, площади под аренду, оснащение);

взаимная заинтересованность к услугам как со стороны инфраструктуры бизнес-инкубатора, так и отдельных бизнес-структур;

взаимное дополнение и возможность эффекта синергии.

Кроме вновь созданных, в бизнес-инкубатор могут входить на ограниченный срок и уже существующие, успешно функционирующие организации, если они отвечают хотя бы одному из следующих требований:

1. Организация стабильно работает, прибыльная и может обеспечить поступление средств в бизнес-инкубатор за предоставленные ей услуги;

2. Организация владеет опытом, который может быть полезным для других участников бизнес-инкубатора;

3. Организация производит товары (предоставляет услуги), которые могут быть непосредственно использованы участниками данного бизнес-инкубатора.

В зависимости от вида бизнес-инкубатора, местоположения и специализации, его функциональные направления деятельности могут включать разные спектры бизнес-услуг, а именно:

аренда площадей (офисных, производственных, лабораторных, конференц-залов);

техническо-административное обслуживание (почта, интернет, телефон, факс, ксерокс, офис-секретарь и т.п.);

консультационные (по бизнес-планированию, юридическим, налоговым и другим вопросам);

экономические (услуги бухгалтера, финансиста, экономиста, маркетолога, менеджера);

инвестиционные (поиск инвесторов, выдача кредитов, стартовое финансирование новообразованных компаний, создание кредитных союзов);

научно-технические (внедрение новых технологий, «ноу-хау», инноваций);

учебные (тренинги, курсы переподготовки, обучение по общему менеджменту и другим экономическим специальностям);

презентационные (выставки, конкурсы, конференции);

информационные (создание баз данных, передача новых информационных технологий в бизнесе, интернет-центры и сети);

издательские (издание буклетов, рекламных проспектов, открыток, новейших методических разработок и т.п.);

трудоустройство (поиск работы, базы данных профессий и вакансий, подготовка резюме, подготовка к собеседованию с работодателями и т.п.).

При отборе участников бизнес-инкубаторов важно сделать оценку трех основных составляющих успеха: бизнес-идеи, команды и компании.

Первая - оценка бизнес-идеи. В основе оценки лежит коммерческий (предпринимательский) подход к содержанию (сущности) идеи, который можно определить по следующим критериям:

*спрос на товары (услуги)*, которые предлагаются к производству (величина абсолютного спроса; судьба рынка, который может быть охвачен; степень удовлетворения спроса и т.п.);

*наличие необходимых ресурсов* (доступность ресурсов; общая стоимость; величина стартового капитала и т.п.);

*уровень конкуренции* (норма прибыли в данной области, регионе; условия вхождения в рынок; количество конкурентов);

*степень интеграции в конъюнктуру региона* (отдаленность размещения поставщиков и потребителей; географические условия; национальные традиции);

*потенциал развития бизнес-идеи* (перспективы роста рынков сбыта; продолжительность жизненного цикла товара; ценовая политика);

*количество новообразованных рабочих мест* (в сравнении с другими проектами; изменения в уровнях оплаты персонала; количество привлеченных квалифицированных специалистов и т.п.).

Вторая - оценка команды. Подход состоит в том, что оценка инициативной группы и любого из инициаторов проекта, которые желают стать участниками бизнес-инкубатора, проводится в соответствии со следующими критериями:

- профессиональными качествами специалиста;
- личными психологическими характеристиками;
- накопленному опыту;
- целями и стремлениями личности;
- универсальностью и компетентностью команды;
- слаженностью в действиях команды.

Третья - оценка компании. Подход относительно оценки организации, которая хочет войти в бизнес-инкубатор реализуется через следующие критерии;

- стадия развития компании (до 2-3 лет);
- этап жизненного цикла организации (этап роста);
- потенциал роста (темпы роста реальные и прогнозные);
- достигнутые результаты (судьба рынка; уровень качества продукции; финансовые показатели).

Последний подход особенно важен в случае выбора уже существующей организации, которая может быть включена в число участников бизнес-инкубатора для повышения его имиджа и жизнеспособности.

Словосочетание «бизнес-инкубатор» изобрел один американский социолог в конце 50-х годов нашего столетия. Идея его состояла в том, что социолог арендовал за бесценок никому не нужный старый вокзал, разделил его на небольшие комнатухи, провел в них телефоны, нанял высококлассного юриста, консультанта-экономиста и начал сдавать (очень дешево) офисы для начинающих предпринимателей, стимулируя создание ими малых частных предприятий. Результаты превзошли все ожидания. По свидетельствам статистики, из 100 предпринимателей-новичков достигают успехов лишь 12. А в бизнес-инкубаторе социолога, который работал на старом вокзале, почти 30% предприятий в довольно короткий срок успешно перешло из малого предпринимательства в среднее. Причем значительное количество из них завоевало определенную нишу рынка. Таким образом, бизнес-инкубатор стал питательной средой для начинающих предпринимателей.

Организации, которые вошли в бизнес-инкубатор, были объединены под одной крышей и почти одновременно встречались с типичными для начинающих предпринимателей проблемами. Они начинали активно общаться, проверять свои идеи, учитывать ошибки, обмениваться опытом и значительно быстрее, чем это было бы поодиночке, преодолевать бюрократические преграды и находить пути к успеху. Если им не хватало собственного опыта,

они обращались к специалистам: юристам, экономистам, менеджерам бизнес-инкубатора.

Успех первого экспериментального инкубатора привел к тому, что местные власти многих штатов США начали широко финансировать подобные инициативы, предоставлять льготные кредиты под подобные проекты, оказывать спонсорскую помощь для развития бизнес-инкубаторов. Последние рассматривались как школа для предпринимателей, своеобразная стартовая площадка для развития предпринимательства в регионе.

В результате положительного опыта бизнес-инкубации в США данная концепция стала широко развиваться в Европе с учетом определенных национальных особенностей относительно экономических условий формирования соответствующих структур. Причем *бизнес-инкубаторы*, которые использовали новейшие технологические решения и инновационные идеи стали трансформироваться в *технологические и инновационные центры*, а объединение бизнес-инкубаторов и других инновационных структур с промышленными компаниями, объектами производственной, экологической и социальной инфраструктуры, органами власти привело к созданию *научно-технологических парков*. *Объединение же технопарков* стало следующим шагом в развитии инновационных структур и привело к появлению *технологических полисов*, которые возникают на пересечении деятельности научных и технологических парков.

Ныне накоплен очень большой мировой опыт функционирования упомянутых структур. Рассмотрим особенности создания и деятельности бизнес-инкубаторов в Америке – одной из самых развитых стран мира, как в области науки, так и предпринимательства.

В США функционируют разные *типы бизнес-инкубаторов*:

*Инкубаторы, которые поддерживаются обществом.*

Характерным признаком их является то, что помещения и оснащение бизнес-инкубатора являются собственностью местной власти, а средства на их становление и развитие выделяются из федеральных бюджетов.

Характерный пример: Инкубатор Ист-Энд Менуфакчуринг Сентер, г.Честер, штат Пенсильвания.

Инкубатор в г. Честер, созданный на базе заброшенной трикотажной фабрики, объединяет комплекс из 6 сооружений общей площадью 120 тыс. кв. футов. Специализация - новейшие технологии для легкой промышленности. Отбор организаций, начинающих собственное дело, и их размещение в инкубаторе происходит с учетом потенциальных возможностей освоения новых проектов с целью создания новых рабочих мест. Аренда помещений предоставляется на 3 года. Ведется разработка и строительство помещений научно-промышленного парка, который в будущем должен будет стать местом работы компаний, которые завершат свой срок пребывания в бизнес-инкубаторе. Организациям предоставляются деловые и коммерческие услуги, а также кредиты под низкие проценты. Стоимость проекта создания бизнес-инкубатора составляет 1,3 млн долларов США .

*Промышленные инкубаторы.* Особенностью этого типа бизнес-инкубаторов есть их учредительство и поддержка большими промышленными организациями вместе с администрациями по экономическому развитию соответствующих штатов.

Пример: Полигрефикс Миллз инкубатор, г. Беннингтон, штат Вермонт. Для создания инкубатора Беннингтон Каунти Индастрил Корпорейшн купила здание старой фабрики, получив для ее покупки, восстановления и переоборудования субсидию в размере 900 тыс.долларов, которую предоставила Администрация экономического развития штата Вермонт и заем в размере 250 тыс. долларов от организации Вермонт Индастрил Девелепмент Осорити. Для приведения здания к требованиям бизнес-инкубатора была проведена коренная реконструкция здания и технологическое переоснащение в соответствии со специализацией новых организаций. Суммарные затраты составили 1,1 млн. долларов.

Тем не менее, за довольно короткий срок в инкубатор была принята большая группа организаций, которые довольно быстро реализовали свои проекты, покинули инкубатор и начали самостоятельную коммерческую деятельность.

Организациям, размещенным в бизнесе-инкубаторе, предоставляются льготные кредиты для приобретения и аренды необходимого оснащения. Арендная плата увеличивается по мере пребывания в бизнес-инкубаторе, и это иногда становится одним из условий быстрого выхода из него. Специализация инкубатора - технология машинного производства, кухонные комплексы, производство труб и прочее.

*Неприбыльные общественные инкубаторы.* Подобного типа бизнес-инкубаторы являются, как правило, собственностью общественных неприбыльных организаций, которые соответственно и обеспечивают управление ими.

Характерный пример такого бизнес-инкубатора: Нью Энтерпрейсис фор Вимен Билдинг, г. Гринвилл, штат Миссисипи.

В центре штата компания Миссисипи Екшн фор Комьюнити Едьюкейшн (МЕКЕ) открыла свой бизнес-инкубатор. В его помещениях расположены и получают помощь начинающие организации, собственниками которых есть женщины. МЕКЕ действует как неприбыльная организация и считает, что такой инкубатор является одним из действенных путей развития и поддержки женского предпринимательства. Для инкубатора МЕКЕ выбрала старое 2-этажное здание, площадью 15 тыс. кв. футов. На его реконструкцию было израсходовано 800 тыс. долларов. Финансируют предпринимательские программы инкубатора штат Миссисипи и фонд Л. Штрауса.

Специализация данного инкубатора - инновации в области торговли, коммерческая и предпринимательская деятельность в сфере услуг. На первом этаже здания размещены 10 магазинов, а на втором - 11 офисов. Каждый магазин занимает площадь от 120 до 175 кв.футов. Данный проект позволил создать в регионе дополнительно около 100 новых рабочих мест.

Деловая помощь предоставляется менеджером инкубатора, который постоянно находится в помещении. Он предоставляет услуги в планировании бизнеса, бухгалтерии, правовых вопросах маркетинга, а также по организации переобучения.

*Университетские бизнес-инкубаторы.* Их главная особенность - размещение и нахождение в собственности университетов или других учебных заведений или же объединение значительного количества школ, колледжей, институтов и университетов в единый бизнес-инкубатор.

Пример: Едиванст Текнолоджи Дивелепмент Сентер, г. Атланта, штат Джорджия. Открытие бизнес-инкубатора стало результатом усилий штата по созданию условий для научной поддержки и модернизации местной промышленности, развития малого предпринимательства и привлечения в регион высокотехнологических организаций. На третьем году существования в инкубаторе насчитывалось 12 организаций, которые разместились в старом помещении школы площадью 8 тыс.кв.футов. Завершено строительство сооружений под новый инкубатор, площадью 83 тыс.кв.футов, в офисах которого будут размещены органы управления 30-40 новых компаний.

Организациям и их филиалам инкубатор предоставляет производственные площади, оснащение, доступ к компьютерам, разные виды услуг по низким расценкам. Инкубатор разрабатывает промышленные программы для штата Джорджия, ведет переподготовку специалистов для малых предприятий штата.

Студенты технологического института штата Джорджия имеют возможность работать в компаниях инкубатора неполный рабочий день. Все компании при этом пользуются компьютерной сетью института, его библиотекой и техническим оснащением. Консультанты предоставляют целый ряд юридических, экономических и других услуг.

*Инкубаторы частных корпораций.* Подобного рода бизнес-инкубаторы создаются частными организациями по личной инициативе и развиваются за счет субсидий частного капитала.

Пример: Контрол Дейта энд текнолоджи Сентер. Контрол Дейта, высокотехническая организация Миннесоты была пионером в создании частных бизнес-инкубаторов в Соединенных Штатах. Ее первый бизнес-технологический центр был открыт в 1979 году в г. Сент-Поли, а сегодня корпорация владеет значительным количеством инкубаторов в США и других странах. Контрол Дейта сделала развитие малого предпринимательства частью своей продукции. Лицензии на владение бизнес-инкубаторами были проданы впервые в США штатами Иллинойс и Южная Каролина. Теперь каждый город в этих штатах, открывая бизнес-инкубатор, платит Контрол Дейта 50 тыс. долларов.

Кроме платы за лицензию Контрол Дейта установила дополнительную плату от 25 тыс. до 50 тыс. долларов за систему консультаций, которую предоставляют ее специалисты выезжая в город где создается бизнес-инкубатор.

Инкубаторы предоставляют организациям помещения под офис и производственные площади. Опыт Контрол Дейта показал, что условия аренды

могут изменяться, а расценки за 1 кв. фут площади могут быть от 1,5 доллара до 16 долларов. Каждый бизнес-инкубатор предоставляет организациям услуги центральной приемной, автоответчика, копировальной техники, секретарские услуги, сбор информации, компьютерное обучение, конференцзал, аудио- и видеотехнику, консультационные услуги и т.п..

За 100 долларов в месяц можно арендовать помещения без офиса, имея лишь почтовый ящик и доступ к услугам инкубатора.

Размеры площадей бизнес-инкубаторов Контрол Дейта колеблются от 40 тыс. до 400 тысяч кв. футов. Общее количество рабочих мест, открытых 554 организациями, составляет близко 4000.

Во многих регионах нашей страны также приобретен положительный практический опыт в решении региональных проблем путем привлечения к процессу бизнес-инкубации малого и среднего частного предпринимательства и предоставления ему необходимой помощи. Дальнейшее развитие в этом направлении возможно при условии проведения тщательного анализа приобретенного опыта, современных условий деятельности малого предпринимательства и выбора стратегических направлений движения на будущее.

Одной из наиболее сложных проблем отечественных бизнес-инкубаторов есть вопрос финансирования. Поскольку процедура получения долгосрочных кредитов на 3-5 лет довольно сложная, типично западный способ их финансирования практически невозможен. Бизнес-инкубаторы большей частью существуют за счет финансирования международных донорских организаций, службами трудоустройства населения при госадминистрациях городов и районов им предоставляются помещения.

Обобщая информацию, полученную от действующих бизнес-инкубаторов, можно отметить следующие источники их финансирования:

- а) средства международных фондов, программ грантов и кредитов;
- б) средства заинтересованных министерств, местных администраций, союзов и ассоциаций;
- в) средства участников инкубаторов;
- г) средства спонсоров и инвесторов;
- д) средства коммерческих структур и частных лиц, заинтересованных в работе бизнес-инкубаторов.

Серьезной опасностью для развития бизнес-инкубаторов является и то, что они - неприбыльные организации. В лучшем случае они способны возратить лишь часть израсходованных средств. При этом появляется вероятность, что бизнес-инкубаторы могут создаваться недостаточно квалифицированными и ответственными лицами с корыстной целью. Такая бизнес-инкубация будет способствовать лишь расцвету бюрократии и коррупции, а не серьезному цивилизованному предпринимательству.

В условиях многоукладной экономики, при отсутствии у подавляющего большинства начинающих предпринимателей теоретических знаний и практического опыта, отсутствии реальной инфраструктуры деловых услуг и беззащитности предпринимателей бизнес-инкубаторы являются очень

перспективным организационным нововведением. Успешное развитие экономики, формирование новой структуры производства продукции, выполнения работ и оказания услуг невозможны без создания соответствующей среды, тесного взаимодействия предпринимателей и региональных государственных и общественных организаций. В современных условиях, создание сети бизнес-инкубаторов способно помочь дальнейшему развитию предпринимательской среды, которая стимулирует не только реализацию предпринимательских идей, но и формирование этики делового общения.