



КОНФЕРЕНЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ  
ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ

Distr.  
GENERAL

TD/B/COM.3/EM.5/2  
26 June 1998

RUSSIAN  
Original: ENGLISH

СОВЕТ ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ

Комиссия по предпринимательству, упрощению деловой  
практики и развитию

Совещание экспертов по формированию и укреплению  
территориально-производственных комплексов и  
кооперационных сетей в интересах развития МСП

Женева, 2-4 сентября 1998 года

Пункт 3 предварительной повестки дня

**ФОРМИРОВАНИЕ И УКРЕПЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ  
И КООПЕРАЦИОННЫХ СЕТЕЙ МСП В ИНТЕРЕСАХ РАЗВИТИЯ**

Тематический документ секретариата ЮНКТАД

**Исполнительное резюме**

Приводимые в настоящем тематическом документе результаты анализа и практических исследований говорят о том, что формирование и укрепление территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей являются одним из наилучших способов поддержки МСП и их способности эффективно конкурировать в глобальной экономике. Это верно как для развитых, так и для развивающихся стран. В то же время не всем территориально-производственным комплексам/кооперационным сетям удастся повышать свой технологический уровень или становиться конкурентоспособными на мировом рынке. Одни комплексы или входящие в них фирмы растут, а другие стагнируют или даже деградируют с точки зрения своей способности к новаторству и ведению конкуренции (раздел II). Компании, ассоциации деловых кругов, правительства, доноры и другие вспомогательные учреждения непосредственно заинтересованы в этом процессе, и как индивидуально, так и коллективно они могут способствовать устойчивому развитию территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей.

Описываемые в настоящем документе наиболее успешные примеры формирования и укрепления территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей в развивающихся странах позволили вынести много уроков (раздел III). Отдельным фирмам необходимо взять на себя инициативу перестройки своих внутренних операций и внешних связей с поставщиками и клиентами, однако этому на различных уровнях могут помочь и другие заинтересованные субъекты. Правительства могут оказать помощь путем создания стимулирующего макроэкономического климата и инфраструктуры, а местные/региональные органы власти - путем создания вспомогательных служб и разработки программ формирования кооперационных сетей (раздел IV). Очень важно, чтобы каждый участник процесса на макро-, мезо- и микроуровнях действовал в рамках единой стратегии развития МСП и играл в ней свою конкретную роль (раздел V).

## **ФОРМИРОВАНИЕ И УКРЕПЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ И КООПЕРАЦИОННЫХ СЕТЕЙ МСП В ИНТЕРЕСАХ РАЗВИТИЯ**

### **Вступительное слово**

На своей второй сессии (1-5 декабря 1997 года) Комиссия по предпринимательству, упрощению деловой практики и развитию признала, что межфирменное сотрудничество может служить полезным инструментом в условиях давления, порождаемого усилением глобальной конкуренции, а также средством укрепления технологического потенциала и инновационных процессов, которые вносят существенный вклад в развитие и рост предприятий, особенно малых и средних предприятий (МСП). В свете вышесказанного Комиссия постановила созвать следующее Совещание экспертов "Роль механизмов поддержки – государственных (министерств, региональных органов управления и учреждений) и частных (например, ассоциаций предприятий) – в формировании и укреплении кооперационных связей и сетей в интересах развития МСП, включая основные меры, направленные на решение проблем МСП в связи с получением доступа к финансовым источникам". В настоящем документе приводится справочная информация и поднимаются некоторые важнейшие вопросы, которые будут обсуждаться в ходе Совещания экспертов.

### **I. Введение**

1. В условиях либерализации и глобализации мировой экономики как отдельным компаниям, так и целым странам приходится работать на рынках, требующих новаторства и гибкости для успешной адаптации к постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре. Глобализация повышает наукоемкость производства во всех сферах хозяйственной деятельности. Производство все больше и больше связано с наукоемкими видами деятельности, такими, как товарный дизайн, технологический инжиниринг, контроль качества, новые методы управления и организации производства. Конкурентоспособность фирм зависит не только от цены их продукции, но и от их новаторского потенциала. В этой связи непрерывное совершенствование товаров, процессов, технологии и организационных структур превратилось в необходимое условие поддержания конкурентоспособности в эпоху глобализации экономики.

2. С повсеместной либерализацией рынков стал утверждаться новый подход к конкуренции, основанный на новаторстве. В этой связи МСП встают перед необходимостью новаторства и изменений, реструктурирования своих операций и повышения эффективности производства. Однако зачастую для этого им не хватает ресурсов. Территориально-производственные комплексы и кооперационные сети предприятий представляют особый интерес для развивающихся стран, поскольку они обеспечивают малым фирмам конкретные важные преимущества. Через территориально-производственные комплексы кооперационные сети МСП получают доступ к квалифицированной и высокообразованной рабочей силе и коллективным деловым услугам. Это открывает

возможности для специализации, наращивания технического потенциала, адаптации и новаторства, а также стимулирует приток знаний и интерактивный процесс их приобретения.

3. Под формированием кооперационных сетей чаще всего понимается налаживание формального и неформального сотрудничества между фирмами. Оно может принимать различные формы, такие, как налаживание связей между фирмами через обмен знаниями, коммерческие связи и конкурентные взаимоотношения. Территориально-производственный комплекс представляет собой пространственную концепцию. Географическая близость фирм друг к другу не означает автоматического сотрудничества между ними. Физическое группирование предприятий весьма характерно для развивающихся стран, что связано с феноменом спонтанной агломерации, а также с проводившейся в прошлом политикой создания промышленных парков (англичане называют их "industrial estates", а французы - "zones industrielles"). Они представляют собой не что иное, как простое физическое скопление разрозненных фирм и предприятий сферы услуг. Однако существует необходимость в трансформации этих территориальных комплексов в местные/региональные полюсы роста, получающие преимущества как от своей физической близости, так и от кооперационных связей, тем самым повышая свою конкурентоспособность как на уровне отдельных фирм, так и всей системы.

4. Промышленные районы представляют собой одну из форм группирования предприятий в соответствии с концепцией коллективной эффективности 1/. Их основными характеристиками считаются гибкость и существование мощных кооперационных сетей мелких фирм, позволяющих им идти по пути специализации и субподряда. Модель промышленного района предлагает динамичный подход к региональному экономическому развитию. Важнейшая задача развивающихся стран заключается в том, чтобы использовать соответствующие принципы промышленной организации в качестве рычага для

---

1/ Эта концепция, сформулированная Шмитцом (1989 год), помогает использовать конкурентные преимущества, открывающиеся благодаря внешней направленности местной экономики и совместным усилиям. Что касается первого преимущества, оно является "случайным" и возникает благодаря географической близости (наличие специализированных поставщиков, покупателей готовой продукции, квалифицированной рабочей силы, информации о новых изменениях и т.д.). Что же касается второго преимущества, к нему стремятся более целенаправленно либо благодаря налаживанию сотрудничества между отдельными фирмами (например, предоставление друг другу оборудования в аренду), либо путем объединения усилий групп, фирм в рамках деловых ассоциаций, консорциумов производителей и т.д. Совместные усилия могут иметь как горизонтальный (например, совместное выполнение крупного заказа), так и вертикальный (например, совместное изменение поставщиком и покупателем того или иного компонента) характер. Подробности см. также *Technological Dynamism in Industrial Districts: an Alternative Approach to Industrialization in Developing Countries?*, UNCTAD/ITD/TEC/11, Geneva, 1994.

стимулирования процесса развития на местах, помогая местным МСП пользоваться возможностями, открывающимися благодаря формированию кооперационных сетей и территориально-производственных комплексов, и тем самым создавать возможности для получения доступа к новым рынкам и ресурсам, приобретения новых навыков и знаний и наращивания тех преимуществ, которые помогают в международной конкурентной борьбе.

5. Для достижения этой цели следует сделать выбор между стимулированием более формальных, искусственно созданных территориально-производственных комплексов (путем их организации в зоны экспортной переработки (ЗЭП), научные парки, инкубаторы и технополисы) и поддержкой уже существующих спонтанно сформировавшихся комплексов мелких фирм. Авторы настоящего документа уделяют основное внимание этой второй форме территориально-производственных комплексов, исходя из той посылки, что в будущем основная задача будет заключаться в том, чтобы "наращивать производительность и темпы роста через повышение наукоемкости экономической деятельности, поддерживая при этом социальную гармонию и равенство" (ОЭСР, 1996 год). С этой точки зрения итальянские промышленные районы можно рассматривать в качестве возможных эталонов. Их конкурентные преимущества: технические знания, производственный потенциал, творчество и оригинальность – кроются в эндогенных факторах, имеющих глубокие социальные корни, зачастую в настоящей истории совместного мелкого сельскохозяйственного производства, традициях самозанятости, сильно развитом самосознании и культурной самобытности.

6. В последние два десятилетия процесс формирования территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей МСП привлекает все большее внимание ученых, директивных органов, торговых предприятий и международных организаций. Основная причина этого заключается в том, что в развивающихся странах МСП представляют собой самый многочисленный экономический класс, создающий от одной трети до половины валового внутреннего продукта. С политической точки зрения национальные правительства и международные организации традиционно рассматривают поддержку МСП как один из путей оказания помощи бедноте и создания новых рабочих мест для наиболее обездоленных групп населения. Сегодня эта помощь рассматривается также в качестве одного из направлений стимулирования процветающего частного сектора и экономического роста через децентрализацию и расширение социальной базы процесса развития.

7. В настоящем тематическом документе на конкретных примерах рассматривается роль вспомогательных структур в деле формирования и укрепления территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей в целях развития. В разделе II анализируются различные типы территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей, а также то, каким образом это влияет на политические и другие меры поддержки. В разделе III рассматривается то стимулирующее воздействие, которое формирование территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей оказывает на развитие МСП, а также подчеркивается необходимость общественной информированности и поддержки. На основе результатов отдельных исследований в нем приводятся примеры наиболее оптимальной практики поддержки как уже

сформировавшихся, так и абсолютно новых комплексов и кооперационных сетей. В разделе IV рассматриваются последствия для политики и вспомогательной деятельности, а также предлагаются меры на государственном и частном уровнях и в сфере технического сотрудничества, которые могут максимально увеличить те выгоды, которые возникают благодаря формированию территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей. В разделе V обобщаются уроки, вынесенные из наиболее эффективных примеров содействия формированию территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей.

## **II. Виды территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей**

8. Существует много видов территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей. Каждый из них имеет свой особый путь развития, организационные принципы и конкретные проблемы. Различные виды территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей требуют от директивных органов различных политических подходов (работа Мейера-Стамера, выходит в ближайшее время). Три общих критерия позволяют провести важные различия между различными видами. Речь идет об общем уровне технологической оснащенности фирм, входящих в территориально-производственное образование, экстенсивности изменений, происходящих со временем в рамках такого образования, и степени координации и интенсивности кооперационных связей между входящими в комплекс фирмами. На основе этих критериев территориально-производственные комплексы подразделяются на пять видов: неформальные, организованные и инновационные территориально-производственные комплексы, технологические парки и инкубаторы, а также зоны экспортной переработки (ЗЭП).

9. Основным видом территориально-производственных образований в развивающихся странах и, в частности в НРС, являются неформальные территориально-производственные комплексы (см. таблицу 1). Они, как правило, включают в себя микро- и малые фирмы, технологический уровень которых является низким по отношению к промышленным соседям. Их рабочая сила является малоквалифицированной, и для повышения уровня ее профессиональной подготовки не принимается практически никаких мер. Хотя отсутствие мощных барьеров для доступа и может со временем привести к изменению числа фирм и вспомогательных учреждений, входящих в территориально-производственные образования, это еще не свидетельствует о позитивной динамике, примерами которой являются повышение уровня управления, внедрение новых процессов, машин и оборудования, повышение качества продукции, товарная диверсификация или развитие экспорта.

10. Интенсивность координации и кооперационных связей является весьма низкой между фирмами, входящими в неформальные территориально-производственные образования, характерной особенностью которых являются ограниченные перспективы роста, жесточайшая конкуренция, отсутствие доверия и обмена информацией. Эта низкая динамика роста усугубляется неудовлетворительным состоянием инфраструктуры, слабостью обратных, горизонтальных и прямых связей, а также отсутствием информации о зарубежных рынках.

"Суаме магазин", расположенный в Кумаси (Гана), является одним из примеров неформального территориально-производственного комплекса, который стал динамично развиваться благодаря налаживанию связей между потребителями и поставщиками, а также кооперации с исследовательскими учреждениями, такими, как Технологический консультационный центр при Научно-техническом университете в Кумаси. Правительство, первоначально выступавшее против быстрого увеличения числа неформальных мастерских в "Суаме магазин", стало поддерживать развитие этого комплекса посредством оказания технических услуг, подготовки кадров и кредитования. Об этом примере более подробно говорится в разделе III.

11. Такие связи способствовали значительному наращиванию технологического потенциала в рамках территориально-производственного комплекса, и в ходе продолжительного экономического кризиса в Гане этот процесс еще более активизировался благодаря переходу образованных специалистов из государственного сектора на микро- и малые предприятия. Тем не менее подобные неформальные территориально-производственные образования являются очень хрупкими. К концу 80-х годов, когда благодаря программе структурной перестройки МВФ был либерализован импорт, в том числе подержанных легковых автомобилей и их частей, в частности двигателей, а валюта стала более доступной, темпы роста территориально-производственных комплексов снизились. Сотни предприятий обанкротились, и тысячи работников лишились рабочих мест. Лучше других оказалось положение предприятий, перешедших на выпуск готовой продукции. Был вынесен следующий урок: "для того чтобы выжить и процветать, сильнейшие должны поднять свой технологический уровень и перейти от ремонта к выпуску готовой продукции" (Пауэлл, 1995 год).

12. Характерной особенностью организованных территориально-производственных комплексов является наличие коллективных структур, главным образом в сфере инфраструктуры и услуг, создаваемых для анализа и решения общих проблем (см. таблицу 2). Хотя в рамках таких территориально-производственных комплексов большинство фирм являются небольшими, на некоторых из них трудится свыше 200 работников, и организация профессионального и ремесленного обучения помогает повысить их квалификацию. Что касается их технического потенциала, он также возрос, хотя к уровню промышленных соседей подошли еще немногие. Организованные территориально-производственные комплексы отличают сотрудничество и налаживание кооперационных связей между входящими в них фирмами. Эти фирмы пошли по пути совместных изменений и эволюции, осознав, что в условиях либерализованной экономики им легче конкурировать группой, а не отдельными самостоятельными единицами. Это придало еще большую динамику процессу развития территориально-производственных комплексов.

**Таблица 1. Неформальные территориально-производственные комплексы**

<b>Страна</b>	<b>Местоположение территориально-производственного комплекса</b>	<b>Специализация</b>	<b>Вид <sup>2/</sup></b>
<b>Боливия</b>	Санта-Круз де ла Сьерра	Одежда	Сеть микро- и малых предприятий
<b>Буркина-Фасо</b>	Уагадугу	Ремонт автомобилей; шитье одежды; ремонт электроприборов; кузнечное дело; помол зерна	Неформальный территориально-производственный комплекс
<b>Гана</b>	Кумаси ("Суаме магазин")	Ремонт автомобилей; производство запасных частей	Неформальный территориально-производственный комплекс
<b>Гондурас</b>	Сан-Педро Сула	Мебель; металлообработка; переработка продуктов питания (соусы)	Сеть микро- и малых предприятий
<b>Индонезия</b>	Центральный район острова Ява	Производство тростникового сахара; макаронных изделий; черепицы	Малые и надомные предприятия
<b>Нигерия</b>	Аква Зария Лагос	Кузнечное дело; производство изделий из кожи и дерева	Неформальный территориально-производственный комплекс
<b>Уганда</b>	Катва и Джинджа Иганга	Металлообработка; переработка продуктов питания (помол кукурузы)	Формальный территориально-производственный комплекс

Источник: Собрано секретариатом ЮНКТАД из различных источников.

---

<sup>2/</sup> По данным специалистов, изучавших территориально-производственный комплекс/кооперационную сеть.

13. Территориально-производственный комплекс "Ньюви" в Нигерии, производящий автомобильные запасные части (см. раздел III), является примером того, как фирмы, входящие в неформальное образование, не имевшие никакой инфраструктуры, смогли успешно расти, экспортировать и повышать технический уровень производства, объединившись вместе и создав объекты инфраструктуры общего пользования. Рабочие повышали свою квалификацию благодаря обучению на производстве, особенно в периоды установки и опробования оборудования, а также благодаря межфирменным связям с зарубежными поставщиками технологии (из Тайваня, провинция Китая, прибыли иностранные эксперты, под руководством которых обучались нигерийские инженеры). В то же время, как и в случае "Суаме магазин", который анализировался выше, в производственной стратегии территориально-производственного комплекса вскрылись слабые места, в первую очередь связанные с тем, что в рамках комплекса фирмы были недостаточно хорошо организованы для того, чтобы непрерывно совершенствовать свое производство. Здесь необходимы новые политические меры и вспомогательные структуры.

14. Фирмы, входящие в организованный территориально-производственный комплекс в Сиалкоте (Пакистан), производящий хирургические инструменты, также смогли справиться с проблемами глобализации и либерализации, добившись высокой конкурентоспособности на уровне комплекса (см. раздел III). На давление со стороны внешних конкурентов они ответили повышением качества благодаря совместным усилиям: делегация местных производителей посетила Вашингтон после введения импортных ограничений правительством Соединенных Штатов, местная торговая ассоциация добилась от пакистанского правительства финансовой и технической поддержки, для обеспечения контроля качества была нанята консультационная фирма, и благодаря федеральной поддержке были созданы лаборатории по испытанию металлов и центр технической подготовки. Уже через два года продукция первой из фирм соответствовала стандартам качества ИСО. Этому процессу во многом способствовали тесные связи в рамках и между различными секторами, прогрессивная специализация на различных этапах производства, частый обмен информацией и приток знаний.

15. Инновационные территориально-производственные комплексы в основном встречаются в развитых странах. Однако существуют исключения, такие, как индийский комплекс в Бангалоре, занимающийся выпуском программного обеспечения (см. раздел III), и формирующийся комплекс по выпуску керамической плитки в Санта-Катарине, Бразилия. Входящие в эти территориально-производственные комплексы фирмы занимаются научной деятельностью и имеют возможности для адаптации технологии, создания новых товаров и процессов и быстрого доведения их до рыночных кондиций. Успешно конкурировать на мировом рынке им позволяет и постоянное новаторство на всех уровнях коммерческой деятельности. Благодаря этому фирмы, входящие в такие комплексы, зачастую работают на глобальном уровне и экспортируют значительную долю производственной продукции.

**Таблица 2. Организованные территориально-производственные комплексы**

Страна	Комплекс	Специализация	Количество фирм	Количество поставщиков	Экспорт продукции (%)	Доля мирового экспорта (%)	Число работников	Другая важная информация
Бразилия	Синош вэли	Обувь (кожаная)	500	1 000	70	12,3 (1990 год)	153 000	Экспорт: 900 млн. долл. США (1992 год)
Индия	Тируптур	Трикотаж (хлопок)	1 500 (1985 год)		да		40 000 (1985 год)	
Нигерия	Ннюви	Автомобильные запасные части (из металла и каучука)	17		да		2 256 (1991 год)	80% производства автомобильных запчастей в Нигерии
Пакистан	Сиалкот (Пенджаб)	Хирургические инструменты	300	1 500	90	20 (1996 год)		Второй мировой экспортер: 130 млн. долл. США (1993 год)

Источник: Собрано секретариатом ЮНКТАД из различных источников.

16. Успешно работающие территориально-производственные комплексы используют имеющиеся преимущества, позволяющие им находить свою нишу на рынке, повышать качество, внедрять новые многоцелевые производственные технологии и оперативно вносить изменения в организацию производства. Специальные знания, появляющиеся благодаря новым технологиям, они фактически получают у специализированных структур, а затем адаптируют их с учетом местных знаний и опыта. Это характерно не только для секторов, традиционно рассматриваемых в качестве высокотехнологичных. Даже в традиционных секторах, таких, как текстильные изделия и одежда, кожевенно-обувная или пищевая промышленность, фирмы вынуждены внедрять новые технологии в процесс дизайна, производства и сбыта, с тем чтобы не отстать от требований времени и не прийти в упадок.

**Таблица 3. Виды территориально-производственных образований и их функционирование**

<b>Виды Особенности</b>	<b>Неформальные образования</b>	<b>Организованные комплексы</b>	<b>Инновационные комплексы</b>	<b>Технологические парки и инкубаторы</b>	<b>Зоны экспортной переработки</b>
<b>Примеры</b>	Суаме Магазин (Кумаси, Гана)	Сиалкот (Пенджаб, Пакистан)	Бангалор (Индия)	Международные коммерческие инкубаторы (Китай)	Макиладора (Мексика)
<b>Уровень технологии</b>	низкий	средний	высокий	низкий и высокий	от низкого до среднего
<b>Квалификация работников</b>	низкая	средняя	высокая	средняя	низкая и средняя
<b>Новаторство</b>	практически отсутствует	незначительное	активное	незначительное	отсутствует
<b>Доверие</b>	слабое	высокое	высокое	слабое	слабое
<b>Сотрудничество</b>	практически отсутствует	активное	активное	практически отсутствует	умеренное
<b>Конкуренция</b>	сильная	сильная	сильная	сильная	средняя
<b>Размер фирм</b>	микро	МСП и крупные фирмы	МСП и крупные фирмы	МСП	МСП и крупные фирмы
<b>Экспорт</b>	практически отсутствует	от среднего до значительного	значительный	незначительный	значительный
<b>Обучение</b>	практически отсутствует	от средней до высокой активности	активное (непрерывное)	активное	от полного отсутствия до средней активности

Источник: Собранно секретариатом ЮНКТАД из различных источников.

17. Наконец, технологические парки и ЗЭП являются местными территориально-производственными образованиями, возникновение которых связано с проводимой технологической или экспортной политикой. Технополисы представляют собой территориальные скопления высокотехнологичных фирм и организаций, начиная от крупных технологических исследовательских центров и кончая небольшими региональными научными парками или инкубаторами. Несмотря на некоторые успешные примеры на уровне

отдельных предприятий (таких, как "Хьюлетт Пэккард" и "Эпл", начавших свою работу в научных парках), технополисам зачастую недостает эффективных механизмов стимулирования кооперационных связей между искусственно сгруппированными фирмами или передачи и получения технологии извне. По общему признанию, технополисы могут играть роль технологических "парников" и помогать созданию новых предприятий (ОЭСР, 1997 год). Однако очень часто их критикуют как дорогостоящие анклав, сосредоточивающие в себе крупные государственные инвестиции и не дающие адекватной отдачи с точки зрения стимулирования роста местной экономики (Мейлат, 1996 год).

18. ЗЭП также не продемонстрировали способность к налаживанию позитивных связей с местной экономикой. Их цель заключается в привлечении иностранных фирм посредством прямых налоговых льгот, упрощения экспортного регулирования, стимулирования деловых услуг и облегчения доступа к инфраструктуре и транспорту. Действительно, они успешно функционируют в небольших ориентирующихся на экспорт странах, например в Юго-Восточной Азии или в Китае (Ван Хеерден, 1988 год). В то же время для ЗЭП характерна слабость координации и операционных связей между фирмами, расположенными в рамках территориально-производственного комплекса, жесткие отношения субподряда и отсутствие обратных или прямых связей с местной производственной системой (за исключением нелегальной торговли). Во многих развивающихся странах они приходят в упадок из-за низкого уровня технологии, низкой добавленной стоимости, низкой прибыльности, рыночной и инвестиционной нестабильности (Фробел и др., 1987 год). Очень часто большой потенциал с точки зрения создания рабочих мест не реализуется в силу высокой текучести кадров, что мешает повышению их квалификации (в основном низкооплачиваемая рабочая сила и женщины), в то время как позитивный эффект высокого валового объема экспорта сводится на нет из-за низкого уровня валютных поступлений и чистого экспорта (Нерс, 1995 год).

### **III. Значение территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей для развития МСП и потребность в государственной поддержке**

19. Формирование территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей помогает МСП преодолеть основную слабость – изолированность и беспомощность, – а также поднять свою конкурентоспособность за счет налаживания межфирменных связей, обеспечивающих экономию за счет масштабов и номенклатуры производства. Воссозданные в 60-70-х годах итальянские промышленные зоны стали образцом территориально-производственных комплексов МСП. В этих зонах сеть социальных связей, основанных на углублении промышленной и социальной взаимозависимости, служит фундаментом для такой организации труда, характерной особенностью которой является социальная сплоченность, сотрудничество и взаимопомощь. Эта сеть связей помогает также укреплению доверия и взаимовыручки, которые необходимы для бесперебойного функционирования системы на основе формальных и неформальных соглашений (Бекаттини, 1990 год). Для налаживания подобных связей потребовались десятилетия, а также поддержка местных институтов власти.

20. Хотя модель промышленного района удается успешно воспроизвести далеко не всегда, существует много примеров эффективной поддержки (национальные программы или международная помощь) процесса повышения коллективной эффективности и конкурентоспособности производства до такого уровня, который был бы недоступен подавляющему большинству отдельных производителей. Размер практически перестал служить предпосылкой экономического роста. Важнейшее значение приобрел организационный синергизм – стимулирование "совместимости" на системном уровне, – а также местные системы, в рамках которых такой синергизм проявляется. Портер (1990 год) утверждает, что "во все большем числе стран мира конкурентный успех все чаще объясняется местными факторами". Стратегическими ингредиентами такого конкурентного успеха является уникальное сочетание местных кадров, местной технологии, местной инфраструктуры и местных поставщиков в основных областях.

21. Формирование территориально–производственных комплексов и кооперационных сетей МСП может также служить одной из стратегий решения новых проблем, возникающих в ходе глобализации и либерализации. В своем исследовании, посвященном бразильскому территориально–производственному комплексу "Синош вэли", производящему обувь, и пакистанскому комплексу "Сиалкот", выпускающему хирургические инструменты, Надви и Шмиц (1997 год) утверждают, что в новых условиях конкуренции МСП могут лучше развиваться в рамках специализированных географических образований или географически разрозненных кооперационных производственных сетей. Важную роль играют совместимость и кооперационные связи. Поддержка и стратегическое управление являются ключом к успеху. По мнению Бруско (1990 год), промышленные районы проходят два этапа развития: первый этап спонтанного роста, названный им "Марк I", и второй этап – "Марк II", на котором важное значение приобретает институциональная поддержка.

22. Эффективная работа местных органов власти и наличие вспомогательных структур, обеспечивающих кредитование, подготовку работников и предпринимателей, а также комплекс коллективных и посреднических услуг крайне важны для головных предприятий, поскольку это позволяет им избрать "магистральный", а не "обходной" путь к повышению конкурентоспособности (Пайк и Сенгенбергер, 1990 год). В первом случае конкурентоспособность достигается благодаря постоянному новаторству, высокому качеству продукции, функциональной гибкости и хорошим условиям труда. Во втором – акцент переносится на ценовую конкуренцию за счет постоянного снижения издержек и заработной платы. "Магистральный" подход требует постоянных инвестиций, особенно в рабочую силу, и соответствующие риски должны "распределяться" между государственными и частными учреждениями. МСП не в состоянии поодиночке разрабатывать новые технологии и одновременно искать новые рынки, готовить квалифицированную рабочую силу и мобилизовать капитал. В то же время правила "новой конкуренции" позволяют успешно работать на глобальном рынке лишь гибким специализированным производителям, ведущим конкурентную борьбу на основе товарных характеристик (а не цены), налаживания производства "с колес", коллективной организации труда и сотрудничества между фирмами (Бест, 1990 год).

23. Считается, что территориально-производственные объединения фирм возникают спонтанно под влиянием конкретных исторических и социально-экономических условий. Утверждается также, что "промышленные районы никогда не возникают случайно или ошибочно" (Пеццини, 1996 год). Европейские успешные примеры (к числу которых относятся "Третья Италия", район Баден-Вюттемберг в южной части Германии, Западный Ютланд в Дании и юго-восточная Фламандия в Бельгии) наглядно демонстрируют то, как уже существующие и динамично развивающиеся территориально-производственные комплексы могут работать еще лучше или решать новые проблемы. В то же время многие специалисты скептически относятся к возможности создания с нуля местной производственной системы малых фирм, которая могла бы конкурировать на основе коллективной эффективности.

24. Территориально-производственный комплекс в Ньюи (Нигерия), производящий автомобильные запчасти, служит примером неформального образования, вступившего в фазу коренных изменений и наращивания экспорта. Однако у этого процесса есть свои границы. За последние 25 лет мелкие торговцы в Ньюи превратились в производителей автомобильных запчастей благодаря тесной связи с поставщиками технологии из Тайваня, провинции Китая. Семнадцать фирм (размер которых колеблется от 40 до 250 работников) поставляют на рынок Нигерии и других стран Западной Африки коробки передач, цепи для двигателей, автомобильные шланги, аккумуляторы, крепления для двигателей, амортизаторы, мотоциклетные подножки и прокладки, а также другие части. Большинство этих фирм имеют дизайнерский потенциал, позволяющий им адаптировать свою продукцию и производственные процессы к требованиям местного рынка. Фирмы в Ньюи продолжали расти несмотря на инфраструктурные и кредитные трудности. Например, электроэнергия вырабатывалась частными генераторами, водоснабжение осуществлялось из пробуренных скважин, телефонная связь была плохой, а тарифы высокими, земля стоила дорого и ее не хватало, а банки не желали предоставлять кредиты компаниям с большими товарно-материальными запасами. Несмотря на все эти трудности, фирмы в Ньюи преуспели в новаторстве, росте и налаживании экспортной торговли с соседними странами, в то время как другие нигерийские фирмы сворачивали свою деятельность.

25. Однако в этот момент для выхода на следующий этап развития территориально-производственного комплекса, названный Бруско "Марк II", возникает потребность во внешней поддержке. В работе Оеларан-Оеинка (1997 год) утверждается, что "слабость местного инвестиционного потенциала продолжает сдерживать процесс создания полноценного инновационного потенциала". Требуются различные формы государственной или неправительственной поддержки: от технических услуг и управленческого консалтинга до снабжения дешевой информацией о новых товарах и услугах (которая в настоящее время является чрезвычайно дорогой) и субсидированного/децентрализованного испытания материалов. Самостоятельные усилия частных фирм по овладению новыми знаниями могут дополняться также свободным или дешевым доступом к специализированным государственным объектам (которые в настоящее время недозагружены). Договоренность такого рода была достигнута, например, в Кумаси, где Отдел средней технической

подготовки Технологического консультационного центра при Научно-техническом университете организовал неформальные курсы повышения квалификации в области механики, а также обучение основам бухгалтерского учета и управленческой деятельности.

Примеры наиболее эффективных форм поддержки существующих территориально-производственных комплексов/кооперационных сетей

26. Опыт говорит о том, что различные формы содействия государственных или частных учреждений могут играть важную роль, помогая недавно сформировавшимся территориально-производственным комплексам или кооперационным сетям обеспечивать, поддерживать и повышать конкурентоспособность. Опыт работы высокотехнологичных промышленных кооперационных сетей в Бангалоре (см. вставку 1) и территориально-производственного комплекса в Сиалкоте, производящего хирургические инструменты (см. вставку 2), дает примеры эффективной поддержки, направленной на стимулирование роста и конкурентоспособности (на местном и глобальном рынках) территориально-производственных образований и кооперационных сетей МСП в развивающихся странах. Эти примеры были выбраны главным образом потому, что они позволяют проанализировать роль внешних и внутренних вспомогательных структур в деле стимулирования и повышения конкурентоспособности производства в уже сформировавшихся территориально-производственных комплексах и кооперационных сетях.

**Вставка 1: Промышленные сети высокой технологии  
в Бангалоре, Индия**

Бангалор фактически является научно-техническим центром Индии. Успешное развитие высокотехнологичного промышленного производства в Бангалоре в последнее время во многом объясняется существованием тесных связей между различными видами крупных, средних и мелких фирм, производящих различные виды наукоемкой продукции, и местными специализированными научно-исследовательскими, профессионально-техническими и высшими учебными заведениями. Отличительной особенностью Бангалора является плотная сеть взаимных связей в рамках и между наукоемким машиностроением, электроникой, телекоммуникациями, оборонной промышленностью, станкостроением и местными учреждениями. Важнейшим географическим преимуществом бангалорских предприятий является наличие базы высококвалифицированной рабочей силы, где постоянно рождаются и куда стекаются новые производственно-технологические идеи.

В отличие от большинства примеров инновационных территориально-производственных образований или кооперационных сетей МСП на Юге, развитие Бангалора как центра наукоемких отраслей на базе МСП во многом стало следствием первоначального (и стратегического) географического выбора, сделанного центральным правительством. За этим последовали государственные инвестиции в крупные предприятия в наукоемких секторах и в основные вспомогательные учреждения. Такая государственная поддержка дала толчок процессу, который в течение трех десятилетий позволил наладить обратные и прямые связи, подготовить большое число высококвалифицированных научно-технических кадров, а также создать многочисленные МСП, производящие компоненты или работающие на основе субподряда; в результате наукоемкие промышленные предприятия, как местные, так и международные, стали размещать свое производство в этом городе.

Международная конкурентоспособность бангалорских фирм в наукоемких отраслях связана главным образом с доступностью сравнительно дешевой и в то же время высоко квалифицированной рабочей силой. Благодаря бангалорским инженерам в ряде местных секторов не прекращается процесс технического новаторства. Налаживая обширные обратные и прямые технологические связи на местном уровне, крупные государственные фирмы очень часто играли роль промышленных локомотивов, стимулируя рост своих секторов, создавая учебную основу для подготовки последующих поколений квалифицированного инженерно-технического персонала и выполняя функции промышленных инкубаторов, где накапливались технические навыки и ноу-хау. Среди таких крупных фирм можно назвать "Бхарат электроникс" (оборонная промышленность), "Хиндустан машин тулз фэктори", "Индиен телефон индастриз", "Хиндустан аэронотикс" и ВИПРО (крупная частная фирма, производящая компьютеры).

Между бангалорскими фирмами существуют несколько уровней производственных связей. Эти связи налажены как между секторами, так и в рамках самих секторов. Очень важную роль играют межотраслевые связи местных производителей станкостроительной продукции с фирмами в других секторах. В ряде случаев МСП сотрудничают друг с другом на основе различных субподрядных соглашений. В других случаях оперативные связи между МСП привели к созданию консорциумов. Например, пять МСП, производящих станки и оборудование, создали консорциум для совместной сбытовой деятельности и обслуживания своей продукции, открыв шесть контор по всей стране. Персонал, занимающийся сбытом и обслуживанием продукции, не только быстро реагирует на потребности клиентов, но и доводит до сведения входящих в консорциумы фирм предложения и пожелания потребителей. Каждая из пяти фирм-членов производит свой особый вид машиностроительной продукции, которые являются не конкурирующими, а взаимодополняющими.

В процессе стимулирования кооперационных связей важнейшим шагом, по-видимому, стало создание в Бангалоре (главным образом государственными органами) большого числа специализированных технических учреждений, обеспечивающих подготовку технического персонала и общее обслуживание производителей. Особо следует отметить Центральный институт станкостроения (ЦИС), который, по общему признанию, сыграл решающую роль в развитии машиностроительного сектора. Некоторые из наиболее новаторских и успешно развивающихся машиностроительных фирм в Бангалоре были созданы дизайнерами ЦИС, знающими и доверяющими друг другу и обменивающимися идеями и услугами. Важную роль в налаживании контактов между фирмами в различных секторах и в их поощрении к созданию консорциумов, открывающих для членов возможности получать дополнительные преимущества благодаря сотрудничеству, сыграли и представительные торговые органы.

Отрывок из работы К. Надви, *Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth and Innovation*, UNIDO, October 1995.

27. Государственная политика, безусловно, сыграла важную роль в развитии наукоемкого производства в Бангалоре. До 80-х годов индийская стратегия развития сводилась к замещению импорта в интересах становления национальной промышленности, в том числе высокотехнологичных, наукоемких секторов. В соответствии с этой задачей директивные органы стремились к обеспечению благоприятных для ее достижения условий, в том числе создавая учреждения, особенно в области профессиональной подготовки и научных исследований, а также крупные государственные предприятия, устанавливавшие технологические связи на местном уровне. Либерализация торговли в 80-х годах лишь интенсифицировала гибкие производственные связи между этими крупными государственными предприятиями и их более мелкими субподрядчиками при большем акценте на разнообразие, качество и дизайн выпускаемой продукции, что в свою очередь способствовало формированию местных территориально-производственных комплексов, состоящих из специализированных МСП. Успешная деятельность этих комплексов привлекла в Бангалор целый ряд ведущих транснациональных корпораций, таких, как ИБМ, "Филипс", "Моторола", "Хьюлетт пэкард", "Симменс", ЗМ, "Тексас инструментс", "Новелл" и "Бритиш аэроспейс".

28. Наличие в Бангалоре высококвалифицированной рабочей силы в наукоемких секторах помогало предприятиям находить свое место в глобальной системе высокотехнологического производства, а также повышать свой технологический уровень и выходить на более прибыльные рынки. Этот пример не следует рассматривать в качестве оправдания политики замещения импорта, однако нет никаких сомнений в том, что существование высококвалифицированных инженерно-технических кадров явилось решающей предпосылкой быстрого развития наукоемких промышленных систем, и многим развивающимся странам довольно сложно будет повторить этот опыт. В ряде случаев для этого может потребоваться обширная реформа национальной системы образования и/или стимулирование более тесных связей между университетами, техническими органами и исследовательскими центрами, с одной стороны, и промышленностью – с другой.

29. Пример Бангалора демонстрирует возможность сочетания двух уровней конкурентоспособности. Как объяснялось выше, можно провести различие между конкуренцией, основанной на новаторстве, и конкуренцией за счет экономии на заработной плате. Для подавляющего большинства НРС, имеющих избыточную рабочую силу, характерны низкая заработная плата/низкий уровень технологии/низкое качество продукции в противоположность высокой заработной плате/высокому уровню технологии/высокому качеству продукции в промышленных районах более передовых стран с меньшим избытком рабочей силы (Шмиц, 1990 год). Напротив, опыт Бангалора говорит о том, что новаторство и дешевая рабочая сила вполне могут ужиться в рамках одной фирмы, и этот опыт позволяет определить ряд условий (а возможно, и мер поддержки), которые делают возможным такое сосуществование низких заработков, новаторства и повышения качества.

**Вставка 2: Территориально-производственный комплекс по производству хирургических инструментов в Сялките, Пакистан**

Территориально-производственный комплекс по производству хирургических инструментов в Сялките столкнулся с новыми проблемами, возникшими в ходе процесса либерализации и глобализации, которые поставили под угрозу существование местных фирм, входящих в комплекс, и их способность поддерживать свою конкурентоспособность на глобальном рынке, которая все больше определяется возможностями удовлетворять требования потребителей и качеством продукции. Перед комплексом в Сялките остро встала необходимость повысить качество хирургических инструментов. Для того чтобы сохранить доступ на рынки передовых стран, их производители должны соблюдать международно признанные требования к качеству. В мае 1994 года Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (ФДА) Соединенных Штатов выпустило "импортное предупреждение", ограничив поставки пакистанских хирургических инструментов в Соединенные Штаты на том основании, что они не соответствуют международно признанным стандартам качества. Вследствие этого фактического эмбарго экспортные партии из Сялкота были остановлены на полпути, заказы были отменены и многие фирмы в Сялките прекратили свою деятельность. Однако к началу 1997 года, спустя немногим более двух лет после этого события, продажи инструментов, произведенных в Сялките, превысили уровень 1992-1993 годов, общее качество продукции возросло, 75 из 300 производителей в рамках комплекса получили сертификаты о том, что их продукция соответствует международно признанным стандартам надлежащей производственной практики (НПП), а одна фирма даже получила сертификат о соответствии ее продукции стандарту качества ИСО 9000.

В преодолении комплексом такого кризиса качества решающую роль сыграла местная торговая ассоциация - Ассоциация производителей хирургических инструментов (СИМА). Действительно, важнейшим фактором, предопределившим повышение качества продукции, выпускаемой территориально-производственным комплексом, стали коллективные усилия в рамках СИМА. В течение месяца с момента выпуска ФДА "импортного предупреждения" она начала мобилизацию фирм-членов и подготовку коллективной программы действий. Первым шагом в рамках такой программы стала поездка делегации местных производителей, возглавляемой Председателем Ассоциации, в Вашингтон для ведения переговоров от имени территориально-производственного комплекса непосредственно с ФДА. Во-вторых, она добилась от правительства финансовой и технической помощи. Без усилий со стороны СИМА государство вряд ли поддержало бы комплекс. Благодаря усилиям СИМА государство оказало через свое Бюро стимулирования экспорта помощь комплексу в переговорах с властями Соединенных Штатов. Правительство согласилось также оплатить расходы на наем признанной ФДА американской консультационной фирмы, занимающейся контролем качества, которая организовала учебную программу и помогла 200 местным фирмам поднять качество продукции до требуемых ФДА стандартов НПП. Хотя некоторые крупные фирмы приобрели подобные ноу-хау в частном порядке через своих зарубежных покупателей или нанятых консультантов, именно договоренность СИМА с консультационной фирмой, оказавшей помощь комплексу в целом, помогла преодолеть кризисную ситуацию, предоставив большинству МСП, входящих в комплекс, доступ к необходимым ноу-хау.

Кроме того, федеральное правительство финансировало создание работающих под руководством СИМА лабораторий по испытанию металлов и Технического учебного центра в Сялките, который пришел на смену Центру по развитию металлообрабатывающих отраслей, действовавшему под эгидой местных властей. Наконец, СИМА договорилась с государственными органами об открытии для своих членов автоматически возобновляемой кредитной линии для льготного кредитования местных производителей.

В отношениях между местными производителями и внешними покупателями произошли существенные изменения. Многие крупные фирмы укрепили свои связи с основными покупателями. В одном случае покупатель предложил продавать инструменты сялкотской фирмы под своим фирменным наименованием и со своими гарантиями качества. Благодаря укреплению связей с крупнейшими покупателями многим крупным фирмам в Сялките были переданы важные технологии. Это в первую очередь касается тех крупных фирм, которые создали совместные предприятия с ведущими международными производителями. В таких совместных предприятиях техническая обязанность получить сертификат ИСО 9000 и, таким образом, предоставить необходимые технические ноу-хау и организовать подготовку кадров лежит на зарубежном партнере. Поскольку многие местные производители получили сертификаты НПП и цены на их продукцию снизились, технические связи между покупателями и сялкотскими производителями зачастую стали ослабевать.

Выдержка из работы К. Надви "International competitiveness and small firm clusters - Evidence from Pakistan", *Small Enterprise Development*, March 1998.

30. Различный опыт развития крупных и малых предприятий в территориально-производственном комплексе в Сиалкоте подчеркивает важность создания учреждений, предлагающих специализированную помощь и обслуживание МСП. Мелким фирмам необходим доступ к широкому диапазону услуг, которые крупные фирмы зачастую получают благодаря своим собственным службам или на договорной основе, что не доступно МСП по экономическим соображениям. Опыт говорит о том, что для нормального развития мелким фирмам необходимо горизонтально организовываться в деловые или отраслевые ассоциации, с тем чтобы укреплять свои позиции в отношении с клиентами и тем самым расширять свои торговые возможности. Очевидно и то, что, хотя крупные фирмы и имеют преимущества, их попытки повысить качество поставляемой им продукции отвечают интересам мелких фирм.

31. Решить проблемы, вставшие перед территориально-производственным комплексом, можно было лишь на основе сотрудничества между государственным и частным секторами. СИМА помогла заручиться поддержкой правительства. Это еще раз подчеркивает необходимость создания торговых ассоциаций МСП не только для лоббирования правительства в целях получения помощи, но и для налаживания диалога между государственным и частным секторами и участия в разработке политических и вспомогательных мер, касающихся МСП. Через такой диалог удалось воплотить в жизнь принцип взаимодополняемости в вопросах вспомогательных услуг; в результате была создана работающая под руководством СИМА лаборатория по испытанию металлов, чья репутация и оборудование получили международное признание 3/.

#### Примеры наиболее эффективной практики формирования территориально-производственных комплексов/кооперационных сетей

32. Хотя создать динамично развивающийся территориально-производственный комплекс с нуля гораздо сложнее, чем укрепить уже существующую систему, можно вынести определенные уроки из анализа мер государственной поддержки, направленных на создание новых кооперационных сетей и укрепление сотрудничества между предприятиями. Налаживание кооперационных связей между фирмами при определенных условиях открывает для МСП альтернативный путь повышения коллективной эффективности производства в тех районах и местностях, где территориально-производственные комплексы не получили распространения. Возможности для создания кооперационных сетей, как правило,

---

3/ Более подробно такие вопросы, как диалог между государственным и частным секторами, принцип взаимодополняемости, торговые ассоциации и представительства МСП, рассматриваются в Докладе Совещания экспертов по вопросам, касающимся роли правительства и частного сектора и их взаимодействия в развитии МСП (TD/B/COM.3/6: TD/B/COM.3/EM.2/3).

появляются тогда, когда фирмы пользуются общими трудовыми или материальными ресурсами, инвестиционным оборудованием или информационной технологией, либо сталкиваются со схожими проблемами в сфере распределения и маркетинга. Например, на протяжении последних двух лет южноафриканское правительство (министерство торговли и промышленности) стимулирует создание кооперационной сети фирм, работающих в 15 секторах (в том числе в сфере машиностроения, производства оборудования для горнодобывающей промышленности, текстильных изделий и одежды, химической промышленности, сельского хозяйства и пищевой промышленности, туризма), для обсуждения и решения общих проблем, связанных с внешней конкуренцией. Согласно "территориально-производственному подходу", которому оно следует, в эту сеть пытаются включить также компании, обеспечивающие вспомогательные и инфраструктурные услуги, а также важнейших поставщиков и подрядчиков, профсоюзы и университеты 4/.

33. В нижеследующей вставке описывается пример ПРОФО - программы, начатой в 1990 году чилийским правительством в целях стимулирования создания сетей МСП. Она служит примером того, как политические меры по налаживанию связей между МСП и между МСП и потребителями могут стимулировать динамичный процесс технологического роста и развития вспомогательных услуг. В конечном счете опыт программы ПРОФО позволяет вынести следующие основные уроки: формированию кооперационных сетей может способствовать умелая внешняя помощь; инициатором создания кооперационных сетей может стать государство; и брокерские или посреднические функции являются ключом к успеху этого процесса. Роль таких брокеров или посредников является триединой: а) работа на рынке от имени группы, участие в торговых ярмарках или организация перевозок в интересах всей группы; б) диагностика возможностей и проблем, касающихся группы в целом; с) выработка стратегий достижения сертификационных требований, стандартов и качественных параметров ИСО 9000.

---

4/ Осуществляемый министерством торговли и промышленности проект создания территориально-производственного комплекса представляет собой местную инициативу, которая в то же время получила поддержку Всемирного банка. До настоящего времени проводились научный анализ по секторам и совместные рабочие сессии для обсуждения его результатов; стратегический план действий находится на начальном этапе осуществления. Больших результатов уже добились мукомольные предприятия и хлебопекарни, входящие в территориально-производственный комплекс, а также предприятия по производству изделий из шерсти и мохера, автотранспортных средств и инвестиционного оборудования. *Finansies & Tegniek Magazine*, 21 and 24 October 1997.

**Вставка 3. Содействие МСП в налаживании кооперационных связей: Программа ПРОФО  
(Проект содействия развитию) Чили**

Инициатором программы ПРОФО выступило в 1990 году агентство по стимулированию МСП чилийского правительства (СЕРКОТЕК). Цель ПРОФО заключается в стимулировании прямого сотрудничества между фирмами, в поощрении клиентов к более активному использованию других услуг, предлагаемых СЕРКОТЕК, и в создании на местном хозяйственном уровне координационных центров, которые будут выступать в качестве катализаторов развития. ПРОФО построено на следующих принципах: i) основная проблема, стоящая перед мелкими фирмами, заключается в изолированности, а не в размере, ii) динамично развивающиеся территориально-производственные объединения фирм могут оказывать позитивное воздействие на район в целом, и iii) сотрудничество частного и государственного секторов является необходимым условием развития районов. Роль государства (СЕРКОТЕК) в этом процессе сводится к стимулированию участия частных и государственных субъектов в общественной жизни, в содействии координации деятельности различных учреждений и в стимулировании новых и новаторских отношений между участвующими субъектами.

Программа ПРОФО состоит из трех этапов:

а) Подготовка. На этом этапе работы СЕРКОТЕК отбирает конкретный район, выявляет стоящие перед ним проблемы и предлагает себя в качестве учреждения, способного оказать помощь. Скептическое отношение со стороны МСП должно преодолеваться через личные контакты и практическое решение проблем отдельных фирм. С просьбой об участии в ПРОФО может обратиться любая группа фирм, однако СЕРКОТЕК должно быть убеждено в том, что для сотрудничества существует необходимая основа и что четко поставленные краткосрочные и среднесрочные задачи могут быть выполнены. Число участвующих фирм, как правило, является небольшим – от 10 до 30.

б) Консолидация. Этот этап процесса является основным. Первый шаг заключается в назначении управляющего. Роль управляющего первоначально сводится к посредничеству между членами ПРОФО и их институциональным и рыночным окружением. Одна из первых задач управляющего – улучшить обеспечение и пользование вспомогательными услугами, а для этого требуется координация не только с СЕРКОТЕК, но и с другими местными учреждениями, как частными, так и государственными. Вторая задача – укрепить связи между участвующими фирмами. Это достигается путем посещения объектов друг друга, проведения коллективных рабочих совещаний и коллективных поездок. Управляющий работает также над тем, чтобы укрепить веру группы в свои силы, а также над расширением ее деятельности. После выполнения этой задачи участники и управляющий приступают к достижению сравнительных преимуществ на основе сотрудничества.

с) Самостоятельная работа. Цель инициативы ПРОФО заключается в том, чтобы формировать группы предприятий, способных обеспечивать и поддерживать свою конкурентоспособность, и в то же время в поощрении других фирм, расположенных в данном районе, к копированию удачного опыта и динамизации местной экономики. Вот почему управляющие назначаются на трехлетний период, по истечении которого фирмы должны самостоятельно выплачивать им заработную плату. Цель заключается в том, чтобы каждая группа фирм работала на принципе самокупаемости.

Оценка эффективности ПРОФО, проведенная в 1993 году, показала, что семь из десяти комплексов, просуществовавших от 20 до 30 месяцев, отвечали по крайней мере четырем из двенадцати установленных критериев, а четыре комплекса отвечали по крайней мере шести критериям. Это свидетельствует о способности к коллективной работе и совершенствованию. Фирмы не только вместе работают, но и идут по пути новаторства с целью разработки товаров и процессов, развития людских ресурсов, сбытовой деятельности и финансирования.

Выдержки из работы J. Humphrey and H. Schmitz, *Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs*, UNIDO, October 1995.

34. Как демонстрирует пример ПРОФО, формированию кооперационных сетей может способствовать и внешняя техническая помощь. Программа, проводимая ЮНИДО в четырех странах: Боливии, Ямайке, Гондурасе и Никарагуа, – способствовала также формированию кооперационных связей между мелкими фирмами там, где отраслевых территориально-производственных объединений еще не существовало. Проведенный недавно Рабеллотти (1998 год) анализ подтверждает, что: "... фирмы, входящие в кооперационную сеть, усовершенствовали свои производственные процессы, повысили качество своей продукции, в рамках групп смогли обеспечить товарную или производственную специализацию, расширить свой доступ к сырьевым материалам, создать общие центры обслуживания, получить кредиты, увеличить свою долю рынка и совместно участвовать в осуществлении программ улучшения технических и управленческих навыков". Создание отраслевых кооперационных сетей проводилось в четыре этапа (подготовка, консолидация, определение проблем, осуществление совместных стратегических проектов) под руководством национального координатора и при содействии группы национальных консультантов, подготовленных для оказания фирмам содействия в совместной работе.

#### **IV. Последствия для политики и мер поддержки**

35. Политика стимулирования инфраструктуры, развития людских ресурсов и распространения технологии играет важнейшую роль в создании условий, необходимых для процветания территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей МСП. На практике до настоящего времени чаще других принимались следующие меры:

- 1) создание центров делового обслуживания, оказывающих коллективные (ориентированные на конкретные сектора/горизонтальные, финансовые/нефинансовые) услуги фирмам;
- 2) создание плановых промышленных зон, научно-технических парков и инкубаторов, обеспечивающих основную инфраструктуру, необходимую фирмам на начальных этапах функционирования, а зачастую и синергические связи с исследовательскими учреждениями;
- 3) создание технических школ для углубления технических знаний и развития людских ресурсов в местном контексте;
- 4) разработка программ формирования промышленных сетей в целях стимулирования вертикальных или горизонтальных коммерческих связей между фирмами (в том числе с более крупными фирмами);
- 5) создание информационных сетей для удовлетворения потребностей в оперативной дешевой информации, поиска необходимых технологий и использования международных торговых возможностей.

36. В то же время строго директивные попытки скопировать конкретные модели могут легко провалиться. Перед каждым регионом или сектором, как правило, стоят свои конкретные проблемы, требующие специфических путей решения. Макрополитические меры необходимы (например, обеспечение стабильной валюты и обменных курсов, регулирование инфляции, либерализация рынков посредством постепенного снижения тарифных ставок, упрощение импортного/экспортного регулирования, создание действенной инфраструктуры и защита прав собственности), однако они должны дополняться мерами стимулирования территориально-производственных комплексов или кооперационных сетей МСП, которые следует разрабатывать и осуществлять на местном и региональном уровнях с

максимально широким привлечением частного сектора. Для того чтобы меры на местном уровне принимались с учетом местных условий, необходим постепенный переход к децентрализованной, гибкой, демократической и учитывающей местные требования политике. Вот почему при анализе вспомогательных структур, стимулирующих местные производственные системы мелких фирм, напрашивается вывод о том, что меры на мезоуровне являются наиболее адекватными 5/.

37. На мезоуровне как политические меры (главным образом региональные или местные), так и учреждения (в основном организации сферы услуг, помогающие развитию коммерческой деятельности) могут сыграть центральную роль в формировании конкурентоспособных территориально-производственных комплексов или сетей. Если не принимать во внимание исключительные случаи прямых государственных закупок, осуществляемых в интересах групп/консорциумов МСП 6/, правительства до сих пор брали на вооружение три вида мер:

i) Институциональные меры, например создание учреждений на мезоуровне, на котором существует большая вероятность несрабатывания рыночных механизмов, а также стимулирование и поощрение уже существующих учреждений. Примером таких мер могут служить создание в Бангалоре Центрального института станкостроения, о котором говорилось во вставке 1, или Центра по развитию металлообрабатывающих отраслей в Силкоте, описываемого во вставке 2. То же самое можно сказать и о посреднических учреждениях, таких, как организации сферы услуг, занимающиеся развитием коммерческой деятельности. Они делятся на два вида: а) работающие безвозмездно общественные организации, например торговые палаты, деловые ассоциации, торговые или отраслевые ассоциации и кооперативы, создаваемые или принадлежащие МСП и представляющие их интересы или оказывающие услуги их членам. Как правило, финансируемые за счет членских взносов, эти организации получают в то же время государственные субсидии или помощь от внешних доноров; б) обслуживающие организации, создаваемые внешними субъектами, к числу которых могут относиться государственные или полугосударственные

---

5/ Мейер-Стамер, Алтембург и Хильдебранд (1998 год) утверждают, что для успешного промышленного развития требуются меры на различных уровнях: на макроуровне – общеэкономические условия, мезоуровне – конкретные политические меры и учреждения, микроуровне – фирмы и межфирменное сотрудничество и метауровне – культурные ценности, стратегические подходы и социально-экономические союзы.

6/ Один из наиболее известных успешных примеров, о котором писали Хампфри и Шмиц (1997 год), недавно имел место в штате Сеара на северо-востоке Бразилии, где закупки деревянных тачек стимулировали развитие крупных деревообрабатывающих предприятий, начавших производить мебель на экспорт.

организации, благотворительные или неправительственные организации и коммерческие предприятия частного сектора, например консультационные фирмы и частные учебные заведения (Комитет доноров, 1998 год).

*ii) Финансовые меры*, например гарантирование кредитов, облегчающее кредитование МСП местными банками, а также финансирование акционерного капитала, действенные схемы кредитования, налоговые стимулы и прямые субсидии в таких областях, как НИОКР или стимулирование экспорта. Примером подобных мер могут служить начатая правительством в Кумаси экспериментальная программа кредитования малых предприятий, таких, как кооперативные механические мастерские, Фонд развития малых предприятий, управляемый Государственной финансовой корпорацией Индии, или программа кредитования, действующая под эгидой "Корпорасьён де фоменто" и являющаяся составной частью мер поддержки, оказываемых СЕРКОТЕК в Чили (вставка 3). Действительно, доступ к финансированию представляет собой одну из основных проблем для всех МСП, особенно в тех странах, где рынки капитала развиты слабо, а банки предпочитают кредитовать более крупных клиентов, что, как считается, сопряжено с меньшим риском. Большинство МСП в развивающихся странах не имеют достаточного собственного капитала и обычно зависят от ссудного капитала (т.е. долг) или нераспределяемой семейной прибыли, которой недостаточно для роста. В последнее время большое внимание стали привлекать к себе схемы микрофинансирования, однако при этом еще меньше внимания стало обращаться на нужды МСП, для которых процесс постоянного новаторства и изменений имеет жизненно важное значение. МСП сильно нуждаются в инъекциях акционерного капитала, а также в распределении рисков с инвесторами, с тем чтобы прибыль зависела от успеха коммерческой деятельности (Левински, 1997 год). Подготовка убедительного "коммерческого плана" может стать важным первым этапом в мобилизации финансовых средств в форме инвестиций в акционерный капитал. В этом отношении значительную помощь могут оказать центры деловых услуг.

*iii) Нормативные меры*, например связанные с местным/отраслевым экологическим регулированием или импортной политикой (например, защита формирующихся отраслей, требование к содержанию в продукции местной доли, процедуры лицензирования). Например, в случае Бангалора (вставка 1) индийское министерство электроники утвердило в 1972 году схему экспорта программного обеспечения, в рамках которой был разрешен импорт компьютерного оборудования, необходимого для разработки программного обеспечения, при условии, что стоимость такого оборудования окупалась в течение пяти лет за счет валютных поступлений. До середины 80-х годов при государственных закупках программного обеспечения приоритет отдавался индийским компаниям, а иностранные инвестиции разрешались лишь при условии передачи технологии. Что касается экологического регулирования, интересен пример комплекса в Санта-Катарине, Бразилия, где потребность в организации рационального природопользования, вызванная внешними проблемами и государственным регулированием, стимулировала межфирменное сотрудничество (Мейер-Стамер, 1997 год). Мощная экологическая направленность может привести к созданию экопромышленных парков (ЭПП), разновидностями которых являются

"безвыбросные" ЭПП или производства с замкнутым циклом. Наибольшую известность получили примеры в Дании и Соединенных Штатах. В развивающихся странах такие примеры пока отсутствуют.

38. На микроуровне отдельные фирмы должны реструктурировать свою деятельность в условиях меняющегося делового климата. Чтобы стать надежным "партнером" для межфирменного соглашения о сотрудничестве (особенно формального, и в первую очередь с более крупной фирмой) МСП должно удовлетворять некоторым основным требованиям в отношении рентабельности, качества, разнообразия/диверсифицированности продукции, оперативности реагирования, готовности брать на себя риски предпринимательской деятельности и позитивного отношения к изменениям и новаторству. Сами по себе эти факторы еще не дают конкурентных преимуществ, однако они представляют собой условия выживания на глобальном рынке. Существует несколько программ национальных и международных учреждений, которые помогают малым предприятиям выполнить требуемые стандарты качества или организовать производство "с колес".

39. Например, в Бразили СЕБРАЕ приступило к осуществлению программы "Повышение уровня мелких поставщиков", которая затрагивает технические или организационные аспекты деятельности мелких фирм, снабжающих крупных поставщиков специализированными компонентами или услугами. В Индонезии в рамках программы АСТРА, помогающей установлению деловых партнерских связей, осуществляется подготовка кадров для МСП, оказывается техническая помощь путем организации выездов на предприятия и ремесленного обучения, а также ведется работа с субподрядчиками. Среди международных организаций ЮНИДО начала программу по вопросам качества, стандартизации и метрологии (КСМ), цель которой заключается в оказании клиентам содействия в сертификации предприятий, достигших международно признанных стандартов качества, а также в повышении качества выпускаемой продукции и ее конкурентоспособности. В этой области активно работает МТЦ, создавший модульную учебную систему по вопросам управления международным материально-техническим снабжением "Через закупки к конкурентоспособности", составивший руководство к системам управления качеством на основе стандартов ИСО 9000 и подготовивший серию публикаций "International Competitiveness Gauge" и "Global Competitiveness Curriculum". Наконец, МОТ недавно приступила к осуществлению Международной программы для малых предприятий (МПП), которая должна помочь уже существующим и потенциальным МСП в создании высококачественных рабочих мест на устойчивой основе, а также представила на недавней международной конференции труда (Женева, июнь 1998 года) доклад с комплексом рекомендаций по стимулированию создания рабочих мест на МСП.

40. Что касается работы отдельных фирм, преодолеть их страх перед изменениями весьма непросто. Краткосрочное планирование и укоренившиеся привычки и практика зачастую толкают их на уже проторенную дорожку в ущерб новаторству (Мителка, 1998 год). В этой связи крайне важны программы подготовки кадров и интерактивные учебные процессы, помогающие предпринимателям осознать необходимость в изменениях и внедрении культуры новаторства на фирмах. Сеть ЮНКТАД является одним из примеров

того, как этого можно добиться. Для дальнейшего укрепления новаторского потенциала МСП необходимо, чтобы такие программы, как ЭМПРЕТЕК наладили партнерские связи со специализированными вспомогательными коммерческими структурами, например с созданной ЮНКТАД экспериментальной сетью центров по поощрению новаторства и развитию предпринимательства.

#### **v. Вынесенные уроки**

41. Содействие формированию территориально-производственных комплексов и кооперационных сетей МСП означает стимулирование конкуренции и сотрудничества между фирмами, использование конкретных местных преимуществ и оказание предприятиям содействия в максимально эффективном использовании конкурентных условий; все это в конечном счете преобразует отдельные мелкие фирмы в комплексные системы компаний. Этого можно добиться тремя основными стратегическими путями. Принимаемые меры всегда должны учитывать местные условия и строиться на подходе, предполагающем привлечение широкого круга участников, учет существующих потребностей и развитие инициативы снизу:

a) осуществление программ, ориентированных на межфирменные кооперационные сети, снабженческие цепочки и отраслевые территориально-производственные комплексы, с особым упором на расширение знаний;

b) повышение роли посреднических учреждений, таких, как агентства стимулирования развития, при главенствующей роли частного сектора;

c) стимулирование формирования горизонтальных институциональных сетей через создание региональных союзов, установление партнерских связей и согласованную деятельность.

42. Примеры наиболее эффективной практики позволяют сделать ряд выводов:

a) Согласно принципу "Трех К" (коллективизм-кумулятивность-клиент), рекомендованному в работе Хамфри и Шмица (1997 год), акцент должен делаться не на одно конкретное предприятие, а на сеть предприятий. Обеспечение "коллективных" услуг дает два важнейших преимущества: i) по сравнению с оказанием помощи отдельным предприятиям это позволяет снизить операционные издержки; ii) это помогает наладить связи между предприятиями, повысить эффективность их работы и максимально использовать потенциал всей группы через взаимное обучение. Поскольку достижение конкурентоспособности является не единовременной задачей, а предполагает способность занимать и закреплять свое место на рынке, фирмы следует стимулировать к постоянному самосовершенствованию через взаимную помощь и снижение зависимости от внешней поддержки; это означает создание "кумулятивного" потенциала к совершенствованию. Кроме того, все принимаемые меры должны определяться спросом ("ориентация на клиента"), а не сводиться исключительно к оказанию комплекса общих услуг (например,

подготовка кадров, кредитование, снабжение сырьем и технологией). В частности, в основе формирования кооперационных сетей должны лежать задача обслуживания конкретного рынка, и территориально-производственные комплексы следует стимулировать к поиску своих ниш на рынке и ведению конкурентной борьбы таким оружием, как качество, дизайн, темпы новаторства и оперативность в удовлетворении меняющихся требований клиентов. Постоянная обратная связь с потребителями должна задавать направленность процесса совершенствования продукции.

b) Существует много примеров, демонстрирующих, как распределение кредитов, заказов и передовой техники, совместные лабораторные испытания и контроль качества, а также коллективное участие в учебных курсах, информационных семинарах (по таким вопросам, как качество, гибкость или эффективность) или торговых ярмарках может стимулировать процесс межфирменного диалога и налаживания отношений доверия и взаимовыручки между предпринимателями. Даже технические меры должны быть конкретно направлены на повышение уровня знаний и внедрение новых навыков в местную производственную ткань при одновременном укреплении сотрудничества и кооперационных связей.

c) Оказанию новаторских услуг, создающих добавленную стоимость, следует отдавать четкий приоритет. В основе этого требования лежит предположение о том, что мелкие фирмы вряд ли будут платить за услуги в тех случаях, когда потребности в них еще открыто не проявились или когда на отдачу можно рассчитывать лишь в среднесрочной перспективе. В принципе помощь МСП должен оказывать частный сектор. Государственному сектору следует вмешиваться лишь в случае изначально неблагоприятного соотношения издержек и преимуществ или в случае существования "нахлебников" (когда речь идет о государственных материальных ценностях). Как бы то ни было создаваемые механизмы и структуры должны носить коммерческий характер.

d) В условиях усиливающегося внимания к стоимости и результативности государственных мер поддержки все больший интерес начинают вызывать проекты КУР (коммерческие услуги развития), основанные на ряде критериев эффективности, таких, как рентабельность, устойчивость, охват, воспроизводимость, ориентация на потребителя и достижение конкретных установленных рубежей (Комитет доноров, 1998 год). Речь идет в первую очередь о способах достижения целей и не означает отказа от социальных задач. Действительно, при работе с наиболее обездоленными группами населения и беднейшими предпринимательскими секторами принцип возмещения расходов может оказаться неприемлемым и даже не рассматриваться в качестве приоритета.

e) Изолированных мер поддержки (таких, как подготовка кадров, кредитование, техническая помощь) еще недостаточно для стимулирования развития МСП независимо от того, объединены ли они в территориально-производственные комплексы или кооперационные сети или нет. Услуги должны быть комплексными характер или взаимовязанными (например, подготовка кадров вместе с новаторством, информация о

возможностях налаживания партнерских связей и финансирование и т.д.). Процесс оказания услуг должен носить комплексный, целостный и системный характер. Характер и масштабы помощи всегда должны соответствовать имеющимся у бенефициаров возможностям освоить ее, и эта помощь никогда не должна навязываться получателям. В этой связи следует быть особенно внимательным на этапе оценки потребностей в помощи, когда определяются характер и масштабы предполагаемых мер.

f) Меры поддержки должны определяться и осуществляться демократично, с привлечением основных заинтересованных местных групп, будь то государственных или частных. Для этого необходим в продолжительный, а зачастую и дорогостоящий процесс достижения консенсуса и единства, в котором работники и работодатели участвуют непосредственно или через свои ассоциации. Получатели помощи должны участвовать в программе не в качестве конечных пользователей, а непосредственно руководить оценкой потребностей и мер по их удовлетворению. Для формирования стратегических платформ и союзов на долгосрочной основе необходим коллективный подход. Нежелание менять подходы, функции и распределение полномочий, как правило, преодолеть гораздо труднее, чем чисто технические или технологические барьеры. Кроме того, для того чтобы местные субъекты могли адаптироваться к глобальным изменениям, требуется и "социальное" новаторство.

g) Активная предпринимательская деятельность возможна и в технополисах, и в промышленных зонах, и в инкубаторах и в научных парках, где вполне могут формироваться новые наукоемкие производства. В то же время эти комплексы часто обвиняют в том, что они являются искусственными, дорогостоящими и бесполезными для местной экономики. Опыт говорит, что в подобных планомерно создаваемых анклавах формируются скорее глобальные, а не местные связи; агломерации фирм лучше работают на базе уже существующих территориально-производственных комплексов, которые служат для них стартовой площадкой или той новой платформой, куда можно перенести производство под влиянием конкретных внешних проблем (экологические трудности, техническая отсталость, потребности в связи или инфраструктуре, стремление вступить в консорциум).

h) Многие считают, что территориально-производственные комплексы и кооперационные сети мелких фирм представляют собой один из наиболее эффективных по затратам механизмов оказания технической помощи МСП в интересах совершенствования технологии, управления и сбытовых стратегий. Так, двусторонние и многосторонние учреждения в наше время стремятся не оказывать помощь непосредственно предприятиям, а стимулировать развитие учреждений и посреднических организаций на мезоуровне. В технической помощи акцент постепенно переносится на наращивание возможностей этих организаций оказывать услуги МСП, а также на поощрение таких процессов организационного развития, которые необходимы им, чтобы эффективно удовлетворять интересы своих клиентов. Для того чтобы этот подход оказался успешным, донорам следует осторожно вести отбор таких организаций-партнеров, которые уже оказывают помощь МСП, с точки зрения подходов, мотивации, кадровой структуры, систем и ценностей и сами схожи с теми МСП, которых они обслуживают.

**СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

