



**КОНФЕРЕНЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ
ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ**

Distr.
GENERAL

TD/B/COM.3/EM.11/2
27 September 2000

RUSSIAN
Original: ENGLISH

СОВЕТ ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ

Комиссия по предпринимательству, упрощению
деловой практики и развитию

Совещание экспертов по вопросу о взаимосвязях
между МСП и ТНК в интересах обеспечения
конкурентоспособности МСП

Женева, 27-29 ноября 2000 года

Пункт 3 предварительной повестки дня

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МСП
ЗА СЧЕТ РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ**

Справочный документ, подготовленный секретариатом ЮНКТАД*

Резюме

Способность МСП к ведению конкурентной борьбы на глобальном рынке зависит от их доступа к некоторым ключевым ресурсам, из которых наиболее важными являются финансовые средства, технология и управленческие навыки. ТНК являются важным каналом для получения МСП доступа к новым технологиям и управленческим ноу-хау. Переход в рамках корпоративных производственных стратегий от простой к более сложной интеграции расширил возможности МСП и в то же время повысил требования для включения в сети ТНК. В настоящее время главная задача, стоящая перед развивающимися странами, заключается прежде всего в том, чтобы разработать политику, которая стимулировала бы воздействие ПИИ на процесс развития путем привлечения ТНК, готовых установить такие связи, и вслед за этим принять меры, которые способствовали бы расширению таких связей между ТНК и МСП. В настоящем документе рассматриваются различные виды связей и формы их влияния, создаваемые ими возможности и возникающие при этом риски, освещаются лежащие в основе таких связей факторы и в краткой форме обобщаются уроки, извлеченные из недавно проведенного рабочего совещания, посвященного установлению таких связей. Принято считать, что формы и прочность таких связей в значительной мере зависят от технологического потенциала и других ресурсов местных компаний. Для реализации такого потенциала компаний требуются специальные программы и меры поддержки. Такие целевые меры вряд ли принесут успех, если при этом не будет соблюдаться принцип субсидиарности (позволяющий каждому предприятию заниматься тем, что ему удается лучше всего) и если эти меры не будут составлять неотъемлемую часть последовательной политики, направленной на поощрение инвестиций, конкуренции, передачи технологии и развития МСП. В конце документа приводятся рекомендации относительно тех мер, которые позволили бы поднять эффективность деятельности местных МСП и повысить роль МСП в рамках связей с ТНК.

Секретариат ЮНКТАД хотел бы поблагодарить Тилмана Алтенбурга за его вклад в подготовку настоящего справочного документа, а также С.Ю. Фунга за организацию 26 тематических исследований по различным аспектам связей между МСП и ТНК.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	4
Глава I: РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ СВЯЗЕЙ И ПОБОЧНОГО ВЛИЯНИЯ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ	7
<i>A. Связи с поставщиками</i>	9
<i>B. Связи с технологическими партнерами</i>	11
<i>C. Другие формы влияния</i>	13
Глава II: ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ХАРАКТЕР СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ТНК И МСП	15
Глава III: ОПТИМАЛЬНАЯ ПРАКТИКА	25
Глава IV: ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ МОГЛИ БЫ ОБСУДИТЬ ЭКСПЕРТЫ...	30
<i>A. Роль правительства</i>	31
<i>B. Роль частного сектора</i>	33
1. Деловые ассоциации	33
2. ТНК	34
<i>C. Роль международного сообщества</i>	35
СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА	37

ВВЕДЕНИЕ

1. Международное производство - производство, организованное под общим руководством транснациональных корпораций (ТНК), - растет более стремительно, чем другие экономические агрегаты. Темпы роста производства и продаж зарубежных филиалов ТНК превышают сегодня темпы роста мирового ВВП и экспорта. Этому способствовало феноменальное увеличение потоков прямых иностранных инвестиций (ПИИ), которые возросли с 209 млрд. долл. США в 1990 году до 865 млрд. долл. США в 1999 году¹.
2. Объем потоков ПИИ в развивающиеся страны также резко вырос. Их доля в глобальном объеме притока ПИИ увеличилась с 18% в 1990 году до пикового уровня - 38% - в 1997 году и снизилась до 24% в 1999 году². Хотя потоки ПИИ распределяются между развивающимися странами неравномерно, значение этого источника капитала, выражаемое через показатель отношения ПИИ к ВВП, в большинстве развивающихся стран возрастает. Кроме того, ПИИ, как показал опыт, являются самым стабильным источником капитала: ПИИ оказались более устойчивыми по сравнению с другими частными потоками капитала, такими, как заемный капитал и портфельные инвестиции, в период недавних финансовых кризисов, которые разразились в Азии и Бразилии³.
3. ПИИ связаны не только с потоками капитала, но и с передачей технологии и ноу-хау, которые имеют важное значение для развития. В рамках своей инвестиционной деятельности ТНК могут передавать технологии, технические знания и навыки, а также методы организации и управления своим деловым партнерам и другим компаниям в принимающих странах, повышая уровень конкурентоспособности этих компаний⁴. По мере роста наукоемкости производства и усиления влияния этого фактора на конкурентоспособность неуклонно повышается качество продукции, совершенствуются производственные процессы и управленческие навыки, возрастает способность ТНК к внедрению технологических новшеств. В результате этого общая производительность факторов производства у ТНК, как правило, оказывается выше, чем у местных компаний в

¹ UNCTAD (1999, 1994).

² UNCTAD (1999:20).

³ UNCTAD (1998:14-15).

⁴ UNCTAD (1995:148-190).

развивающихся странах. Этот разрыв в уровнях производительности имеет серьезные последствия для развивающихся стран. С одной стороны, ТНК могут служить важным каналом для передачи МСП технологий, методов маркетинга и управленческих навыков. С другой же стороны, всегда существует опасность того, что ТНК могут вытеснить с рынков местные компании.

4. В ходе нынешнего процесса глобализации новые правила конкуренции ведут к переориентации производственных стратегий корпораций. Многие ТНК переходят в своих отношениях с дочерними компаниями от простых односторонних организационных моделей производства к более сложным формам глобальных сетевых связей. При этом сами ТНК специализируются на выполнении ряда основных операций, а производство товаров, организацию процессов и предоставление услуг, не являющихся ключевыми, переводят на подрядную основу.

5. Хотя такая реорганизация открыла новые возможности для установления связей между ТНК и МСП через выполнение подрядных работ местными компаниями, подавляющее большинство МСП остаются вне зоны связей с ТНК, упуская тем самым создаваемые такими связями возможности. Подрядная система связей с местными компаниями более предпочтительна, поскольку близость к рынкам снижает издержки, позволяет осуществлять более четкий контроль и обеспечивает более высокую степень гибкости при изменении спецификаций и использовании новых факторов производства⁵. Однако на практике ТНК настоятельно призывают своих поставщиков в странах базирования играть глобальную роль, воздвигая тем самым барьеры, мешающие проникновению местных МСП на рынки в принимающих странах. По утверждениям ТНК, в возможностях для установления ими широких связей с партнерами из числа МСП недостатка нет, но не хватает подходящих местных МСП, которые могли бы соответствовать корпоративным стандартам ТНК или международным стандартам в сфере производства. Что же касается местных МСП, то для них готовность к установлению партнерских отношений, являющаяся предпосылкой для развития взаимовыгодных связей с ТНК, часто остается недостижимой целью, поскольку МСП не имеют необходимой информации, опыта, контактов и – самое главное – кадровых и финансовых ресурсов для внедрения настоятельно необходимых изменений в своих системах управления и технологической базе. Стоящая перед развивающимися странами задача заключается в установлении таких связей и в обеспечении их вклада в рост и повышение конкурентоспособности МСП, а также в развитие экономики в целом. Для этого необходим комплекс конкретных программ и мер.

⁵ UNCTAD (1999).

6. Большая часть принципиальных мер, которые правительства могли бы принять для установления таких связей, относится к сфере создания благоприятных условий для экономической деятельности и МСП, и ТНК. Общая политика и меры поддержки в целях "взрачивания" МСП рассматривались на четырех предыдущих совещаниях экспертов, и их выводы и рекомендации содержатся в документе "Стратегии развития и вспомогательные услуги для МСП". Кроме того, в ходе ЮНКТАД X в Бангкоке (Таиланд) был организован специальный "круглый стол" по теме: "Установление связей между МСП и ТНК в целях развития: проблемы, опыт и оптимальная практика". На нем был рассмотрен вопрос о том, каким образом действующие лица процесса развития, в том числе корпорации, могут содействовать установлению связей между ТНК и МСП. В обсуждении приняли участие представители директивных органов, руководители корпораций и представители деловых ассоциаций.

7. В ходе дискуссии "за круглым столом" внимание было заострено на различных путях и средствах повышения качества ПИИ и степени воздействия деятельности ТНК на развитие. Представители правительств рассказали о конкретных мерах, которые были ими приняты для расширения связей. Например, основной целью экономической политики Ирландии и главным направлением деятельности учреждений, занимающихся вопросами развития бизнеса, таких, как Ирландское агентство по вопросам предпринимательской деятельности, является создание рабочих мест. С учетом происходящих в мире изменений правительство Индии в рамках своих инициатив в экономической политике сделало акцент на оказание помощи промышленности и МСП в деле выхода на уровень мировых стандартов. Пять десятилетий целенаправленной поддержки и деятельность ряда учреждений, оказывающих содействие развитию, помогли индийским МСП создать значительный потенциал. В Таиланде главная задача политики заключалась в создании государством для промышленности физической инфраструктуры, в предоставлении ей технологических ресурсов и в создании условий для развития людских ресурсов. Требования в отношении доли местного компонента явились важным фактором в обеспечении доступа местных фирм к технологиям ТНК. Другие правительства и государства Азии (Республика Корея, Малайзия, Китайская провинция Тайвань) предоставляют различные льготы в виде низких налогов, преимущественных прав в рамках государственных контрактов и льготных кредитных линий для ТНК и МСП в интересах расширения связей между ними и передачи технологии.

8. Цель настоящего документа состоит не в том, чтобы подробно обсудить вопросы политики и принимаемые меры, а в том, чтобы охватить новые области путем анализа практических мер поддержки или оптимальных методов содействия расширению связей, которые могут быть использованы правительствами, учреждениями промежуточного уровня и компаниями, особенно в рамках партнерских отношений между

государственным и частным секторами. Такой подход предусматривается в пункте 119 Бангкокского Плана действий, в котором ЮНКТАД предлагается проанализировать вопрос о связях между МСП и ТНК.

Глава I: РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ СВЯЗЕЙ И ПОБОЧНОГО ВЛИЯНИЯ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ

9. Связи между ТНК и МСП и аспекты их побочного влияния можно условно разделить на четыре основные категории:

- *Связи с поставщиками.* ТНК закупают комплектующие узлы, компоненты, материалы и услуги у поставщиков в принимающей стране. Влияние таких связей на местные МСП зависит от объема и типов поставляемых ресурсов и материалов, условий поставок, а также от готовности ТНК передавать знания и устанавливать долгосрочные отношения с МСП. Характер связей с поставщиками может варьироваться: от сугубо коммерческих, рыночных сделок до очень тесного долговременного межфирменного сотрудничества.

- *Связи с технологическими партнерами.* Некоторые ТНК приступили к выполнению общих проектов с местными партнерами из числа МСП. Эти проекты могут быть связаны с различными формами сотрудничества, как предусматривающими, так и не предусматривающими участие в акционерном капитале, включая совместные предприятия, лицензионные соглашения и стратегические союзы. Хотя межфирменные технологические союзы – это типичное явление для стран ОЭСР, в которых действует большинство компаний, разрабатывающих новые технологии, в настоящее время растет также число межфирменных технологических соглашений с участием партнеров из развивающихся стран⁶. Некоторые принимающие страны требуют от иностранных инвесторов привлекать местных партнеров в совместные предприятия или предоставлять местным компаниям лицензии на технологии. В других же случаях технологические связи с местными партнерами налаживаются на добровольной основе, поскольку обе стороны признают взаимодополняющий характер совместной деятельности и стремятся получить выгоды от такого партнерства. Хотя некоторые считают такие связи разновидностью связей с поставщиками, они коренным образом отличаются от этой категории по степени независимости местной фирмы от своего транснационального партнера.

⁶ Согласно информации, содержащейся в базе данных МЕРИТ/ЮНКТАД, из 3 984 соглашений, заключенных в 90-х годах, 6,2% было заключено с компаниями из развивающихся стран, против 4,9% в 80-х годах (UNCTAD 1998:27).

- *Прямые связи с клиентами.* Первой и наиболее важной формой таких прямых связей, созданной ТНК, являются сбытовые точки. ТНК, стремящиеся передать права на сбыт имеющих их товарный знак товаров, часто осуществляют значительные капиталовложения для повышения эффективности их сбытовых точек, в частности сетей ресторанов, отделений по сбыту автомобилей или заправочных станций. Вторым видом таких связей являются связи с покупателями промышленной продукции. ТНК, производящие машины, оборудование или другие виды продукции, иногда предлагают послепродажные услуги, выходящие за рамки обычных рекомендаций относительно методов использования и эксплуатации приобретенных товаров. При третьем виде таких связей ТНК производят продукцию, главным образом сырьевые товары, для их последующей обработки.

 - *Другие формы влияния.* Они могут включать в себя демонстрационный эффект, воздействие на состояние "человеческого капитала" и другие виды воздействия, прежде всего на конкурентов. Демонстрационный эффект получается в результате внедрения ТНК новых, более эффективных методов работы, служащих образцом новаторства. Местные предприниматели могут имитировать продукцию и методы управления ТНК или получать доступ на нетрадиционные рынки. Такой процесс может носить спонтанный или неосознанный характер либо может быть планомерным и систематическим. Воздействие на состояние "человеческого капитала" может проявляться в тех случаях, когда ТНК осуществляют подготовку специалистов сверх своих собственных потребностей или когда их квалифицированный персонал переходит на работу в местные компании либо создает новые самостоятельные компании. Влияние установления таких связей на конкурентов проявляется, когда дочерние компании ТНК сталкиваются с определенной конкуренцией со стороны местных фирм. Поскольку ТНК обычно занимают более сильные позиции на рынке по сравнению с местными конкурирующими компаниями, они могут оказывать сильное положительное или отрицательное влияние на деятельность местных фирм. ТНК могут устанавливать новые стандарты и создавать благоприятные условия для конкуренции, которые будут способствовать инновационной деятельности в рамках всей отрасли, но они же могут победить в конкурентной борьбе уже действующие местные компании.
10. Четыре вышеописанных вида связей могут оказывать весьма разное влияние на развитие принимающей страны и ее местных МСП. С учетом широкого характера вопроса о связях в настоящем документе более подробно рассматриваются случаи, когда МСП вступают в партнерские отношения с ТНК как поставщики, поскольку такие связи оказывают самое глубокое воздействие и в то же время установить их труднее всего.

А. Связи с поставщиками

11. Экономика развивающихся стран часто отличается сильной поляризацией предпринимательских структур: в ней существуют только крупные и мелкие предприятия, но нет средних компаний; для нее характерны технологическая неоднородность и сегментированность рынков товаров и рабочей силы. Более глубокая интеграция МСП развивающихся стран в современные сети поставок может в значительной степени способствовать оптимизации размеров компаний. Хорошо сбалансированная структура сектора предприятий с точки зрения их размеров может быть создана в тех случаях, когда "эффект масштаба" в производстве идеально сочетается с гибкостью мелких предприятий. МСП могут извлечь выгоды из этого несколькими способами. Крупные предприятия, выступая в роли их клиентов, открывают для них новые рынки, часто способствуют налаживанию стабильного сбыта и росту этих компаний, что позволяет им обеспечивать "эффект масштаба". Такие связи в состоянии освободить МСП от решения задач, связанных с маркетингом, и обеспечивают важный стимул для модернизации.

12. Однако не все виды связей МСП в качестве поставщиков в одинаковой степени способствуют развитию МСП. В большинстве случаев при установлении кооперационных связей поставщики зависят от клиентов. Довольно часто существует большое число поставщиков и всего лишь несколько клиентов; подобное положение может приводить к замене существующих поставщиков другими в тех случаях, когда они не обладают потенциалом для удовлетворения конкретных потребностей. В этом случае переговорные позиции поставщиков исключительно слабы, а опасность конкурентной борьбы на уничтожение между поставщиками очень велика. В такой ситуации клиент имеет возможность извлечь основные выгоды из специализации, а на поставщиков приходятся все издержки и риски.

13. В зависимости от выгод, которые поставщик может предложить своему клиенту, можно выделить четыре вида связей. Каждый из них создает различные возможности для развития МСП.

- *Повышение производительности.* Главная причина, по которой ТНК перекладывает функцию производства товаров и услуг на другие компании, заключается в том, что МСП-поставщик может производить товары лучше и дешевле, чем ТНК. Если основным мотивом клиента является использование технологической специализации и/или масштабов производства поставщика, тогда тот обладает сравнительно высокой степенью независимости в вопросах проектирования изделия и отвечает за повышение его качества. Поскольку поставщик производит специализированные

дополнительные материалы для клиента, последнему нелегко столкнуться с одним поставщиком с другим и сыграть на этом. Это дает МСП определенные возможности для переговорных маневров. В наиболее привилегированном положении находятся поставщики, которые добились лидирующего положения в своей технологической области и в этой связи имеют возможность устанавливать более высокие цены на свои товары или плату за их новизну. Кроме того, специализирующийся в какой-то области поставщик получает доступ на надежный рынок при условии, что его клиент остается платежеспособным. Внутриотраслевые связи, в основе которых лежит взаимная специализация, обычно выходят за рамки обычных коммерческих сделок и подразумевают координацию сроков поставки, стандартизацию продуктов, проведение совместных научно-исследовательских работ и т.д. Такие соглашения гарантируют долгосрочные обязательства со стороны клиента.

- *Преимущества на уровне стоимости факторов производства.* Поставщики, как правило, имеют доступ к более дешевым основным факторам производства, главным образом к более дешевой рабочей силе, ввиду неформального характера организации производства и отсутствия профсоюзов. Если ТНК-клиент устанавливает с поставщиком отношения только для того, чтобы сократить затраты на заработную плату, то поставщик в этом случае оказывается в гораздо менее выгодном положении. Поставщик может выжить только в том случае, если он станет лидером с точки зрения дешевизны производства. В тех случаях, когда производственный процесс стандартизирован и необходимая технология доступна многим конкурентам, ценовая конкуренция обычно носит острый характер, что заставляет компании постоянно стремиться к сокращению издержек. Если поставщикам не удастся обеспечить резкое повышение производительности, они оказываются вынуждены сокращать прибыли, заработную плату и снижать требования к рабочей силе.
- *"Пассивная" (количественная) гибкость.* Предоставление субподрядов на сугубо временной основе в целях расширения производства в периоды пикового спроса обычно не обеспечивает прочной основы для развития МСП. Поставщик вынужден соглашаться с краткосрочными контрактами и сглаживать колебания в спросе за счет изменения продолжительности рабочего времени. В результате этого положение поставщика оказывается нестабильным и непрочным, что легко может привести к потере произведенных им инвестиций, если клиент поставщика не получит заказов, для выполнения которых его собственных производственных мощностей не хватает. Кроме того, заказчик часто перекладывает на поставщика расходы, связанные с созданием товарно-материальных запасов. Ввиду

неустойчивости таких отношений ни клиент, ни поставщик не проявляют готовности к осуществлению долговременных инвестиций в оборудование и рабочую силу.

- *"Активная" (функциональная) гибкость.* В некоторых случаях поставщики могут реагировать на колебания спроса не через количественную, а через функциональную гибкость. Под этим понимается их способность быстро вносить изменения в производственные процессы и гибко изменять объем производства. Предпосылкой для создания такой гибкой системы производства является наличие специалистов широкого профиля, программируемого многоцелевого оборудования и гибкая организация производства. В этом случае субподрядная система может быть выгодной для поставщика, даже если спрос нестабилен.

14. ТНК–клиенты предпочитают иметь стабильные долгосрочные отношения с ограниченным числом надежных МСП–поставщиков, поскольку нестабильные отношения с поставщиками, как правило, не обеспечивают роста качества и надежности. Поэтому растут препятствия на пути доступа потенциальных кандидатов из числа МСП на рынки. Такой прессинг ведет к улучшению условий работы и расширению возможностей для технологической модернизации в избранной группе поставщиков из числа МСП. И тем не менее даже эти связи не носят автоматического характера и зависят от конкретных мер и политики.

В. Связи с технологическими партнерами

15. Корпоративные совместные предприятия, лицензирование технологий и другие формы внутрифирменных союзов создают преимущества для всех сотрудничающих компаний благодаря обмену информацией, совместному решению проблем, совместному использованию ресурсов и коллективной деятельности. С точки зрения МСП в развивающихся странах, эти связи представляют собой в основном каналы для получения доступа к технологическим управленческим ноу-хау, а также для использования международной репутации иностранных партнеров. Кроме того, такое партнерство может приводить к снижению их финансовой нагрузки. Этими же соображениями руководствуются и иностранные партнеры, которые стремятся к совместному покрытию издержек и финансового риска, особенно в первые годы осуществления операций на новом, незнакомом для них рынке, принимая во внимание, что операции на таких рынках часто связаны с большим риском. Помимо финансовых соображений, основные преимущества в установлении тесных связей с местным партнером связаны с тем, что местный партнер хорошо знаком с местной деловой практикой, в том числе с политическими и институциональными условиями, а также знает местные рынки и имеет к ним доступ.

16. Число совместных предприятий и других технологических союзов множится, особенно в новых технологических отраслях и в автомобильной промышленности. Причины создания таких союзов включают в себя: высокие издержки и риски, связанные с проведением НИОКР и разработкой новых технологий; необходимость упреждения других конкурентов за счет быстрого проведения НИОКР; выгоды от обмена взаимодополняющими результатами НИОКР; а также сокращение времени на разработку нового продукта. Заключение системами ТНК союзов технологического профиля может быть направлено также на передачу связанных с НИОКР и других процессов для производства какой-либо группы товаров другим компаниям, в том числе в развивающихся странах, с тем чтобы в стране базирования ТНК могли концентрироваться на производстве товаров, предназначенных для рынков потребителей с высоким доходом. В такие союзы могут включаться также МСП в странах базирования и в принимающих странах, где эти компании получают доступ к капитальному оборудованию и другим ресурсам систем ТНК⁷. Однако такое партнерство может быть непрочным и связано с большим риском. Успех в этом деле в большой мере зависит от способности местных партнеров отстаивать свои условия перед вступлением в такой союз и гибко менять эти условия в процессе переговоров в течение всего периода функционирования альянса. В то же время местные МСП должны повышать свой технический уровень и сохранять те существенные преимущества, которые делают их незаменимыми для иностранного партнера, такие, как контроль за каналами распределения, доступ к постоянным источникам технологии, контроль за экспортными каналами и т.д.

17. Во многих случаях союзы между ТНК и МСП развивающихся стран сталкиваются с трудностями из-за того, что партнеры часто имеют разные планы на будущее и преследуют свои, абсолютно часто несовпадающие цели. Местные партнеры пытаются получить как можно более широкий доступ к специфическим знаниям и технологиям, которыми обладают их иностранные партнеры. Однако эти активы лежат в основе конкурентных преимуществ любой компании, особенно в стремительно развивающихся наукоемких отраслях. Поэтому находящиеся на более высоком технологическом уровне партнеры стремятся избежать какой-либо утечки специфических знаний, обеспечивающих их положение на рынке. С другой стороны, ТНК сравнительно легко получают доступ к местным органам власти, учреждениям и рынкам. Иными словами, партнеры не имеют одинакового доступа к информации и их переговорные позиции неравновесны. В результате этого выгоды, получаемые более слабой стороной, каковой обычно являются местные МСП, обычно бывают ограниченными.

⁷ UNCTAD (1995:155-156).

С. Другие формы влияния

18. Иногда ТНК передают ноу-хау местным МСП, которые не связаны с ними непосредственно как поставщики, непреднамеренно.

19. *Демонстрационный эффект.* ТНК часто изыскивают новые рыночные каналы, внедряют новые управленческие методы и новые формы межфирменного разделения труда. Местные компании следят за этими нововведениями, копируют или приспособливают их к своим потребностям. Демонстрационный эффект помогает местным деловым кругам:

- *Получить доступ к новым экспортным рынкам.* Когда ТНК открывают новые экспортные рынки и создают условия для доступа на них местных компаний, те могут получить выгоды за счет репутации, которую первоначальные экспортеры создали местным товарам, а также за счет созданных каналов торговли.
- *Внедрить новые методы управления.* ТНК часто используют передовые методы организации промышленного производства. Поскольку многие развивающиеся страны нуждаются в значительном усовершенствовании управленческих методов, роль ТНК в качестве своеобразных эталонов в этой области имеет особенно важное значение. ТНК с гораздо большей готовностью идут на передачу знаний о методах управления, нежели о производственных технологиях. Это объясняется тем, что методы управления обычно не связаны напрямую со спецификой деятельности компании и потому не считаются ключевым элементом ее потенциала, тогда как утечка информации о специфических производственных технологиях может поставить под угрозу потенциал для получения ренты от инновационной деятельности.
- *Углубить межфирменное разделение труда.* По мере усиления концентрации внимания на ключевых элементах производственного потенциала и углубления специализации компаний, все более важное значение приобретает перевод непрофильных направлений деятельности ТНК на подрядную основу, а также заключение межфирменных союзов, включая альянсы в сфере исследований, лицензирование технологий и франшизные соглашения. Однако специализация на различных этапах цепочки создания добавленной стоимости и кооперирование с компаниями, осуществляющими вспомогательные виды деятельности, все еще гораздо шире распространены в промышленно развитых странах, чем в развивающихся. Иностранные инвесторы в развивающихся странах могут способствовать углублению межфирменного разделения труда.

20. В большинстве случаев такие знания передаются без активного участия ТНК, чаще всего посредством копирования идей. Однако в последнее время стали шире использоваться более целенаправленные и систематически организуемые процессы, направленные на создание демонстрационного эффекта, такие, как посещения компаний и программы ознакомления с передовым опытом.

21. *Воздействие на состояние "человеческого капитала"*. Как правило, ТНК имеют более современное оборудование и более совершенные методы производства, а также более высокие стандарты качества, чем местные компании. Как следствие этого они предъявляют более высокие требования к занятой на их предприятиях рабочей силе и вкладывают больше средств в подготовку своих кадров. В рамках новых методов управления акцент делается на тотальном обеспечении качества, в том числе на воспитании культуры и этики трудовых отношений, на разъяснении значения качества и укреплении корпоративного духа, и в этой связи более важное значение придается инвестициям в "человеческий капитал". Большинство дочерних компаний ТНК в развивающихся странах в настоящее время регулярно организуют учебные курсы, начиная с базовых курсов по вопросам стимулирования труда и техники безопасности на производстве и кончая более специализированной подготовкой по вопросам управления качеством, эксплуатации и обслуживания современного оборудования, материально-технического обеспечения и т.д. Отдельные специалисты иногда получают подготовку в головных компаниях или в других зарубежных филиалах ТНК, где они могут применить новые методы, познакомиться с иной деловой культурой и изучить иностранные языки. В других случаях персонал ТНК временно направляется для работы в местные МСП.

22. Даже если сотрудники не получают специальной подготовки, они могут познакомиться с некоторыми навыками, подходами и идеями, просто работая на предприятии, отвечающем международным производственным стандартам. Некоторые сотрудники покидают филиалы ТНК или связанные с ними МСП и создают новые МСП. Таким образом, некоторые ТНК являются "невидимыми колледжами", которые вносят значительный вклад в повышение квалификации рабочей силы в принимающей стране⁸.

23. *Воздействие на конкурентов*. Выходящая на рынок развивающейся страны ТНК может подтолкнуть местные компании к совершенствованию систем производства. В этой связи конкуренция является важным фактором, заставляющим местные компании осваивать новые технологии. С одной стороны, если уровень производства местных конкурентов гораздо ниже стандартов ТНК, то ПИИ могут вытеснить эти компании с

⁸ Описание опыта Малайзии в этой области см., например, Best (1999:25).

рынка и обеспечить ТНК возможность установить олигополию на рынке, а также создать препятствия для развития местных технологий. В этих условиях ТНК очень часто могут удерживать свои позиции на рынке, не прилагая усилий для повышения эффективности своего производства. С другой стороны, если местные компании в состоянии серьезно конкурировать с филиалами ТНК, то последние вынуждены внедрять в развивающихся странах новые технологии, чтобы сохранить свои преимущества. Бломстрём, Кокко и Зеян указывают на статистически значимую положительную корреляцию между импортом технологий ТНК и ростом объема инвестиций и производства местных конкурирующих компаний⁹. Способность потенциальных местных соперников выдерживать конкурентное давление со стороны ТНК и улучшать при этом производство зависит от нескольких факторов. Среди них следует отметить технологический разрыв между ТНК и местными компаниями, предпринимательский дух последних, оказываемую им государственную поддержку, размеры и структуру местного рынка, а также степень агрессивности ТНК.

Глава II: ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ХАРАКТЕР СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ТНК И МСП

24. Интенсивность связей между ТНК и МСП и способность отдельных стран или компаний использовать их для технологической модернизации значительно разнятся и зависят от трех факторов:

- наличие и эффективность государственной политики и мер поддержки, которые стимулируют рост инвестиций местных МСП, а также содействуют передаче технологий и развитию навыков;
- корпоративная стратегия ТНК, которая может способствовать развитию местных МСП; и
- наличие МСП, которые способны обеспечить соответствие своей работы высоким стандартам ТНК или, по крайней мере, могут выйти на уровень таких стандартов в течение сравнительно короткого периода обучения.

⁹ Blomström, Kokko and Zejan (1994).



А. Роль политики и мер поддержки

25. По мере повышения открытости глобальной экономики для международных коммерческих операций странам приходится все активнее конкурировать друг с другом при привлечении иностранных инвестиций. Многие из них ослабили ограничения в отношении ПИИ, которые фактически препятствовали инвестированию средств ТНК в принимающих странах, и приступили к либерализации своих режимов ПИИ. Однако совершенно очевидно, что просто открытие доступа для ПИИ не может привести к экономическому развитию страны. Обычно принимающие страны разрабатывают стратегии развития, для того чтобы способствовать росту, повышению конкурентоспособности и диверсификации своей экономики. Оказание содействия МСП должно быть частью этой общей стратегии. Однако встает вопрос: "что является при этом главной целью?" Что следует делать: поощрять рост экономики и повышение конкурентоспособности или решать такие социальные задачи, как борьба с нищетой?

26. Правительства должны определить, в каких областях и отраслях их страны обладают сравнительными преимуществами, и затем привлекать ТНК, которые могут оказать им содействие в развитии этих секторов и областей, исходя из собственных корпоративных глобальных целей. Целесообразно перейти от инвестиционной политики и программ общего характера к адресным, целевым программам. Исследование, проведенное

Уэллсом и Уинтом, показало, что стимулирование инвестиций является высокоэффективным делом в тех случаях, когда целевые мероприятия в конкретном секторе сочетаются с осуществляемыми компаниями конкретными исследованиями и адресной рекламой. В то же время проведение рекламных кампаний общего характера, как правило, приносит менее весомые результаты¹⁰.

27. Хотя многие развивающиеся страны для привлечения ПИИ сосредотачивают свое внимание на обеспечении того или иного сочетания низких цен на факторы производства, такие, как рабочая сила и природные ресурсы, а также общая инфраструктура, эти компоненты являются базовыми, носят общий характер и обычно их наличия недостаточно для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Для технологической модернизации необходимо формировать современные и специализированные факторы производства, которые побуждали бы ТНК к передаче своей технологии местным компаниям. Это подразумевает формирование специфического "человеческого капитала" с высокой долей технических специалистов, проведение исследований в области науки и предпринимательской деятельности, а также создание инфраструктуры материально-технического снабжения. Развивающиеся страны, по всей вероятности, получают выигрыш от экономической специализации и интеграции за счет создания корпуса высококвалифицированных специалистов, а также сети сотрудничающих фирм во взаимодополняющих областях.

28. Поскольку уровень конкурентоспособности во все большей степени зависит от способности компаний приобретать опыт и осваивать технологии и поскольку эти процессы носят кумулятивный характер и порождают значительные побочные эффекты, существует большая опасность сбой рыночного механизма. Поэтому имеются веские основания для государственного вмешательства на рынках на уровне мер поддержки. Однако такое вмешательство должно быть тщательно продумано и осуществляться осторожно, чтобы свести к минимуму риск его провала и низкой результативности. Таким образом, основной вопрос состоит не в том, оказывать ли и направлять ли в нужное русло ПИИ и развитие предприятий, а в том, насколько необходимо государственное вмешательство в конкретных условиях данной страны.

29. Оптимальный уровень вмешательства зависит главным образом от уровня развития принимающей страны, эффективности ее органов управления, уровня конкурентоспособности местных поставщиков товаров и услуг и отсутствия клановости в правительстве. Более активная роль правительства, осуществляющего вмешательство в экономику, требует высокой административной эффективности и сопряжена со значительным риском.

¹⁰ Wells and Wint (1990).

30. В частности, политика государственного вмешательства, направленная на укрепление связей и взаимодействия между ТНК и местными МСП, должна неизменно проводиться на основе уважения принципа субсидиарности, в соответствии с которым обязанности лучше всего выполняет сторона, которая более всего знакома с конкретной ситуацией. Это означает, что меры поддержки должны, по возможности, предлагаться частными учреждениями, которые осуществляют свою деятельность децентрализованно и потому находятся ближе к заказчику. Иными словами, следует четко понять, кто из различных действующих лиц процесса развития, включая правительства, учреждения промежуточного уровня и ТНК, может лучше всего осуществить конкретные меры и в какой области. В настоящее время в международном сообществе сложился общий консенсус в отношении того, что вмешательство государственного сектора должно быть минимальным и ограничиваться главным образом совершенствованием общих правовых и коммерческих рамок для деятельности частного сектора, созданием основной инфраструктуры материально-технического снабжения и системы образования, а также стимулированием рынка в интересах поставщиков деловых услуг.

В. Корпоративная стратегия ТНК

31. ТНК реализуют различные корпоративные стратегии, которые обычно тесно связаны с их экономическими целями в принимающих странах. В прошлом иностранные инвесторы, действовавшие на сравнительно закрытых внутренних рынках, часто устанавливали довольно разветвленные связи с местными поставщиками не только потому, что требования в отношении качества были менее жесткими, а достижение экономии за счет масштабов производства имело менее важное значение, но и потому, что принимающие страны нередко устанавливали требования в отношении обязательного участия местных компаний. Инвесторы же, стремившиеся получить доступ к ресурсам или предпочитавшие действовать в отраслях экспортной ориентации, устанавливали сравнительно немногочисленные связи, но эти связи с местными поставщиками были более конкурентоспособными и устойчивыми¹¹.

32. Помимо экономико-географических мотивов осуществления инвестиций в конкретной развивающейся стране существует много других аспектов, которые оказывают влияние на корпоративную стратегию и на готовность ТНК развивать связи с местными МСП. Они включают в себя уровень технологического потенциала ТНК и

¹¹ Reuber et al. (1973: 152 ff.); Dunning (1992: 450 ff.).

достигаемый "эффект масштаба", длительность периода присутствия в принимающей стране, географическую близость и операционные издержки в сделках между ТНК и ее филиалами, позицию ТНК на рынке (в частности, осуществляет ли она операции на рынках, чутко реагирующих на изменения цен, или получает высокие доходы от инновационной деятельности), а также торговую политику принимающей страны, от которой зависит возможность беспрепятственного импорта факторов производства.

33. На готовность ТНК развивать связи оказывает влияние также ее корпоративная культура, которая в свою очередь отражает культурную специфику страны базирования ТНК. Например, некоторые исследования показали, что американские и европейские электронные и компьютерные компании используют свои дочерние компании в Юго-Восточной Азии для производства специализированной продукции в рамках глобального разделения труда; тем самым они начинают постоянно модернизировать технологии, повышать уровень контроля за качеством и расширять круг управленческих обязанностей своих дочерних компаний. С другой стороны, японские ТНК сохраняют наиболее сложные, современные производства в Японии, передавая своим дочерним компаниям в других странах лишь простейшие в техническом отношении функции. В автомобильной промышленности Соединенных Штатов руководители компаний имеют право расширять экспорт даже в ущерб производству собственных материнских компаний, тогда как японские материнские компании прямо ограничивают экспорт своих зарубежных дочерних компаний.

34. Для широкого использования системы подрядов обычно требуется установление долгосрочных партнерских отношений и вложение средств в комплексные программы развития сети поставщиков. В зависимости от своей стратегии ТНК могут создавать за рубежом анклав, в которых почти не используются местные ресурсы (например, многие компании по производству одежды в свободных производственных зонах), но могут и создавать новые производственные мощности и новые возможности, способствовать диверсификации технологий и освоению технологий в рамках осуществляемой ими деятельности. Влияние на процесс развития в большей степени ощущается в промышленно развитых странах, где действует больше занимающихся инновационной деятельностью МСП, которые заполняют "пустоты", оставленные динамично развивающимися ТНК. И все же некоторые элементы этого процесса можно наблюдать и в развивающихся странах.

Таблица 1.2: Ключевые особенности стратегий ТНК, стимулирующие углубление связей*

- **Инвестирование средств, которое диктуется стремлением создать стратегический потенциал и умножить активы, а не получить доступ к дешевым природным ресурсам, дешевой рабочей силе или защищенным местным рынкам**
- **Расширение объема технических и организационных знаний, имеющихся в принимающих ТНК странах, посредством обучения и подготовки работников и управленческого персонала в рамках самой кампании**
- **Участие в партнерских союзах государственного и частного секторов в целях укрепления кадровой базы в принимающих ТНК регионах**
- **Стимулирование постоянных нововведений внутри компании и в областях, в которых она осуществляет свою деятельность**
- **Привлечение местного персонала к выполнению управленческих функций и адаптация продуктов и процессов к условиям местных рынков, к местным нормам и ценностям**
- **Создание новых возможностей для предпринимательской деятельности в смежных областях за рамками деятельности ТНК**
- **Создание моделей предпринимательской деятельности на основе развития сетей и межфирменного сотрудничества**
- **Комплексные стратегии использования подрядной системы**
- **Выполнение интегрирующей роли в рамках системы при создании и координации производственных сетей**
- **Сотрудничество с другими предприятиями в интересах развития взаимодополняющего долгосрочного партнерства, а не достижения краткосрочных целей**
- **Децентрализация процесса принятия корпоративных решений и предоставление местному управленческому персоналу права независимо принимать решения относительно выбора источников снабжения и разработки новых продуктов**
- **Создание в филиалах потенциала для НИОКР**
- **Обеспечение быстрого роста за счет динамики производительности труда, а не использования дополнительных факторов производства**
- **Признание интересов местных предпринимателей и готовность делиться с ними опытом, не ставя под угрозу принципиальные интересы компании**

* Частично основано на выводах Беста (Best, 1999)

35. Правительство может заручиться поддержкой отдельных ТНК в развитии связей, поскольку многие ТНК, стремящиеся к получению прибылей, осознают свою корпоративную ответственность, понимая, что они осуществляют свою деятельность в

мире, где СМИ играют большую роль. Они отдают себе отчет в том, что они нуждаются хотя бы в косвенном одобрении их деятельности в обществе. От всех групп общества ожидают выполнения определенной роли и функций, которые со временем могут изменяться. Отношение к деятельности ТНК необычайно быстро меняется ввиду расширения роли этих компаний в мировой экономике. Социальный контракт предполагает, что наряду с правами и полномочиями должны быть и определенные обязанности. Некоторые ТНК интерпретируют концепцию корпоративной социальной ответственности (КСО) в широком смысле: они понимают и признают, что имеют обязанности, которые выходят за рамки их обязательств перед акционерами и включают в себя обязательства перед другими лицами. Некоторые ТНК осуществляют свою деятельность, исходя из политики собственных компаний и четко установленных принципов, а не из правил, навязанных им извне. Так, например, философия компании "ЮНИЛИВЕР" основывается на ее желании быть составной частью общества и вносить свой вклад в его развитие. ТНК, которые интерпретируют понятие КСО широко, учитывают последствия своей деятельности не только для своих акционеров, но и для других групп общества, в частности для своих сотрудников, менеджеров, поставщиков, клиентов и даже для конкурентов, местных общин и правительств. Сторонники теории интересов сторон в обществе указывают, что многие группы общества, которые затрагивает институциональная корпоративная деятельность, порой не имеют ни экономических возможностей просигнализировать о своих потребностях через рыночные механизмы, ни политического влияния для обеспечения воздействия на государственное регулирование. Поэтому в подобных ситуациях может быть применен принцип субсидиарности, когда возможности компании и влияние, оказываемое ею на окружение, становятся исключительно важными факторами при определении характера и степени ответственности корпорации¹².

¹² На волне финансового кризиса в Азии ряд местных поставщиков компании "Тойота" в Таиланде столкнулись с острой проблемой ликвидности. "Тойота", понимая, что без устойчивой сети местных поставщиков под угрозой оказывается ее собственное существование, инициировала различные меры поддержки с целью сохранить свою снабженческую сеть. Меры, принятые компанией "Тойота-Таиланд", включали в себя корректировку цен в целях ослабления отрицательного воздействия колебаний обменных курсов, авансирование закупок с целью увеличения оборота, компенсацию за хранение лишних товарных запасов, возникших в результате снижения объема заказов, передачу работ от местных компаний местным совместным предприятиям с целью использования избыточных производственных мощностей и увеличение объема закупок местных ресурсов за счет уменьшения импорта. Muramatsu (2000).

С. Конкурентоспособность местных МСП

36. Когда руководителям ТНК задают вопрос о том, какими наиболее важными критериями они руководствуются при установлении партнерских связей с МСП, они прежде всего указывают на общий настрой, существующий на предприятии: МСП должно проявлять волю к достижению успеха и готовность к перестройке своей деятельности¹³. Кроме того, МСП должны иметь собственную стратегию или свое видение будущего, а также эффективное финансовое управление.

37. В глобальных производственных сетях различные типы отношений с поставщиками в разной степени способствуют повышению конкурентоспособности сектора МСП. В зависимости от инновационного потенциала МСП-поставщиков и мотивов, которыми руководствуются ТНК-клиенты, можно выделить три основных типа отношений с поставщиками. При первой форме барьеры на пути выхода на рынок самые низкие, а при третьей форме – самые высокие.

Поставщики дешевых товаров и услуг с ограниченными организационными возможностями. Эти поставщики не обладают специфическими, основанными на знаниях, факторами производства и обычно менее эффективны, чем их клиенты или другие потенциальные поставщики в вопросах организации производственного процесса и обеспечения качества продукции. Однако фактор большей дешевизны рабочей силы или их готовность смириться с неустойчивым спросом могут перевесить указанные недостатки, особенно при выполнении простых с технологической точки зрения и трудоемких видов работ. Хотя большинство ТНК предпочитают иметь дело с более или менее официально оформленными поставщиками, которые соблюдают основные трудовые стандарты, такие поставщики могут в свою очередь использовать для выполнения отдельных работ субподрядчиков из неформального сектора.

Поставщики дешевых товаров и услуг, осваивающие современные принципы организации производства. Соблюдение стандартов качества приобретает все более важное значение, особенно когда продукция ассоциируется с названием компании или с известным товарным знаком. Даже если в основе связей с поставщиками лежат соображения экономии, большинство ТНК строго подходят к вопросу об обеспечении

¹³ Во время Международного совещания ЮНКТАД по вопросу о технологической и управленческой модернизации МСП через установление связей с ТНК, которое было проведено в Пенанге (Малайзия) 8-9 августа 2000 года, транснациональным компаниям был задан вопрос о том, какими главными чертами должны обладать их возможные партнеры из числа МСП.

высокого качества. Проколы отдельного поставщика могут поставить под угрозу конкурентоспособность и репутацию его клиента. Поэтому все большее число ТНК требуют от своих поставщиков соблюдения жестких правил, касающихся качества, издержек и условий поставки (см. таблицу 1.3). Во многих случаях поставщики обязаны следовать стратегиям управления качеством и соблюдать надлежащие методы производства (НМП) и стандарты ИСО. Основным мотивом размещения подрядов такого рода все еще являются низкие издержки производства, позволяющие, например, избегать осуществления капиталовложений в производство дорогостоящего специализированного оборудования для выпуска некоторых видов промежуточной продукции (например, деталей для автомобилей, станков). Поставщики могут и не обладать эксклюзивными ноу-хау, а выпускаемые ими товары вполне могут производиться самими ТНК. Однако чем больше поставщик специализируется на выполнении определенных операций и чем больше опыта он приобретает, тем больше вероятность того, что на смену обычным подрядам придет двустороннее партнерство. Высокие требования к техническому опыту, необходимость осуществления крупных капиталовложений или расходов, связанных с сертификацией, могут создавать сравнительно высокие барьеры для поставщиков такого рода.

Таблица 1.3: Требования, предъявляемые компанией "Ксерокс" к МСП для заключения с ними контрактов на поставку

МСП, желающие поставлять детали дочерним компаниям "Ксерокс", должны:

- согласиться с требованиями компании "Ксерокс", касающимися качества, стоимости и условий поставок;
- осуществлять поставку *с колес*;
- признать, что запасы принадлежат поставщику;
- согласиться с оплатой поставки товаров *после их использования*;
- нести 100-процентную ответственность за произведенные детали и уплачивать штрафы в случае невыполнения условий контракта;
- разработать стратегию *постоянного совершенствования производства*;

- согласиться с контролем за производственной деятельностью МСП со стороны специалистов компании "Ксерокс", которые могут (помимо прочего) анализировать внутреннюю организацию, условия труда и планы предприятия, систему управления качеством, продукцию, оборудование, технические ресурсы, используемые материалы, стратегию оптимизации источников получения ресурсов, производственные издержки, смежную деятельность, клиентов, оценку производственной деятельности клиентами и деятельность профсоюзов;
- дать обещание решать выявленные проблемы;
- установить электронную связь с клиентом;
- разрабатывать с компанией "Ксерокс" совместные стратегии и планы действий;
- применять те же самые принципы к вторичным поставщикам.

Источник: Выдержка из документа компании "Ксерокс", подготовленного для мексиканских поставщиков (Херох, 1997).

Специализированные поставщики, занимающиеся инновационной деятельностью. Поставщики, относящиеся к этой категории, особенно производители таких технически сложных товаров, как электронное оборудование и автомобили, должны осуществлять капиталовложения в собственные НИОКР, чтобы постоянно улучшать качество своей продукции, и участвовать в совместных инновационных проектах с их ТНК - клиентами. Они создают собственную экспертно-техническую базу, которую ТНК не могут с легкостью заменить собственными ресурсами. Барьеры для проникновения в эту категорию занимающихся инновационной деятельностью поставщиков высоки. Поскольку очень немногие МСП в развивающихся странах способны создавать новые технологии, углубление специализации между ТНК и МСП - поставщиками иногда приводит к созданию целых комплексов транснациональных предприятий, в рамках которых ведущие поставщики из стран ОЭСР следуют за своими основными ТНК - клиентами в развивающиеся страны, где создают свои производства¹⁴.

¹⁴ См. работу Альтенбурга и Мейер-Штамера (Altenburg and Meyer-Stamer, 1999:1703ff.), в которой рассматривается эта тенденция создания комплексов предприятий транснациональных корпораций.

38. В целом связи, устанавливаемые исключительно из соображений дешевизны рабочей силы и низких стандартов труда, не способствуют освоению новых технологий и росту производительности и, как следствие, редко создают основу для долговременной конкурентоспособности. Если компании хотят осуществлять "магистральную" стратегию технологической модернизации, которая позволила бы им освоить виды деятельности, приносящие более высокие доходы, то местные МСП должны руководствоваться следующими критериями:

- иметь желание добиться успеха и быть готовыми к постоянному освоению нового;
- достичь минимальных стандартов эффективности и прилагать постоянные усилия для повышения этих стандартов;
- осуществлять анализ своих сильных и слабых сторон и разрабатывать стратегии наращивания собственных сравнительных преимуществ;
- определять подходящих партнеров среди ТНК, с которыми можно установить долговременные связи;
- продуманно проводить переговоры о заключении контрактов, которые являются выгодными в долгосрочной перспективе, с учетом того, что общие условия и характер отношений с партнерами со временем обычно меняются;
- быть способными и готовыми к внесению изменений в собственную деятельность с учетом потребностей, вытекающих из партнерских связей; и
- обеспечивать своим ТНК–партнерам специфические ресурсы, т.е. не только знание местной политики и государственных норм регулирования и знание местных рынков, которые могут потерять значимость для ТНК по мере их ознакомления с местной деловой практикой, но и новые преимущества.

Многие МСП, особенно в НРС, не в состоянии выполнить этих требований. Поэтому необходимы меры поддержки, которые излагаются в следующей главе.

Глава III: ОПТИМАЛЬНАЯ ПРАКТИКА

39. Некоторые ТНК, такие, как "Хитати", "Интел", "Моторола", "Филипс" и "Тойота", применяют определенные инновационные подходы к установлению связей. В ходе трехдневного семинара, организованного компанией "Интел" и ЮНКТАД в Малайзии по

вопросу о "технологической и управленческой модернизации МСП через установление связей с ТНК", были рассмотрены многие полезные уроки в области успешного установления связей и партнерских отношений¹⁵. В 26 тематических исследованиях, проведенных в семи азиатских странах, были проанализированы различные виды практики, используемые ТНК для повышения эффективности работы МСП. Эти инновационные подходы, рассматриваемые в настоящей главе, не возникли спонтанно. Следует подчеркнуть роль Корпорации развития Пенанга (КРП) в содействии развитию связей. Главным залогом и формулой успеха КРП является налаживание "энергичного партнерства" в производственной деятельности между ТНК, МСП и правительством.

40. ТНК все чаще склонны рассматривать создание разветвленных сетей МСП–поставщиков в качестве элемента долгосрочной инвестиционной политики. На становление этого подхода оказывают влияние соображения как низких издержек, так и надежности. МСП могут играть крайне важную роль в сохранении конкурентоспособности ТНК на международных рынках. Способность и возможности МСП обеспечивать отвечающие мировым стандартам услуги и продукты в снабженческой цепочке сокращают издержки и зависимость ТНК от импортируемых материалов. Поскольку корпорации стремятся сократить издержки и время протекания производственных циклов в условиях глобальной экономики, в которой растет конкуренция, ТНК оказываются вынуждены содействовать развитию своих местных поставщиков в унисон с развитием самих ТНК. Поэтому они готовы предоставлять существенные людские и финансовые ресурсы для повышения конкурентоспособности своих партнеров из числа МСП. Из представленных на семинаре тематических исследований явствует, что оптимальные виды практики включают в себя:

- облегчение доступа МСП к инновационным центрам ТНК;
- откомандирование транснациональными корпорациями своих сотрудников, в том числе инженеров и консультантов по вопросам управления, в МСП; и
- поэтапную модернизацию производственных мощностей, начиная с планировки предприятия и карты технологического процесса и кончая созданием потенциала для осуществления проектирования, налаживанием гибкого производства, сертификацией согласно стандартам ИСО и созданием потенциала в области НИОКР.

¹⁵ Семинар был проведен в Пенанге (Малайзия) 8-10 августа 2000 года.

41. Но самое важное заключается в том, что транснациональные корпорации начали налаживать партнерские связи с правительствами для повышения уровня квалификации специалистов. Примером может служить Центр повышения квалификации Пенанга (ЦПКП), который был создан благодаря стратегическому союзу между правительством штата Пенанг, промышленными кругами (т.е. ТНК и местными компаниями) и научными кругами. ЦПКП – единый центр для развития людских ресурсов, который был создан в 1989 году для решения проблемы нехватки квалифицированной рабочей силы. Правительство штата проявило при этом политическую волю и обеспечило физическую инфраструктуру. Промышленные круги предоставляют оборудование, разрабатывают основные направления учебной деятельности и обеспечивают общее руководство. Научные круги предоставляют учебные материалы и осуществляют подготовку инструкторов. Хотя центр был создан по инициативе правительства штата при содействии Корпорации развития Пенанга и научных кругов, промышленные круги предоставляют услуги специалистов в области управления и осуществляют руководство центром.

42. Все предприятия, которые являются участниками ЦПКП, направляют квалифицированных представителей в комитет ЦПКП по вопросам подготовки кадров. Помимо решения многих других задач, этот комитет подготавливает ежегодное расписание учебных курсов, осуществляет контроль, оценку эффективности и служит каналом для обратной связи. Как следствие этого, подготовка специалистов в ЦПКП отражает потребности промышленных кругов, а организуемые в нем учебные курсы являются важной составной частью ежегодных учебных планов компаний - участниц этого Центра.

43. Представители промышленных кругов, которые входят в состав ЦПКП, объединяют свои ресурсы для оказания помощи в планировании, разработке и выполнении широкого круга учебных программ, которые непосредственно связаны с существующими и прогнозируемыми потребностями. Это позволяет ЦПКП обеспечивать наиболее эффективное с точки зрения затрат обучение специалистов для промышленности и в то же время восполнять пробелы между знаниями, которые получают специалисты в государственных учебных заведениях, и знаниями, которые необходимы на практике. *Такое обучение, направленное на приобретение конкретных знаний, является важным фактором, позволяющим МСП осваивать технологии и постоянно заниматься инновационной деятельностью.* Проведенное недавно ЮНКТАД исследование показало наличие очень слабой связи между базовым образованием (вплоть до вузовского уровня) и технологической насыщенностью экспорта. В результате был сделан вывод о том, что сотрудничество с ТНК способствует повышению конкурентоспособности в большей степени, чем базовое образование, особенно в тех случаях, когда ТНК осуществляют

обучение без отрыва от производства и сотрудничают в подготовке специалистов в учебных заведениях, как это делается в ЦПКП¹⁶. Современное оборудование, компьютеры и программные средства, предоставленные промышленными кругами и правительством, позволяют слушателям в ЦПКП научиться использованию тех самых стандартных производственных методов, которые применяют современные предприятия. С 1989 года ЦПКП уже подготовил 60 000 специалистов из ТНК и МСП. Основные программы включают в себя: краткосрочные программы по различным техническим дисциплинам; программы подготовки техников и технологов; трехгодичные инженерно-технические курсы для выпускников школ, после окончания которых они получают дипломы; инженерно-технические курсы, по окончании которых слушатели получают степень бакалавра по инженерным специальностям или степень магистра в области управления промышленными предприятиями или микроэлектроники; а также программы для подготовки квалифицированных специалистов в ИТ.

44. Одной из самых новаторских программ ЦПКП, которая позволяет непосредственно развивать связи между ТНК и МСП, является программа формирования глобальных поставщиков (ПГП)¹⁷. Цель этой программы заключается в развитии и наращивании потенциала местных компаний посредством подготовки специалистов и установления связей с ТНК. Эта программа также осуществляется совместными усилиями правительства штата и промышленных кругов. Правительство штата предоставляет некоторые финансовые льготы, промышленность обеспечивает ресурсы и специалистов, а МСП берут на себя обязательства вносить изменения в свою производственную деятельность. Эта программа состоит из двух частей: базового обучения необходимым навыкам и развития связей с ТНК. На первом этапе поставщики материалов и готовых изделий обучаются необходимым навыкам и методам внедрения и использования новых технологий. На втором этапе программы ТНК подключают к своей деятельности местные компании и на практике способствуют повышению их технического уровня и развитию навыков руководства. Эта инициатива требует времени и энергичных усилий со стороны крупных корпораций и МСП. Успех такого обучения, или "наставничества", становится заметен, когда поставщики обретают способность самостоятельно действовать на глобальном рынке. Важным элементом этой программы развития связей является периодическая оценка и обзор деятельности МСП транснациональными корпорациями и установление четких ориентиров для обеспечения успеха.

¹⁶ UNCTAD (forthcoming).

¹⁷ PSDC (2000a).

45. На этом семинаре МСП указывали также, что обмен информацией с ТНК о тенденциях на рынках является для них решающим фактором, позволяющим им оставаться реальными партнерами ТНК. ТНК помогают также МСП в реализации других деловых возможностей за пределами программы развития связей. В частности, правительство штата Пенанг предложило ТНК осуществлять деятельность, связанную с поиском деловых партнеров, и выступать посредником в заключении стратегических союзов. МСП указывали также на важное значение создания транснациональными компаниями условий, которые позволяли бы МСП оказывать поддержку операциям ТНК за пределами принимающей страны, с тем чтобы они могли выйти на глобальный рынок.

46. Этот план "взрачивания" конкурентоспособных МСП, судя по всему, оказал влияние на повышение уровня занятости, обеспечение доходов, расширение экспорта и интернационализацию деятельности предприятий в течение последних десяти лет. Правительство штата обеспечило базовую инфраструктуру для образования и материально-техническое снабжение. Посредством создания ЦПКП правительство, ТНК, МСП и научные круги объединили усилия для восполнения пробелов между знаниями, получаемыми в системе формального образования, и навыками, которые требуются на рынке. Центр разработал конкретные программы для подготовки МСП к сотрудничеству, а ТНК оказывают содействие и наставническую помощь МСП при осуществлении этой программы. В конечном итоге принимающая сторона получила дополнительные выгоды после того, как МСП получили доступ на глобальные рынки.

47. В целом в основе оптимальной практики, рассмотренной в тематических исследованиях, лежит принцип субсидиарности. Опыт показал, что для обеспечения успеха необходимы следующие условия:

- правительства должны выполнять функцию катализатора путем создания и постоянного совершенствования инфраструктуры для обучения и материально-технического обеспечения, особенно в целях приобретения навыков управления и инженерно-технических знаний. Постоянный и продуктивный диалог между частным и государственным секторами должен способствовать созданию благоприятного климата для предпринимательской деятельности; благодаря ему государственный сектор узнаёт о коммерческих потребностях ТНК и МСП. Инвестиционная политика и рекламно-пропагандистская деятельность должны быть рассчитаны на ТНК, которые готовы содействовать развитию и стремятся осуществлять программы, направленные на наращивание потенциала поставщиков;

- государственный и частный секторы, а также научные круги должны взаимодействовать друг с другом в целях создания институтов промежуточного уровня, таких, как центры по подготовке специалистов, с тем чтобы содействовать передаче технологии и созданию потенциала для непрерывной инновационной деятельности;
- ТНК должны выступать в качестве сторон, обеспечивающих прогресс, или ведущих компаний, работающих совместно с МСП в целях повышения технологического и управленческого уровня путем подключения МСП к своей деятельности и оказания им наставнической помощи в непрерывном совершенствовании их деятельности. ТНК должны обеспечивать МСП возможности для развития связей с другими международными партнерами. ТНК, обладающие колоссальным потенциалом, могут способствовать обеспечению всеобщего доступа к информационной технологии и созданию потенциала для использования новых методов заключения коммерческих сделок, в том числе электронной торговли;
- МСП должны быть решительно настроены на ведение конкурентной борьбы на выживание в ней и достижение успеха. Кроме того, они должны представлять себе путь собственной эволюции и должны быть готовы корректировать свое видение по мере возникновения новых возможностей и требований. Они должны концентрировать усилия на своих ключевых конкурентных преимуществах и в то же время проявлять гибкость, желание приобретать знания и готовность постоянно совершенствовать свою деятельность;
- развитие связей между ТНК и МСП должно основываться на доверии, уверенности друг в друге и долгосрочном подходе. Для этого необходимы открытые контакты, постоянный поток необходимой информации и обмен знаниями о всех аспектах развития, которые имеют решающее значение для продуктивного партнерства.

Глава IV: ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ МОГЛИ БЫ ОБСУДИТЬ ЭКСПЕРТЫ

48. Политика и меры, направленные на привлечение ПИИ и на развитие предприятий, взаимосвязаны и не могут рассматриваться в вакууме. Поэтому политика и стратегия правительств в области развития предприятий будут оказывать влияние на привлечение ПИИ и наоборот. При создании благоприятного климата для коммерческой деятельности и проведении диалога с частным сектором правительства должны четко представлять себе, зачем, каким образом и какой части предпринимательского сектора необходимо

оказывать содействие. Некоторые национальные программы и программы доноров в области развития МСП, предусматривающие оказание нецелевой помощи МСП в традиционных отраслях деятельности, где они не обладают конкурентными преимуществами по сравнению с крупными компаниями, могут оказаться малополезными в деле решения нынешних задач структурных преобразований¹⁸. Задача состоит в том, чтобы определить основную группу динамически развивающихся МСП, для чего требуются целевая политика и избирательные программные меры. Для того чтобы эти программы и меры были эффективными, они должны стать частью последовательной и комплексной политики, в рамках которой учитывается разная по характеру и взаимодополняющая роль правительств, частного сектора и международного сообщества. Совещание экспертов, возможно, пожелает обсудить следующие блоки вопросов, для решения которых требуются решимость и готовность сотрудничать всех действующих лиц процесса развития.

А. Роль правительства¹⁹

49. Развитие связей с ТНК и обеспечение их позитивного побочного влияния зависят от создания и расширения благоприятных условий для коммерческой деятельности. Такие условия должны включать в себя:

- существование рациональной правовой, регламентирующей базы и основ налогообложения;
- постоянное обновление корпуса высококвалифицированной рабочей силы за счет программ обучения и подготовки специалистов;
- хорошо развитую инфраструктуру, особенно транспорта и телекоммуникаций;

¹⁸ Следует, например, отметить, что существующие микро- и малые предприятия редко становятся быстрорастущими МСП в инновационных областях, поскольку их росту часто мешают различные внутренние препятствия, в том числе отсутствие высококвалифицированных менеджеров, технического опыта, квалифицированной рабочей силы, капитала и стратегии развития.

¹⁹ Как уже отмечалось в начале настоящего документа, он не преследует цель вновь заострить внимание на государственной политике. Однако на этом этапе целесообразно начать рассмотрение выводов, касающихся практических мер, с краткого резюме мер политики, которые служат предпосылками для реализации шагов по развитию связей на разных уровнях.

- постоянный диалог между частным и государственным секторами по вопросу о программах эффективного развития предпринимательства; и
- поощрение ТНК к установлению связей с поставщиками в рамках целенаправленной инвестиционной политики.

50. В этой связи правительства могли бы также принимать комплексные меры для оказания целевой поддержки развитию связей. Критериями для отбора компаний могли бы служить уровень конкурентоспособности отраслей, в которых осуществляют свою деятельность потенциальные партнеры, динамизм конкретных МСП в этом конкретном секторе и их способность специализироваться в областях, которые дополняют деятельность потенциальных ТНК-партнеров. Такой дальновидный отбор партнеров не должен ограничиваться местными МСП. Такие же строгие, хотя и дифференцированные критерии отбора могли бы использоваться для выявления ТНК-партнеров: т.е. следует выбирать ТНК, которые, по мнению правительства, могут оказать положительное влияние на развитие; иными словами, необходимо определить, есть ли у данной компании стратегии в области развития и может ли она в принципе содействовать достижению целей развития и решению поставленных правительством задач.

51. После определения правительством стратегических секторов, в которых необходимо развивать предприятия, и выбора инвесторов необходимо принять меры поддержки для обеспечения готовности местных предприятий к установлению партнерских связей. На данном этапе следовало поискать ответы на следующие вопросы:

- После создания благоприятного делового климата какие другие конкретные меры можно было бы принять для развития связей между ТНК и МСП?
- Каким образом принцип субсидиарности влияет на масштабы государственного вмешательства в экономику?
- Какую роль играет диалог между государственным и частным секторами в разработке политики и программ поддержки?
- Какова сфера деятельности институтов промежуточного звена?
- Должно ли вмешательство государства ограничиваться исключительно решением проблем, возникших в результате сбоя рыночных механизмов в таких областях, как информатика, рабочая сила, капиталы и технология?

- В какой мере существующие и будущие обязательства в области торговли и инвестиций ограничивают сферу применения специальных мер поддержки?
- При соблюдении каких критериев были бы оправданы экономические стимулы для развития связей?

В. Роль частного сектора

1. Деловые ассоциации

52. Деловые ассоциации призваны играть важную роль в поощрении и расширении связей между ТНК и МСП. Эффективность их роли напрямую связана с уровнем диалога, налаженного между частным и государственным секторами. Важные меры, принимаемые деловыми ассоциациями не только для оказания подкрепления и дополнения государственной политики и мер, но и для обеспечения их более гибкой привязки к потребностям деловых кругов, должны включать в себя:

- консультирование правительств по вопросам разработки соответствующей политики и стратегий;
- создание сетей связей между поставщиками, клиентами, учреждениями, оказывающими поддержку развитию предпринимательства, финансовыми учреждениями, правительственными органами и НПО;
- оказание помощи в предварительном отборе местных компаний в качестве потенциальных поставщиков товаров и услуг транснациональным компаниям путем подготовки каталогов, содержащих последнюю информацию о предприятиях; в них должна содержаться максимально четкая и полезная информация о существующих и потенциальных возможностях предприятий, проявляющих интерес к установлению партнерских отношений;
- оказание содействия установлению партнерских отношений между ТНК и местными МСП через расширение контактов между ними: путем проведения ярмарок, выставок и других аналогичных мероприятий, оказания содействия участию в таких мероприятиях или распространения информации о преимуществах установления связей, а также о существующих механизмах и правительственных программах поддержки; и

- подготовка МСП к установлению партнерских отношений путем оказания институциональной помощи, необходимой для повышения потенциала МСП, а также поиска возможных партнеров для установления вертикальных и горизонтальных связей.

53. Деловые ассоциации могут также вносить вклад в развитие партнерства между ТНК и МСП посредством смягчения отрицательных последствий такого партнерства для общества. Например, местные компании могут информироваться об опасностях нежелательной "вестернизации" или утраты традиционных навыков и опыта. Кроме того, посредством тесного сотрудничества с деловыми ассоциациями можно было бы избегать нежелательной конкуренции между местными компаниями. Например, можно было бы принимать меры для сдерживания вредоносной практики искусственного сокращения издержек или создания пирамид поставщиков, в которых местные компании находились бы в самом низу.

2. ТНК

54. Наличие конкурентоспособных МСП-поставщиков выгодно для ТНК. С целью стимулировать создание сети конкурентоспособных местных поставщиков, которые могли бы иметь долгосрочные партнерские отношения с ТНК, транснациональные корпорации могли бы разработать корпоративные стратегии, направленные на то, чтобы:

- способствовать доступу МСП к услугам инновационных центров и специалистов ТНК;
- осуществлять подготовку специалистов МСП посредством регулярного направления квалифицированных технических и управленческих работников из ТНК в МСП и наоборот;
- постепенно модернизировать производственный потенциал МСП для перехода от простых операций к выполнению сложных технологических работ;
- принимать участие в разработке учебных и наставнических программ;
- обмениваться с местными партнерами информацией о тенденциях на рынке;
- оказывать финансовую поддержку местным партнерам или содействовать получению ими банковских займов; и

- оказывать помощь местным партнерам в использовании других коммерческих возможностей за рубежом.

55. После создания правительством благоприятных условий для коммерческой деятельности частному сектору следует рассмотреть следующие вопросы:

- В каких дополнительных формах поддержки они нуждаются для установления партнерских отношений с местными компаниями?
- Существует ли предпочтительная форма партнерства? Что это – субподряды, совместные предприятия или стратегические союзы?
- Какие качества они хотели бы видеть в своем партнере?
- Каковы требования для включения в их снабженческую цепочку?
- Имеет ли компания провозглашенную общекорпоративную политику в отношении партнерских отношений с местными фирмами?
- Каковы главные мотивы установления партнерских отношений с местными компаниями? Политика компании? Экономический сектор или вид деятельности компании? Местные условия или потребности?
- Какие выгоды извлекают ТНК из партнерства с местными компаниями?
- Какие конкретные программы они имеют для установления таких связей?

С. Роль международного сообщества

56. Являясь главными источниками занятости и, следовательно доходов, местные МСП в развивающихся странах считаются движущей силой экономического роста. В частности, в процессе глобализации, когда многие общества в развивающемся мире стремятся адаптироваться к оказываемому ею воздействию, местные компании рассматриваются как источник динамичных экономических и социальных преобразований. Международное сообщество может внести вклад в достижение справедливого экономического, социального и политического баланса с помощью таких мер, как:

- инициирование и расширение диалога по различным аспектам формирования международных условий, способствующие установлению прочных, справедливых связей между ТНК и МСП, которые могли бы оказать положительное воздействие;
- создание международных моделей связей между ТНК и МСП посредством обмена опытом и распространения оптимальной практики с участием соответствующих заинтересованных сторон в этом процессе, в частности ТНК, МСП, правительственных учреждений и ведомств и гражданского общества;
- реализация мер, которые дополнили бы национальные, региональные и субрегиональные усилия, направленные на поощрение инвестиций в целом;
- устранение барьеров на пути роста и расширения экспорта МСП, в частности экспортных барьеров, дискриминационных правил в области конкуренции, качества, охраны здоровья и санитарных стандартов; и
- расширение поддержки технического сотрудничества в области развития предпринимательства и наращивания институционального потенциала.

57. В контексте проблематики глобальных условий для прямых иностранных инвестиций можно было бы обсудить следующие вопросы:

- Следует ли включить в глобальный договор, предложенный Генеральным секретарем, вопросы воздействия ТНК на процесс развития?
- Каким образом региональные интеграционные соглашения влияют на вероятность установления связей с местными компаниями в противовес другим компаниям, действующим в конкретном регионе?
- Какую роль могут сыграть международные организации в укреплении потенциала местных институтов для оказания поддержки МСП?

СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Altenburg, T. (2000): Linkages and Spillovers between Transnational Corporations and Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Countries – Opportunities and Policies
- and J. Meyer-Stamer (1999): How to Promote Clusters. Policy Experiences from Latin America, in: *World Development*, vol. 27, no. 9, pp. 1693 - 1713
- Best, M. (1999): *Cluster Dynamics in Theory and Practice: Singapore/Johor and Penang Electronics*, Cambridge (The Judge Institute of Management Studies, Research Papers in Management Studies, WP 9/1999)
- Blomström, M., A. Kokko and M. Zejan (1994): Host Country Competition, Labor Skills, and Technology Transfer by Multinationals. *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 130, pp. 521-533
- Dunning, J.H. (1992): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Washington, D.C. et al.
- Henriques, M. and R.E. Nelson (1997): Using Franchises to Promote Small Enterprise Development, in: *Small Enterprise Development*, vol. 8, no. 1, pp. 23-31
- Miller, R.R. et al (1996): *International Joint Ventures in Developing Countries: Happy Marriages?*, Washington, D.C. (IFC Discussion Paper No. 29)
- Moran, Th. H. (1999) *Foreign Direct Investment and Development. The New Policy Agenda for Developing Countries and Economics in Transition*, Washington, D.C
- Muramatsu, Yoshiaki (2000): *Toyota's strategy towards SME Suppliers* (paper presented at UNCTAD X Roundtable on TNC-SME Linkages for Development), Bangkok
- Penang Skills Development Centre (2000a): *Global Supplier Programme*, Penang, Malaysia
- (2000b): *The Way to a Better Future*, Penang, Malaysia
- Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York
- Reuber, G.L. (1973): *Private Foreign Investment in Development*, Oxford
- UNCTAD (1995): *World Investment Report 1995, Transnational Corporations and Competitiveness*, Geneva
- (1998): *World Investment Report 1998, Trends and Determinants*, Geneva
- (1999): *World Investment Report 1999, Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, Geneva.
- (2000a): *Стратегии в области развития и услуги по оказанию поддержки МСП, Нью-Йорк и Женева.*
- (2000b): *World Investment Report 2000*, Geneva
- (2000c): *TNC-SME Linkages for Development: Issues, Experiences, Best Practices*, Geneva
- (2000d) (forthcoming): *The competitiveness Challenge: Transnational Corporations and Industrial Restructuring on Developing Countries*, Geneva
- Wells, L.T. Jr. and A.G. Wint (1990): *Marketing a Country. Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, Washington, D.C. (Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper 1)
- World Bank (1999): *Global Development Finance, Analysis and Summary Tables 1999*, Washington, D.C.
- Xerox, the Document company (1997): *Metodologia para Vender a una empresa grande*, Mexico.
-