

Российская Академия Наук

КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР
Институт экономических проблем им. Г.П.Лузина

В. Е. Храпов, Т. В. Турчанинова

**ПОИСК ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА
ПРОСТРАНСТВЕННОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
АРКТИЧЕСКОГО ПРИМОРСКОГО РЕГИОНА**



Российская Академия Наук
КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР
Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина

В. Е. Храпов, Т. В. Турчанинова

**ПОИСК ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА
ПРОСТРАНСТВЕННОГО
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ АРКТИЧЕСКОГО
ПРИМОРСКОГО РЕГИОНА**

Апатиты
2017

УДК 332
ББК 65.9(4Рос)305.851
Х90

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор Н. Н. Щебарова;
доктор экономических наук, профессор А. М. Васильев

Храпов, Владимир Евгеньевич.

Х90 Поиск эффективного механизма пространственного инновационного развития машиностроительных предприятий Арктического приморского региона: монография / В. Е. Храпов, Т. В. Турчанинова. — Апатиты : КНЦ РАН, 2017. — 135 с.

ISBN 978-5-91137-364-1

Исследованы теоретические и практические вопросы инновационного развития региональных бизнес-структур по повышению их конкурентоспособности. Предложены экономические механизмы пространственного взаимодействия предприятий приоритетных отраслей региональной экономики (горно-металлургической, топливно-энергетической, горно-химической, морехозяйственной и т. д.), использующих региональный потенциал, с инфраструктурными машиностроительными предприятиями региона, обслуживающими их. Изучен зарубежный и отечественный опыт использования экономических механизмов инновационного развития региональных машиностроительных предприятий в качестве элемента производственной системы региональной экономики.

По результатам исследования авторами предложены концептуальные варианты стратегического, инновационного развития предприятий машиностроения Мурманской обл. Предложенные варианты эффективного экономического механизма пространственного взаимодействия предприятий приоритетных отраслей региональной экономики и инфраструктурных региональных предприятий, обслуживающих их, могут быть интересны и использованы органами власти приморских регионов Арктической зоны при формировании собственной стратегии региональной экономики. Ил. — 34, табл. — 5, библиогр. — 84 назв.

УДК 332
ББК 65.9(4Рос)305.851

Научное издание
Технический редактор В. Ю. Жиганов
Подписано в печать 08.08.2017. Формат 70x108/16.
Усл. печ. л. 12. Тираж 500 экз. Заказ № 32.
ФГБУН КНЦ РАН
184209, Апатиты, Мурманская область, ул. Ферсмана, 14

ISBN 978-5-91137-364-1

© В. Е. Храпов, Т. В. Турчанинова, 2017
© ФГБУН Институт экономических проблем
им. Г. П. Лузина КНЦ РАН, 2017
© ФГБУН Кольский научный центр РАН, 2017

Russian Academy of Sciences

KOLA SCIENCE CENTRE

G.P. Luzin Institute for Economic Studies

Vladimir Khrapov, Tatyana Turchaninova

**SEARCH FOR AN EFFECTIVE
MECHANISM FOR SPATIAL
INNOVATION DEVELOPMENT
OF ENGINEERING ENTERPRISES
OF THE ARCTIC COASTAL REGION**

Apatity
2017

UDC 332
BBC 65.9(4Poc)305.851

Reviewers:

N. N. Shchebarova, Dr. Sc. (Economics), Prof.;
A. M. Vasiliev, Dr. Sc. (Economics), Prof.

Khrapov, V. E.

Search for an effective mechanism for spatial innovation development of engineering enterprises of the Arctic coastal region: monograph / V. E. Khrapov, T. V. Turchaninova. — Apatity: KSC RAS, 2017. — 135 p.

ISBN 978-5-91137-364-1

Theoretical and practical issues of innovative development of regional business structures on the issues of increasing their competitiveness are explored. Economic mechanisms of spatial interaction of enterprises in priority sectors of the regional economy (mining and metallurgical, fuel-energy, mining-chemical, sea-economic, etc.) with regional potential, with infrastructure engineering enterprises of the region serving them are proposed. The foreign and domestic experience in the use of economic mechanisms for the innovative development of regional engineering enterprises as an element of the production system of the regional economy has been studied.

According to the results of the study, the authors proposed conceptual variants of strategic, innovative development of the engineering enterprises of the Murmansk region. The proposed options for an effective economic mechanism for spatial interaction of enterprises in the priority sectors of the regional economy and the infrastructure regional enterprises that serve them may be of interest and use by the governments of the coastal regions of the Arctic zone when forming their own strategy for the regional economy. II. — 34, tabl. — 5, ref. — 84.

UDC 332

ISBN 978-5-91137-364-1

© V. E. Khrapov, T. V. Turchaninova, 2017
© G. P. Luzin Institute for Economic Studies, 2017
© Kola Science Centre of the RAS, 2017

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, в период глобальных изменений в развитии мировой экономики, введенных санкций против России и потребности модернизации национальной экономики, сложился устойчивый спрос на повышение конкурентоспособности экономики России в целом. Для стабильного поступающего развития экономики страны необходимо иметь конкурентоспособные отрасли экономики на мировом уровне, которые могут выступить локомотивом для других национальных сфер экономики. В России это нефтегазовая, атомная и горнодобывающая промышленность, военно-промышленный комплекс и т. д.

Существует утверждение, что основа модернизации отраслей экономики — это производственные предприятия, являющиеся элементами производственных систем соответствующих отраслей. Основная задача при модернизации предприятий как элементов производственных системы — достижение результатов по выпуску продукции соответствующего качества с высокой добавленной стоимостью, способной конкурировать с продукцией развитых и ведущих развивающихся стран мира.

Чтобы выработать стратегию развития конкурентоспособности любых элементов производственных систем, исследователям необходимо оценить различные внутренние и внешние факторы, влияющие на эти элементы.

Фундаментальная наука и теория конкурентоспособности сформировались благодаря трудам зарубежных ученых Ф. Найта, К. Р. Макконнелла, С. Л. Брю, Й. Шумпетера, Ф. А. Хайека, И. Ансоффа, М. Портера, М. Беста, И. Киршнера, Д. Прескотта, С. Миллера, Г. Хамела, К. К. Прахалада и др.

Среди отечественных ученых, которые занимаются проблематикой конкурентоспособности, необходимо отметить Р. А. Фатхутдинова, А. Н. Захарова, П. С. Завьялова, З. А. Васильеву, И. Б. Гуркова, А. П. Челенкова, Г. Л. Азоева, А. Ю. Юданова, Н. С. Спиридонова, М. Д. Магомедова, Р. Р. Ахунова, И. В. Пилипенко и др.

Несмотря на имеющиеся исследования в области конкурентоспособности, существует потребность в дополнении научного знания и опыта при их реализации в реальных секторах экономики. Так, представляется недостаточной взаимная увязка вопросов конкурентоспособности региональных предприятий машиностроения и предприятий приоритетных отраслей региональной экономики, использующих региональный потенциал. Кроме того, ряд вопросов, например, роль регионального правительства (Мурманской обл.) и государства в реализации экономического механизма повышения конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий, их пространственного взаимодействия с региональными предприятиями приоритетных отраслей экономики (таких как горно-металлургические, горно-химические, топливно-энергетические, морехозяйственные), а также конкретные механизмы и инструменты повышения конкурентоспособности каждого из этих предприятий нуждаются в дополнительной проработке при использовании в реальных секторах экономики, что и определяет актуальность выбранной темы исследования.

Целью данного исследования являются поиск и концептуальная проработка предложений по созданию экономических механизмов инновационного развития машиностроительных предприятий Мурманской обл. как одного из регионов Арктической зоны. Предложенные концептуальные экономические механизмы для Мурманской обл., направленные на повышение их конкурентоспособности на внутреннем региональной рынке, могут быть использованы другими приморскими регионами, входящими в Арктическую зону.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ и дать оценку современного состояния машиностроения в целом и машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством Мурманской обл. в частности;
- оценить конкурентоспособность региональных машиностроительных предприятий и установить причины снижения ее уровня;
- изучить международный опыт использования экономических механизмов инновационного развития машиностроительных предприятий;
- сформулировать концептуальные предложения по разработке экономического механизма инновационного развития машиностроительных предприятий Мурманской обл. с целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг).

Схематично задачи данного исследования представлены на рис. 1.



Рис. 1. Задачи и исследования

Объектом данного исследования является процесс использования эффективного экономического механизма инновационного развития предпринимательских структур для повышения их конкурентоспособности

в условиях пространственного взаимодействия различных элементов производственных систем региональной экономики приморского региона Арктической зоны на примере Мурманской обл.

Предметом исследования являются машиностроительные предприятия с единичным и мелкосерийным производством, обеспечивающие изделиями и услугами предприятия приоритетных отраслей региональной экономики при их пространственном взаимодействии.

Теоретической основой исследования явились научные положения трудов отечественных и зарубежных исследователей в области конкурентоспособности промышленных предприятий и создания экономических механизмов развития пространственного взаимодействия предприятий региональной экономики.

В качестве методологической основы исследования использовались методы: абстрактно-логические, экспертных оценок, экономико-математический и статистического анализа.

Новизна темы исследования сводится к обоснованию концептуальных предложений по созданию условий повышения конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий при интеграции их усилий региональным правительством, зарубежных партнеров и региональных предприятий приоритетных отраслей экономики (горно-металлургической; горно-химической; топливно-энергетической; рыбной), использующих региональный потенциал.

Выбор предмета исследования обосновывается тем, что устойчивый спрос на модернизацию национальной экономической системы невозможно обеспечить без повышения конкурентоспособности отечественных предприятий, которую можно достичь только при реализации инновационных проектов стратегического развития предприятий. В модернизации любой из отраслей национальной экономической системы особое место отводится машиностроительной отрасли как «становому хребту» экономики. Это необходимо учитывать при разработке конкретных механизмов региональной промышленной политики.

Следует обратить особое внимание на современный подход к разработке региональных стратегических программ, ибо по мере глобализационных процессов в мире национальные правительства стран постепенно утрачивают возможность решения из центра всех возникающих проблем социального, экономического, экологического, демографического и технического характера и вынуждены делегировать часть своего суверенитета территориальным правительствам и органам власти. Подобное поведение объясняет стремление правительства к более гибкому и оперативному решению различного рода проблем, опираясь на региональные органы власти. Движущим фактором усиления роли регионов является необходимость повышения конкурентоспособности территориальных производственных комплексов на фоне возрастающей конкуренции на рынке. Для повышения конкурентоспособности региональных бизнес-структур территориальное правительство должно создать условия их развития, используя возможности регионального потенциала.

Одним из направлений подобных усилий может стать создание условий пространственного взаимодействия региональных бизнес-структур на приоритетных направлениях развития региональной экономики. Очень важно найти

инновационные формы пространственного взаимодействия, которые позволят поощрить развитие перспективных отраслей, способных сформировать полюса роста в регионе, поиск которых в настоящее время продолжается.

Авторы данной монографии на примере Мурманской области как приморского арктического региона России предложили современный вектор развития региональных машиностроительных предприятий, подходы к повышению их конкурентоспособности при осуществлении пространственного взаимодействия региональных предприятий приоритетных отраслей экономики и инфраструктурных предприятий одним из которых являются машиностроительные предприятия.

Предложенные авторами направления повышения конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий при пространственном взаимодействии региональных бизнес-структур могут быть использованы любым приморским регионом России Арктической зоны при формировании собственной стратегии социального экономического развития региона.

По мнению авторов, совмещающих научную работу с деятельностью в реальном секторе экономики, данный научный труд может быть использован региональной властью приморского арктического региона при формировании механизмов пространственной организации хозяйствующих образований региональной экономики, а также будет востребован научными работниками и практиками, преподавателями, аспирантами и студентами различных специальностей высших и средних учебных заведений (включая мировую экономику, экономику и управление народным хозяйством, региональную экономику и т. д.).

Авторы выражают глубокую благодарность и признательность руководителям и специалистам машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством Мурманской обл.: В. В. Панфилову, С. П. Андриановой, Т. И. Станкевичу, С. В. Храпову, А. В. Петрухину, Р. И. Бачинскому, Р. Я. Васильеву и Н. В. Кадчиковой, которые выступили экспертами, приняли активное участие в проводимых исследованиях и оказали поддержку в написании данной монографии.

1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКИХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Конкурентоспособность как фактор модернизации национальной экономики

Современная российская экономика, безусловно, нуждается в глубокой модернизации, основной задачей при этом является определение необходимых шагов при «апгрейде» промышленных предприятий — элемента производственной системы отечественной экономики. Модернизация российских предприятий направлена на достижение результатов по выпуску продукции соответствующего качества с высокой добавленной стоимостью, способной конкурировать с продукцией развитых и ведущих развивающихся стран мира. Схематично данные шаги можно представить следующим образом (рис. 2).

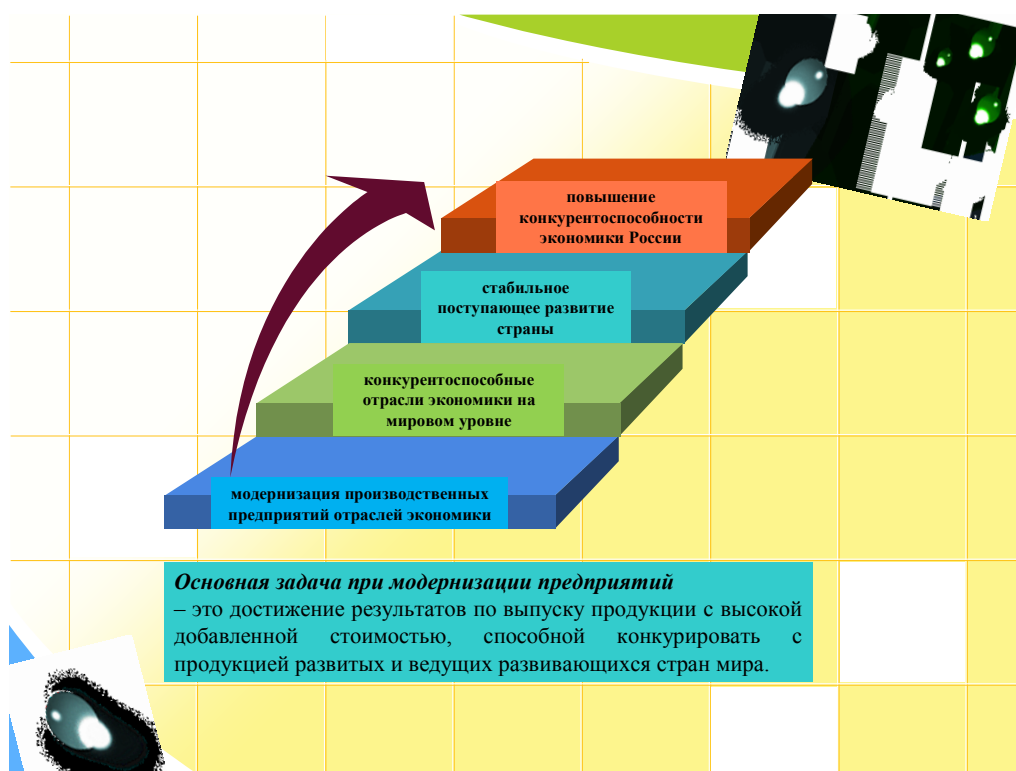


Рис. 2. Российские потребности, сформированные современной ситуацией

Современная экономическая ситуация в России характеризуется сокращением источников для экономического роста. Падение на мировых рынках цен на сырьевые ресурсы, влияние которых преобладает в структуре экономики России, вызывает ухудшения экономического положения российских сырьевых компаний, что выливается в снижение налоговой базы регионов,

уменьшает объемы инвестиций в основной капитал, а также откладывает на неопределенные сроки реализацию крупномасштабных государственных ресурсных проектов.

Многие сырьевые регионы РФ сильно зависят от внешней конъюнктуры. Например, ухудшение экономического положения горнодобывающих и горнохимических предприятий, являющихся ядром производства Мурманской обл., наносит ощутимый ущерб доходам региона и тем самым увеличивает дефицит бюджета, обеспечивающий социально-экономическое развитие региона. Поэтому правительство любого субъекта Федерации должно быть кровно заинтересовано в размещении на своей территории хозяйствующих субъектов, которые не связаны с добычей полезных ископаемых и могут стать «локомотивами» регионального экономического роста.

В этих сложившихся экономических условиях особую актуальность приобретают исследования, направленные на поиск и создание особых условий развития территориальных хозяйственных субъектов, которые формируются в результате пространственного взаимодействия этих различных экономических субъектов, в особенности тех, кто использует региональный потенциал.

Поэтому для региональной власти стоит задача по созданию условий для развития территориальных предприятий, которые не имеют сырьевых связей с внешним рынком, но в то же время способны обеспечить собственную конкурентоспособность, создавать рабочие места в рамках территории и обеспечить приток капитала в регион при их инновационном развитии, что непременно окажет влияние на формирование регионального бюджета.

Формирование научных познаний о пространственной взаимосвязи и взаимозависимости территориальных хозяйственных субъектов в распределении экономических ресурсов началось с периода господства меркантилистской школы. Одной из целей меркантилистов было выявление факторов, способствующих усилению конкурентных позиций государства. Активное внимание к вопросу конкурентоспособности стран в то время обусловлено было характером взглядов на национальное богатство. В связи с этим меркантилисты выдвигали рекомендации по поддержке благосостояния страны: поддержка положительного платежного баланса; активное применение тарифных методов регулирования торговых отношений, что выражается в стимулировании экспорта и дестимулировании импорта; снижение количества вывозимого сырья за пределы страны и поощрение ввоза сырья, отсутствующего на территории страны; проведение политики сосредоточения добывающих секторов экономики в колониях, а перерабатывающих в метрополиях; запрет на торговые отношения колоний с другими метрополиями [6].

Представителями школы меркантилизма были У. Стаффорд, А. де Монретьен, А. Серра, Т. Мен, Дж. Стюарт., У. Петти и др. Среди отечественных ученых последователей школы меркантилизма следует выделить А. Л. Ордина-Нащокина, Ю. Крижанича, Н. Т. Посошкова, Ф. С. Салтыкова, В. И. Татищева и др. [4]. Несмотря на полуторавековую историю формирования теории меркантилизма, в настоящее время многие позиции данной теории не потеряли свою актуальность при исследовании вопроса конкуренции между странами.

Школа классической экономической теории продолжила развитие понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность». Основу нового научного направления

заложил А. Смит, который предполагал, что конкурентоспособность национальной экономики базируется в первую очередь на характере и степени использования факторов производства, а также на уровне вовлеченности этой экономики в международную систему разделения труда [56]. Идеи А. Смита получили свое продолжение и развитие в трудах Д. Рикардо, Р. Капильона, Д. Стюарта, Т. Мальтуса, Джона Милля, Джеймса Милля, У. Сениора и др.

Следует обратить внимание на утверждение Ф. Ратцеля [61], который утверждал, что каждая территория (регион) демонстрирует неравнозначность для целей международной конкурентной борьбы. Каждая территория способна сосредоточить свои внутренние условия для развития мобильных факторов производства (трудовых ресурсов и капитала) с различным применением, поэтому она приобретает различные направления специализации, которые со временем лишь углубляются.

Идеи конкуренции между регионами за экономические ресурсы получили развитие в трудах создателя органической теории государства — Р. Челлена, который ввел в науку термин «геополитика». Он утверждал: «Бытие государств, подобно организмам, подчиняется всеобщему закону борьбы за существование. В жизни государств борьба за существование проявляется в борьбе за пространство...» [11, с. 111]. Таким образом, по мнению Р. Челлена, конкуренция, выраженная в борьбе за территорию и ресурсы, является неотъемлемой чертой государственных образований.

Новый качественный рывок в развитии теории пространственного направления экономики осуществили А. Леш, У. Айзарт, Н. Н. Косовский, Ф. Перру, А. Г. Грамберг, М. Портер и многие другие.

Изучение взглядов современных исследователей на подходы к пространственному распределению экономических ресурсов и структурной организации хозяйствующих субъектов, что приводит к формированию конкурентных процессов, позволяет выделить два основных направления [52]:

- теория регионального роста и концепции инновационного развития;
- теории и концепции кластерного развития.

Все эти теоретические основные направления нашли свою реализацию в развитии региональной экономики с учетом специфики наличия у регионов регионального потенциала. Рассмотрим особенности развития региональной экономики на примере Мурманской обл. Социально-экономическая система Мурманской обл. опирается на отрасли, связанные с интенсивной эксплуатацией природных ресурсов, а также зависит от географических условий расположения предприятий горнодобывающей и обрабатывающей направленности (ПАО ГМК «Норильский никель»; компания «ФосАгро»; ОАО «Минерально-химическая компания "ЕвроХим"»; ПАО «Северсталь» и входящий в нее АО «Оленегорский ГОК»; Объединенная компания «РУСАЛ», «Русский алюминий» (ОАО «Кандалакшский алюминиевый завод»); Госкорпорация «Росатом» (Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «Кольская АЭС»; ФГУП «Росатомфлот»); ПАО «Акрон» (ЗАО «Северо-Западная Фосфорная Компания»), предприятий, которые осуществляют морскую деятельность и обеспечивают обороноспособность страны на морских просторах (ОАО «Мурманское морское пароходство»;

основные силы Северного ВМФ), а также рыбопромышленных предприятий и т. д., которые являются приоритетными отраслями региональной экономики.

В 1990-е гг. экономика Мурманской обл. проходила глубокий трансформационный кризис и экономическую рецессию, но начиная с 2000-х гг. наблюдается улучшение ее состояния. В 2000-е годы ВРП увеличился на 3,91 раза с 55,1 млрд руб. в 2000 г. до 215,9 млрд руб. — в 2008 г. Доля ВРП Мурманской обл. в валовом продукте страны составляет менее 0,5 %.

Кроме использования полезных ископаемых на суше, в последнее время возрастает значение Арктики не только как геополитической территории, но и как поставщика природных живых и неживых ресурсов. К неживым полезным ископаемым относятся 40 разведанных месторождений углеродов в бассейне Арктической нефтегазонасной провинции, к живым природным ресурсам следует относить биологические ресурсы, обитающие в Белом и Баренцевом морях. По своему рыбопромысловому потенциалу Баренцево море уступает только дальневосточным морям, но его биопродуктивность превосходит показатели Мирового океана — свыше 3 000 кг/км³ против 184 и 2 504 кг/км³ на шельфе [8].

Но мы должны понимать, что сами по себе природные ресурсы не могут являться определяющим фактором конкурентоспособности экономики территории. Географическое положение региона также невозможно улучшить, но использовать его с целью создания условий развития территории возможно. По нашему мнению, к достоинствам Мурманской обл. как центру притяжения инвестиционного капитала можно отнести:

- наличие незамерзающих морских портов и стоянок судов;
- значительные запасы живых и неживых природных ресурсов;
- наличие научно-технического и инновационного потенциала;
- близость к экономическим центрам России и Европы;
- наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов.

Данные достоинства необходимо использовать при формировании подходов к инновационному развитию региона. Успешность региональной экономики во многом зависит от развитого пространственного взаимодействия предприятий приоритетных отраслей региональной экономики и инфраструктурных предприятий, обеспечивающих их деятельность [68].

По нашему мнению, следует пояснить некоторые аспекты теоретических положений инфраструктурных предприятий.

Инфраструктура охватывает всю совокупность аспектов жизнедеятельности людей, обслуживания, поддержки и обеспечения деятельности производственных предприятий народного хозяйства и регионов. Современное развитие регионов невозможно без всестороннего процесса обновления инфраструктурных процессов, влияющих на экономическое и социальное жизнеобеспечение региона и страны в целом.

С точки зрения научной литературы, к «инфраструктуре» относится комплекс отраслей хозяйства, обслуживающих промышленное и сельскохозяйственное производство (строительство автодорог, портов, мостов, аэродромов, железных дорог, складов, энергетического хозяйства, связь, железнодорожный и автотранспорт, морской и речной транспорт, водоснабжение

и канализация, общее и профессиональное образование, расходы на науку, здравоохранение). Данный комплекс отраслей создает условия для развития предприятий приоритетных отраслей региональной экономики, использующих региональный потенциал [20, 40, 47, 49].

В зарубежных научных изданиях термин «инфраструктура» начал формироваться с 1950–1960-х гг., этому были посвящены работы Р. Иохимсона, У. Симониса, Ж. Штолера, В. Михальского, Р. Л. Фрэя, Д. Р. Рэя, А. Хиршмана, Дж. М. Кларка, П. Самуэльсона и др. В табл. 1 представлены этапы трансформации понятий инфраструктуры региональной экономики.

Таблица 1

Этапы эволюции термина «инфраструктура региональной экономики» [14]

Название периода (предлагается автором)	Годы	Описание
Доинфраструктурный	1857–1859	Термин «всеобщие условия производства» употреблял К. Маркс, он говорил об издержках обращения, вызываемых обращением как экономическим актом. Эти всеобщие условия производства и являются основой современного понятия «инфраструктура»
	1905	Еще до появления термина «инфраструктура» проводились исследования в этой области. Одним из первых проблемами социальных издержек заинтересовался Дж. М. Кларк. В своем исследовании социальных издержек он показал, что общественные издержки на производство значительно выше отдельных видов издержек
	1910	А. Маршалл в работе «Принципы экономики» вопрос об инфраструктуре рассматривал в связи с внешней экономикой, которая достигается в результате безвозмездного присвоения полезного эффекта предприятий и отраслей
Военно-обеспечивающий	1912	Термин «инфраструктура» заимствован из военного лексикона, где он обозначался как комплекс тыловых сооружений, обеспечивающих действия вооруженных сил (склады материальных средств, военные базы, полигон)
Обслуживающий	1945	Термин и понятие «инфраструктура» проникло в экономику начиная с западной экономической науки. Им стали обозначать комплекс отраслей хозяйства

Название периода (предлагается автором)	Годы	Описание
Хозяйственно-социальный	1955	Инфраструктура — это комплекс общих условий, обеспечивающих благоприятное развитие частного предпринимательства в основных отраслях экономики и удовлетворяющих потребности всего населения. Выделяются два основных вида инфраструктуры: хозяйственная (или производственная) и социальная
Материально-институциональный	1961	Инфраструктура представляет собой совокупность отраслей связи, транспорта, материально-технического снабжения, сферы услуг и институциональную сферу (органы юстиции, нотариат, муниципалитет и т. д.) (труды Д. Кларка, М. Маршалла, Р. Фрэя, Е. Симониса, Ш. Штонера, Д. Рэя и др.)
Регионально-географический	1968	В отечественной научной литературе первыми стали рассматривать этот термин специалисты регионального направления и географии, а затем уже и ученые других специальностей (труды И. Майергойза, Э. Алаева, С. Дебабова)
Финансово-инвестиционный	1972	Расширение сфер инфраструктуры требует роста соответствующих источников покрытия ее расхода, что означает рост внимания к ее финансово-инвестиционной составляющей (труды П. Самуэльсона, Л. Пуллена, Х. Афхельдта)
Социально-экономический	Современный этап	Инфраструктура выступает системным явлением, как условия общественного воспроизводства, прослеживается структуризация и межзональность инфраструктуры, актуализируется развитие инфраструктуры, особенно создание объекта общехозяйственного и социально-культурного (М. П. Комаров, В. П. Красовский, О. С. Пчелинцев, Е. Г. Русскова и др.)

Инфраструктура способствует ускоренному и поступательному развитию общества, производства, выступает важным рычагом научно-технического прогресса, стимулирует экономическую, социальную жизнь региона и страны, занимаясь, как правило, непроизводственной обслуживающей функцией. Она может охватывать различные отрасли народного хозяйства, формируя пространственное их взаимодействие.

Региональная инфраструктура как экономическая категория определяет материально-вещественные элементы и производственные отношения по поводу деятельности как производственного, так и непроизводственного характера,

направленного на создание комплекса условий для развития экономики отдельной территории (региона) [35, 44, 46, 50]. В нашем случае к инфраструктурным мы относим все предприятия, обеспечивающие деятельность предприятий приоритетных отраслей региональной экономики Мурманской обл., использующих региональный потенциал. Одними из таких представителей и являются региональные машиностроительные предприятия с единичным и мелкосерийным производством, пространственно взаимодействующие с предприятиями, которые осуществляют морехозяйственную, горно-металлургическую, горно-химическую, топливно-энергетическую деятельность в Мурманской обл.

Чтобы глубже и точнее понять настоящее положение региональных машиностроительных предприятий, необходимо оценить проблемы российского машиностроения.

Проведенный сравнительный анализ показал, что в современной России на долю машиностроения и металлообработки приходится около 20 % общего объема промышленной продукции России, а годовой оборот отрасли составляет более 55 млрд долл. США. При этом в США, Японии, Германии, Швейцарии удельный вес сравнимых результатов 36–45 %. Россия занимает 64-ю строчку рейтинга конкурентоспособности наряду с такими странами, как Венгрия и Шри-Ланка. На рис. 3 отображен приведенный анализ.

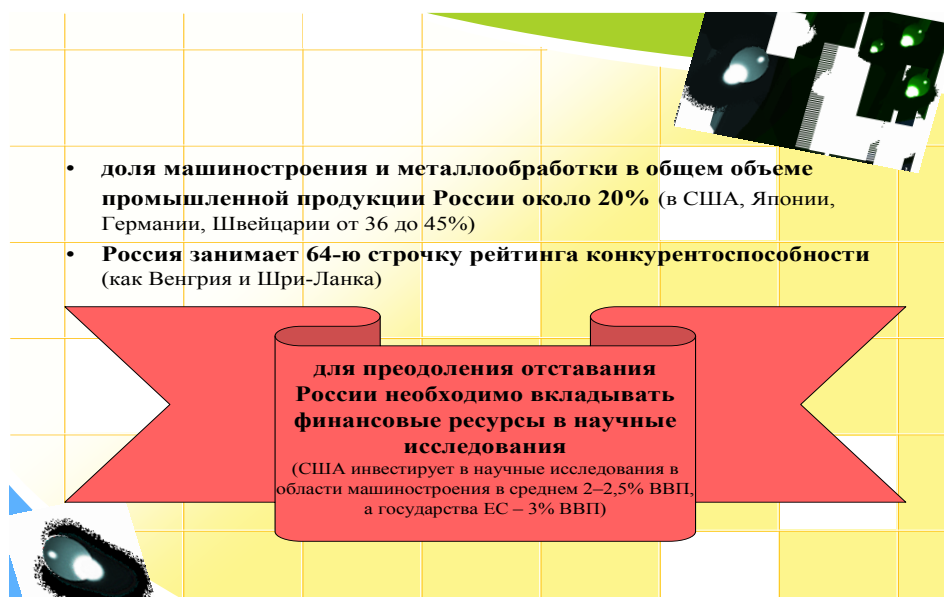


Рис. 3. Оценка доли машиностроения и металлообработки в современной России

Для преодоления отставания России в развитии машиностроения необходимо вкладывать финансовые ресурсы в научные исследования, как это делается в развитых странах рыночной экономики. И каждая страна делает со свойственными ей подходами, например, США инвестирует в научные

исследования в области машиностроения в среднем 2–2,5 % ВВП, а государства ЕС — 3 %. В США существует государственное регулирование развития машиностроения, как локомотива промышленности, и оно заключается в двух направлениях: регулирование антимонопольной деятельности и контроль за реализацией государственных программ. Кроме того, государство напрямую финансирует до 50 % стоимости вновь создаваемых машиностроительных предприятий. Министерство обороны США по заданию американского правительства сформировало список из 22 особо важных технологий, 70 % которых адаптировано, профинансировано и реализовано в машиностроении других отраслей.

В Японии за счет стимулирования разработки НИОКР достигается синергетический эффект развития экономики страны. Государство предлагает выгодные кредиты на закупку новых технологий и оборудования. Налоговая политика обеспечивает целевые налоговые льготы продвижения современных научно-технических разработок. Таможенная политика достаточно гибкая, а эталоном конкурентоспособности технической продукции стал внутренний рынок. Японское оборудование демонстрирует лучшие в мире показатели, такие как эффективность, точность, надежность и качество.

В Германии налоговая политика стимулирует инновационное развитие машиностроительных предприятий, так, 90 % прибыли промышленных корпораций отчислялось государству и аккумулировалось на специальных счетах для проведения реконструкции, модернизации и строительства новых технологически совершенных предприятий. В настоящее время каждое третье промышленное предприятие Германии является инновационным. Две трети продукции машиностроения идет на экспорт [23].

За последние годы в России сложился устойчивый тренд на снижение конкурентоспособности машиностроительной продукции [67]. На данные тенденции влияют следующие показатели [55]:

- в машиностроении используются III и IV технологические уклады (в развитых странах — V и VI);
- основные производственные фонды на 70–80 % изношены, а более 30 % оборудования произведено по устаревшим технологиям;
- при темпах обновления 2 % в год основные производственные фонды, включая сооружения, машины, оборудование, должны работать до замены 50 лет, а, согласно «закону обновления», это должно происходить каждые 6–8 лет;
- научная инвестиционная привлекательность машиностроительных предприятий;
- низкий уровень деловой активности;
- низкое качество и надежность выпускаемой продукции машиностроительных предприятий;
- высокие затраты на производство;
- низкая эффективность деятельности машиностроительных предприятий;
- низкая эффективность работы государственных институтов;
- неэффективная антимонопольная политика;
- неразвитость финансового рынка.

Схематично это утверждение отображено на рис. 4.

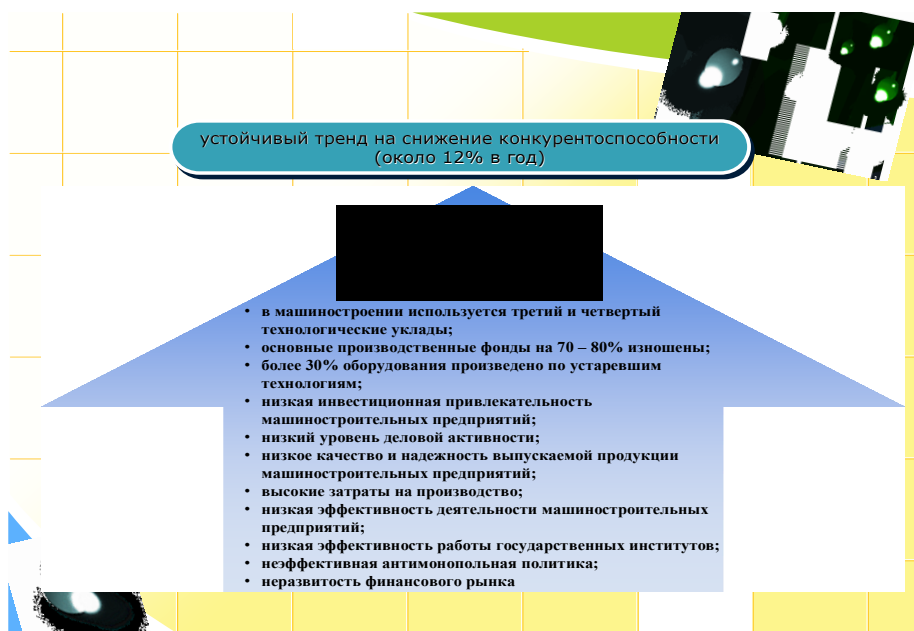


Рис. 4. Тенденции, снижающие конкурентоспособность российских машиностроительных предприятий

Все эксперты сходятся во мнении, что для преодоления технической и технологической отсталости в России необходимо осуществлять вложения в «экономику знаний». По мнению заведующего кафедрой РАНХиГС акад. РАН А. Г. Аганбегяна: «Экономика знаний — это образование, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), информационные и биотехнологии, здравоохранение» [1]. Доля экономики знаний в России в создании ВВП составляет в целом 15 % (из них 1 % — НИОКР, по 4 % — образование и информационно-коммуникационные технологии, 5 % — биотехнологии и здравоохранение), в то же время в странах «Большой семерки» — в целом 35 % (2,5 % — НИОКР), 8 % — образование, 12 % — информационно-коммуникационные технологии; 12 % — биотехнология и здравоохранение). Состав экономики знаний схематично представлен на рис. 5.

Затраты на гражданские научные исследования в составе ВВП, %: Россия 0,8; в США — 2,2; Германия — 2,8; Япония — 3,4; Южная Корея — 4,0; Израиль — 4,2 (рис. 6).

Подобные «приоритеты» приводят к деградации фундаментальной науки, что не может создать условия разработки и выпуска конкурентоспособной продукции на российском рынке. Например, на всю фундаментальную науку из средств бюджета в 2014 г. было выделено 115 млрд руб., или 1,8 млрд долл. США. В то же время годовой бюджет только одного Гарвардского университета (США) при численности студентов 15 тыс. чел. составляет более 7,0 млрд долл. США, то есть в 4 раза больше всех ассигнований в фундаментальную науку России [1]. Поэтому академик А. Аганбегян считает, что социально-экономическое развитие России, можно обеспечить только при изменении существующего тренда инвестиций в

основные фонды и человеческий капитал. Для этого к 2020 г. необходимо увеличить инвестиции в основной капитал с 17 % в настоящее время до 23 %, а к 2025 г. — до 30 %, а вклад в «экономику знаний» в ВВП увеличить с 15 до 20 % к 2020 г. и до 30 % к 2025 г. Это обеспечит устойчивый экономический рост на 3 % к 2020 г. и до 5 % к 2025 г. Только подобный подход может вывести Россию в целом и ее предприятия в частности на уровень конкурентоспособной страны с высоким технологическим и интеллектуальным потенциалом [1].



Рис. 5. Экономика знаний

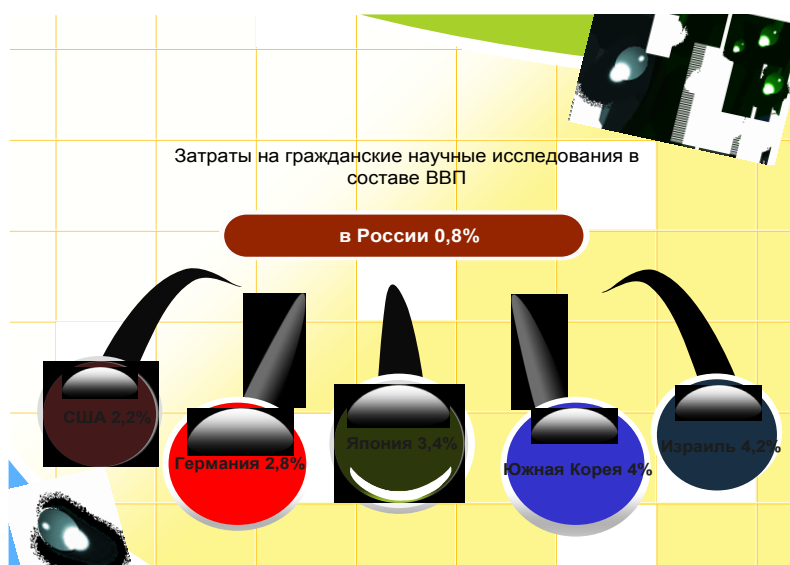


Рис. 6. Гражданские научные исследования

В группу стран лидеров в области инноваций по уровню затрат на научные исследования и степени развития интеллектуальной собственности входят Швейцария, Дания, Нидерланды и Австрия [67].

Опыт развития стран с рыночной экономикой доказал, что создать конкурентоспособную продукцию и услуги невозможно по мановению «волшебной палочки»: это длительный, тяжелый труд. Первоначально нужно понять, какие факторы определяют конкурентоспособность и как, оценить эти факторы, а затем, опираясь на результат проведенных исследований, разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции или услуг за счет инновационного развития отстающих факторов, влияющих на итоговую конкурентоспособность, так как в основе рыночной экономики лежит понятие конкурентоспособности как экономической категории, определяющей успешность компании. Конкуренция между бизнес-единицами как субъектами экономических отношений является движущей силой развития экономики государства и общества. Применительно к экономике конкуренция может быть обозначена как соперничество экономических субъектов за лучшие условия производства, приобретения и сбыта продукции. Предпосылкой возникновения конкуренции является ситуация, когда на рынке предлагается достаточное количество товаров и услуг, потребительские свойства которых близки друг к другу. Конкуренция мотивирует бизнес-единицы к повышению качества продукции, снижению ее себестоимости, а этого можно достичь при условии совершенствования техники и технологии, применения новых методов организации производства, внедрения в производственный процесс новейших научно-технических разработок.

В теории экономической науки существуют различные концепции моделей объединения факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Одной из самых известных из них является 8-факторная модель конкурентоспособности предприятий, разработанная французскими экономистами А. Оливье, А. Дайаном и Р. Урсе [17].

Согласно этой модели, к факторам, на основе которых формируется конкурентоспособность, относятся [76]:

- концепция товара и услуги, на которую ориентировано предприятие;
- качество продукции предприятия;
- цена, по которой реализуется продукция;
- финансовое положение предприятия;
- стратегия торговли (методы и способы реализации продукции);
- предпродажная подготовка продукции предприятия;
- послепродажное обслуживание покупателей;
- отношения предприятия с внешними силами — государственной властью,

СМИ, общественным мнением.

Другая модель учитывает следующие факторы:

- состав продукции предприятия;
- производственная деятельность предприятия;
- финансовое положение предприятия;
- маркетинговая деятельность предприятия; инновационная деятельность

предприятия.

М. Портер предложил для оценки конкурентоспособности использовать «бриллиант конкурентоспособности» [46].

Заслуживает внимания модель оценки конкурентоспособности промышленного предприятия, выполненная А. С. Голковым в рамках диссертационного исследования по теме «Механизмы повышения конкурентоспособности отечественного нефтегазового машиностроения», предлагающая сформировать определяющие конкурентоспособность показатели, состоящие из блоков: основного, операционного, финансового и инвестиционно-инновационного, которые рассчитываются по статистическим показателям работы предприятия [13]. Данные показатели позволяют оценить факторы внутренней среды промышленного предприятия и сравнить их с подобными показателями конкурентов. Сравнительный результат дает возможность определить направления инновационного развития по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции относительно конкурентов [13].

Данный метод имеет существенный недостаток, так как для определения сравнительных показателей конкурентоспособности необходимо получить точные данные технико-экономических результатов деятельности каждого предприятия, а в условиях рыночной экономики это сделать практически невозможно. Таким образом, использование этого метода затруднено или невозможно, поэтому необходимо предложить более простой способ оценки, мы попытаемся осуществить это при оценке конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий. Но какой бы способ оценки конкурентоспособности мы не использовали, он позволяет нам оценить лишь факторы, формирующие конкурентоспособность, и сосредоточить свои усилия на преодолении их отставания и обеспечения конкурентоспособности в целом. Наши шаги в исследовании позволяют утверждать, что без повышения конкурентоспособности предприятия или производственной системы невозможно преодолеть отставание в рыночной экономике.

1.2. Опыт создания конкурентоспособных предприятий в странах с развитой рыночной экономикой

Проведенные анализ опыта повышения конкурентоспособности различных субъектов бизнеса показал, что разные страны по-разному решают проблемы повышения конкурентоспособности собственной отечественной продукции. Несмотря на развитие рыночной экономики в этих странах, где конкуренция является главной чертой ее построения, основное место в создании конкурентоспособных товаров и услуг, мы можем утверждать, занимает правительство и законодательные органы. Правительство и законодательные органы этих стран формируют условия, при которых возможно выпустить конкурентоспособную продукцию.

Наиболее успешным с точки зрения создания конкурентоспособного нефтегазового машиностроения представляется опыт Норвегии. К началу освоения добычи нефти и газа на шельфе Северного моря, норвежская промышленность не располагала опытом изготовления подобной продукции.

Оценив возможные преимущества, ряд норвежских судостроительных компаний, таких как Aker, Gotaas-Larsen, Hagb Waage, The Uglan group и др., решили сменить сферу деятельности и переквалифицировались на выпуск оборудования для добычи нефти и газа, в частности морских буровых платформ, и сервисное обеспечение нефтегазовой отрасли [21].

Как отмечает О. В. Кадышева в своей монографии, если первоначально норвежские компании «стремились сотрудничать в выпуске оборудования для морской добычи нефти с тогдашними законодателями моды в этой сфере — американскими и голландскими верфями, то уже через несколько лет они на равных конкурировали с бывшими партнерами, а позже и вовсе вытеснили с рынка иностранных конкурентов» [21]. Как результат, «норвежские компании, специализирующиеся на проектировании и производстве буровых платформ, сами стали получать заказы от международных корпораций» [21].

В первую очередь нефтегазовое машиностроение и сервис Норвегии обязаны своим успешным развитием грамотной государственной политике по поддержке этих отраслей экономики. На государственном уровне было принято решение об использовании благоприятной ситуации в нефтегазовой сфере с целью развития не только непосредственно нефте- и газодобычи, но и многочисленных сопутствующих отраслей, в первую очередь — нефтегазового машиностроения и сервиса, а также судостроения.

Для достижения указанной цели в Норвегии на законодательном уровне были приняты положения о необходимости для нефтегазовых компаний, осуществляющих эксплуатацию месторождений на норвежском континентальном шельфе, включать в тендеры на поставку оборудования и технологий норвежские предприятия. При распределении лицензий на разработку месторождений предпочтение отдавалось тем компаниям, которые в максимальной степени использовали продукцию отечественных предприятий.

Отдельного внимания заслуживает политика Норвегии в области науки и образования в сфере нефте- и газодобычи. Так, после открытия в стране крупных нефтегазовых месторождений в ведущих университетах было организовано качественное обучение (в том числе с приглашением иностранных специалистов) высококвалифицированных работников не только непосредственно для добычи углеводородного сырья, но и для работы в сфере технического и технологического обеспечения нефтегазового сектора.

Кроме того, с 1979 г. на законодательном уровне было установлено, что нефтегазовые компании, разрабатывающие месторождения на морском шельфе Норвегии, должны заключать соглашения с норвежскими научно-исследовательскими институтами, связанными с нефтегазовой сферой, что позволило финансировать перспективные научные исследования в области морской добычи нефти и газа и постоянно повышать уровень научного знания [21].

В конечном итоге эти мероприятия помогли добиться выхода подводной добычи нефти и газа на привлекательный для крупного, в том числе иностранного, капитала уровень рентабельности (в первые годы освоения морского шельфа Норвегии издержки на добычу углеводородного сырья часто

превышали доходы от его реализации в связи с тяжелыми условиями эксплуатации месторождений и отсутствием практического опыта проведения работ такой сложности) [48].

Представляется также интересным сравнение норвежской модели освоения нефтегазовых ресурсов с британской, полностью основанной на идеях «свободного рынка». Так, в Великобритании при разработке нефтегазовых месторождений Северного моря ставка была изначально сделана не на местные компании, как в Норвегии, а на транснациональные корпорации с развитыми технологиями и сетью поставщиков, поскольку они на момент открытия этих месторождений были более конкурентоспособны, чем британские предприятия, не имеющие достаточного опыта в этой сфере. Как результат, в Великобритании так и не возникло собственной промышленности в сфере нефтегазового машиностроения и сервиса, в то время как Норвегия является одним из мировых лидеров в этом плане [22]. Опыт Норвегии по использованию ресурсного богатства для всестороннего развития экономики не является единственным в своем роде. Политика подобного рода проводилась ранее и продолжает осуществляться в настоящий момент в целом ряде стран. Одним из характерных и достаточно успешных примеров таких государств является Казахстан.

Помимо примеров Норвегии и Республики Казахстан представляется также интересным рассмотреть политику Китая по поддержке отечественного нефтегазового машиностроения. Китайский опыт в этом отношении состоит в том, что при вступлении страны в ВТО был определен 7-летний срок, в течение которого действовали ограничительные квоты на доступ иностранных компаний на китайский рынок нефтегазового машиностроения и сервиса. За этот период отрасли подверглись значительным по масштабу реформам.

Отдельные предприятия нефтегазового машиностроения и сервиса были включены в состав нефтегазовых корпораций China National Petroleum Corporation, Petro China, SINOPEC, China National Offshore Oil Corporation. Для обеспечения конкурентоспособности отечественного нефтегазового машиностроения государство и нефтегазовые компании инвестировали значительные средства в НИОКР и приобретение за рубежом лучших образцов оборудования и технологий производства с последующим освоением аналогов китайскими предприятиями.

Для стимулирования развития отрасли в стране были созданы специальные экономические зоны для предприятий машиностроительного комплекса (в том числе и для структурных машиностроительных подразделений нефтегазовых компаний), расположение в которых гарантировало этим предприятиям различные льготы, главным образом в части налогообложения и кредитования.

Также необходимо отметить, что китайские нефтегазовые компании при приобретении товаров и услуг всегда отдают предпочтение национальным поставщикам и подрядчикам, за исключением отдельных случаев, когда требуемой техники или технологии нет в распоряжении отечественных предприятий.

Кроме того, при содействии органов власти КНР непосредственно в США были созданы китайские компании по производству наиболее сложного нефтегазового оборудования. Тем самым для этих компаний были созданы условия для взаимодействия и перенимания опыта у ведущих американских корпораций.

Ко всему вышеперечисленному следует добавить крайне агрессивную маркетинговую стратегию китайских предприятий нефтегазового машиностроения, опирающихся при проведении экспортной экспансии на всестороннюю поддержку органов государственной власти КНР и крупнейших финансовых структур страны. Так, в последние годы регулярно применяется практика предоставления китайскими банками специальных кредитов иностранным заемщикам непосредственно на приобретение оборудования для нефтегазового сектора у китайских поставщиков.

Как следствие указанных мер, доля иностранных компаний на китайском рынке нефтегазового машиностроения и сервиса не превышает 2–3%, в то же время усиливается экспансия китайских предприятий на рынки других государств. В настоящее время они представлены более чем в 25 странах мира, в том числе в России, Казахстане, Туркмении, Узбекистане, арабских странах, Африке, Центральной и Южной Америке, странах Азиатско-Тихоокеанского региона [53].

Проведенный анализ положения дел в обозначенных государствах показывает, что создание и развитие в стране конкурентоспособной обрабатывающей промышленности вообще и нефтегазового машиностроения в частности зависит от нескольких составляющих, из них наиболее важными являются:

- 1) проведение грамотной промышленной политики в рамках партнерства государства и частного бизнеса;
- 2) сочетание разумных протекционистских мер против иностранных конкурентов с одновременным поддержанием острой конкурентной внутриотраслевой борьбы; иными словами, для всех отечественных предприятий должны быть созданы равные условия и возможности, без предоставления каких-либо преференций тем или иным структурам;
- 3) наличие благоприятной институциональной среды для осуществления инвестиций и проведения технических и технологических инноваций.

В настоящее время в России действует более 2 000 машиностроительных предприятий, на которых работают более 4,0 млн чел., что составляет 34,5 % трудового населения, работающего в промышленности в целом [62]. Основной массе этих предприятий необходимо инновационное развитие, обеспечивающее необходимое обеспечение конкурентоспособности, а для Мурманской обл. это необходимо для всех машиностроительных предприятий.

Россия выбрала для себя проектный подход к развитию секторов экономики и, исходя из этого, определяет приоритетные в поддержке различных секторов машиностроения. Так, государственное финансирование поддержки различных подпрограмм машиностроения выглядит следующим образом (рис. 7).



№ п/п	Подпрограммы	Бюджетные средства, млрд. руб.
1	Автомобильная промышленность	258
2	Строительная промышленность	17,4
3	Силовая электротехника и энергетическое машиностроение	17,2
4	Транспортное машиностроение	13,6
5	Тяжелое машиностроение	6,6
6	Сельскохозяйственное машиностроение, пищевая и перерабатывающая промышленность	3,3
7	Машиностроение специализированных производств	1,1
	Итого по машиностроительным подпрограммам	317,2

Рис. 7. Приоритетное финансирование и поддержка государством России различных подпрограмм машиностроения

Особый опыт помощи российского государства сложился в машиностроительном секторе экономики АПК. В настоящее время государство в АПК создает условия для обеспечения продовольственной безопасности страны, в частности, осуществляется поддержка машиностроительных предприятий, выпускающих машиностроительную продукцию (трактора, комбайны, сеялки, веялки и т. д.): государство компенсирует затраты на выпуск данной продукции для предприятий в европейской части России на 25 %, Сибири и Дальнего Востока — на 30 %. Это создает выгодные условия создания машиностроительного производства на территории России. Чтобы удовлетворить потребности в сельскохозяйственных тракторах, необходимы новые современные предприятия. По мнению экспертов, их могут создать иностранные инвесторы или, если необходимо, для их выпуска можно задействовать предприятия ВПК. Современный трактор — сложное инженерное сооружение, легко управляемое в эксплуатации, но сложное в производстве. Эксперты считают, что если подключить к производству любое предприятие ВПК, в настоящее время, то до серийного производства пройдет 5 лет, которые делятся следующим образом: 1 год — проектирование; 2 года — выпуск опытного образца; 2 года — доводка и создание конкурентоспособного производства. Эти сроки освоения новой продукции мы не увязываем с возможностями финансирования данных проектов, которые достаточно сложны [51].

Современные кризисные явления, происходящие в экономике, в большей степени связаны с мировой геополитикой. Она формирует факторы внешней среды рыночного пространства, влияющие не только на эффективную работу рыночных бизнес-структур, но и на экономику регионов и стран в целом. Санкции, введенные против России зарубежными странами, а именно США, Канадой, Австралией и странами Европейского союза, нарушают рыночные законы свободной конкуренции и ставят под сомнения правила международной торговли. В настоящее время для России нет важнее задачи, как преодолеть кризисные явления в экономике и нарастить собственный экономический потенциал. Для этого необходимо создать условия в стране, при выполнении которых изменится структура отечественной экономики и будут выпускаться конкурентоспособные товары и услуги, не только для отечественного рынка, но и для международного. Но пока — это цели, которые необходимо достигать.

Статистические данные показывают, что в 1990 г. Россия производила около 5 % мирового продукта, а сейчас эта доля лишь чуть превышает 1,0 %. За период 1990–2002 гг. удельный вес страны в мировой экономике уменьшился почти в четыре раза. А если заглянуть в прошлое, то в 1985 г. Россия, еще бывшая в составе СССР, в 1,2–1,4 раза превосходила большую часть ведущих, промышленно развитых государств по объему производимого продукта, уступая только США и Японии (соответственно 22,6 и 69,5 % от их уровня), но в настоящее время она отстает от США почти в 12 раз, от Японии в 5 раз, Германии — в 2,8 раза, от остальных крупных стран Евросоюза примерно в 2 раза [12].

По объему валового внутреннего продукта Россия в настоящее время, перешла в разряд развивающихся стран Азии, Латинской Америки и при этом отстает от Мексики, Бразилии, Индонезии. Лишь в перспективе предполагается сформировать тенденции к увеличению ВВП, но это будет происходить при преодолении проблем, связанных с санкциями против России, и изменении структуры ее экономики, реализации политики импортозамещения.

В 2014 г. Правительство РФ утвердило программу «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», реализуемой в два этапа: первый — 2012–2015 гг.; второй — 2016–2020 гг. Общий объем финансирования данной программы за счет федерального бюджета запланирован на уровне 1 060 159 151,4 тыс. руб. [12]. Повышение конкурентоспособности продукции связано напрямую с инвестициями, которые необходимо вкладывать в отрасли и предприятия. Анализ показывает, что за годы реформ в структуре инвестиций в основной капитал сложились следующие пропорции (табл. 2). Из данного анализа видно, что приоритетным направлением инвестиций остается топливно-энергетический комплекс, а что касается машиностроения, то там наблюдается спад инвестиций. Низкая загруженность производственных мощностей (61,4 %), низкая производительность труда, неудовлетворительное финансовое положение — все это не позволяет предприятиям машиностроения быть конкурентоспособными относительно западных производителей на внутреннем, не говоря уже, о внешнем рынке [9, 58].

Таблица 2

Структура инвестиций в основной капитал, %

Промышленность	2000 г.	2002 г.	2003 г.	2012 г.	2013 г.
Электроэнергетика	7,8	18,3	12,0	9,7	10,0
Топливная	32,1	36,4	37,4	48,4	52,0
Черная металлургия	4,5	5,7	5,4	5,2	5,4
Цветная металлургия	4,6	4,9	5,5	7,1	7,5
Химическая и нефтехимическая	4,9	4,9	4,2	4,1	4,5
Машиностроение и металлообработка	20,1	9,7	9,8	7,8	7,0
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	5,1	2,9	3,9	3,9	3,9
Промышленность стройматериалов	4,9	1,6	1,7	1,7	1,8
Легкая	3,4	0,74	0,9	0,5	0,5
Пищевая	9,0	12,2	15,7	9,0	7,4

Примечание. На основе данных: Технологическое развитие отраслей экономики / Федер. служба госстатистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/technol/1-7.xlsx

Исследования показали, что для целей инвестирования на замену изношенных машин и оборудования в промышленности направлялось 69 % от общего объема инвестиций в основной капитал [66], при этом на автоматизацию или механизацию производственного процесса — 47 %, на внедрение новых технологий — 39 %, и это указывает на экстенсивный путь развития, так как мы повторяем уже существующее.

По мнению экспертов, существует ряд факторов, ограничивающих инвестиционную деятельность в РФ [66]. К их числу относятся:

- недостаток собственных финансовых средств (60 %);
- неопределенность экономической ситуации в стране (31 %);
- инвестиционные риски (27 %);
- высокий процент коммерческого кредита (25 %);
- недостаточный спрос на продукцию (19 %);
- сложный механизм получения кредитов для реализации инвестпроектов (145 %) [16, 29, 62].

Важно правильно учесть факторы, ограничивающие инвестиционную деятельность собственного предприятия, так как без модернизации современных машиностроительных предприятий, как мы отмечали ранее, невозможно повысить их конкурентоспособность. Для предпринимателя и инвестора очень важно при осуществлении инвестиционной деятельности, направленной на повышение конкурентоспособности, верно оценить факторы внешней и внутренней среды, а также риски и ограничения, на которые, безусловно, влияет способность предприятия и его персонала к новому и неизвестному.

2. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ЕДИНИЧНЫМ И МЕЛКОСЕРИЙНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

2.1. Подход к оценке конкурентоспособности машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством Мурманской области

Анализ теоретических и методологических аспектов формирования конкуренции и оценка текущего состояния машиностроительных предприятий Мурманской обл. позволяют сделать вывод о том, что на современном этапе для обеспечения конкурентоспособного положения на региональном рынке необходимо эффективно использовать внутренние ресурсы предприятия, а также осуществлять поиск новшеств и нововведений, которые возможно превратить в инновации. Турбулентное изменение внешней среды требует от предприятия разработки стратегии своего развития, позволяющей минимизировать риски внешнего воздействия на предприятие, достичь и сохранить его конкурентоспособность на рынке. Поэтому определение конкурентоспособности судоремонтного предприятия (речь, понятно, идет о машиностроительном предприятии с единичным и мелкосерийным производством) должно отражать не только его функцию — оказание услуг (изготовление продукта) на рынке по привлекательным рыночным ценам, но и способность судоремонтного предприятия своевременно адаптироваться к изменениям и воздействиям внешней среды для эффективного функционирования и сохранения доли на конкурентном рынке услуг. Исходя из этого можно сформулировать содержание определения конкурентоспособности для судоремонтного предприятия.

Конкурентоспособность судоремонтного предприятия — способность предприятия своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды для производства продукции (услуг), востребованной на рынке судоремонтных услуг по рыночной цене и сроках исполнения, с достижением оптимальных количественных и качественных показателей эффективного использования факторов внутренней среды и ресурсов: управленческих, финансовых, производственных, кадровых и инновационных. В различные периоды развития многие факторы внутренней среды будут развиваться по-разному, и задача менеджмента предприятия — постоянно повышать содержание показателей оценки конкурентоспособности, чтобы обеспечить общую конкурентоспособность судоремонтного предприятия. Умение выделить важный фактор воздействия, повышающий конкурентоспособность, будет относиться к искусству эффективного управления.

Реализация ранее проводимых этапов исследования машиностроительных предприятий Мурманской обл. позволила нам прийти к выводу о том, что на территории региона расположены профильные машиностроительные предприятия с ограниченными функциями, главным образом для удовлетворения внутренних потребностей предприятий приоритетных региональных отраслей экономики. Для определения экономического механизма инновационного

развития машиностроительных предприятий Мурманской обл. необходимо иметь представление о направлениях развития регионального рынка приоритетных отраслей экономики региона: морехозяйственной деятельности, горно-металлургической, горно-химической и топливно-энергетической.

Региональные машиностроительные предприятия с единичным и мелкосерийным производством мы разделили на две группы (рис. 8):

а) судоремонтные предприятия, обеспечивающие морехозяйственную деятельность;

б) предприятия, тесно сотрудничающие с предприятиями горно-металлургического, горно-химического, энергетического комплекса и различными предприятиями регионального народного хозяйства.

Каждая из этих групп предприятий имеет свою специфику, а в результате и характерные особенности (черты) собственного инновационного развития. Но в целом всем нашим региональным предприятиям свойственны проблемы, характерные для всей машиностроительной отрасли России.



Рис. 8. Машиностроительные предприятия региона

Рассматривая машиностроительные предприятия, мы пришли к выводу: рассчитывать на собственные финансовые ресурсы машиностроительных предприятий в инновационном развитии не приходится, так как в настоящий момент сохранившиеся региональные машиностроительные предприятия, работают в режиме «выживания». Исследование деятельности машиностроительных предприятий в Мурманской обл. показало, что уровень рентабельности данных предприятий низкий — от 3 до 10 %, в зависимости от номенклатуры объекта судоремонта или обслуживаемого предприятия, — и это является большой проблемой для инвестора. Большинство этих предприятий не могут рассчитывать на заемные или государственные средства для собственного инновационного развития. Исключением являлся судоремонтный завод № 35,

который мог рассчитывать на государственные инвестиции в размере 5,0 млрд руб., но в последний период реализация инвестиционных проектов на нем отложена. Региональные инвесторы в настоящее время вкладывают финансовые ресурсы в высокодоходные отрасли, а в машиностроении происходит отток ресурсов по различным причинам: устаревший производственный потенциал; истощение кадрового потенциала; отсутствие научных заделов; производство неконкурентной продукции; низкая доходность или убыточность машиностроительных предприятий и т. д. (рис. 9).



Рис. 9. Проблемы машиностроительных предприятий Кольского полуострова

На региональном уровне потребителем машиностроительной продукции и услуг являются предприятия-монополисты приоритетных отраслей региональной экономики, влияющие на ценообразование машиностроительных предприятий, в бюджет которых не включены разделы для финансирования инновационных проектов развития региональных машиностроительных предприятий. Поэтому в стоимость услуг и продукции не заложена инвестиционная составляющая машиностроительных предприятий, что подтверждает незаинтересованность предприятий приоритетных отраслей экономики Мурманской области. По нашему мнению, подобная картина будет сохраняться, если региональные машиностроительные предприятия будут сохранять свою самостоятельность и будут отделены от возможности использования регионального потенциала, который формируется живыми и неживыми природными ресурсами.

Правительству Мурманской обл. необходимо формировать благоприятные экономические условия для развития предприятий приоритетных отраслей региональной экономики и инфраструктурных предприятий, обслуживающих их;

необходимо сосредоточить усилия на государственной, региональной поддержке науки, включая софинансирование с частичными инвесторами наукоемких производств и т. д. По мнению многих современных исследователей, конкурентоспособность предприятий вышла за пределы самих предприятий и должна отражать возможные изменения конъюнктуры, влияющей на основные элементы организационных объединений региональных производственных систем. И здесь для региональных машиностроительных предприятий важно знать перспективу развития предприятий приоритетных отраслей региональной экономики и возможности для технического перевооружения.

Инновационное развитие региональных машиностроительных предприятий напрямую связано с развитием станкостроения в РФ, ибо только на современном оборудовании можно обеспечить высокие требования к изделиям, тем более в период санкций, которые, по нашему мнению, продлятся достаточно длительный период.

После разрушения сложившихся кооперационных связей во времена СССР в составе РФ на первой стадии сохранились станкостроительные предприятия 65–70 % от общей ранее сложившейся номенклатуры станков и кузнечно-прессового оборудования [2]. В натуральном выражении количество станков сократилось за период с 1992 по 2010 гг. в 17,8 раза (с 69,9 тыс. шт. в 1992 г. до 3,9 тыс. шт. в 2010 г.). В настоящее время лидером мирового станкостроения является КНР: в 2010 г. выпущено станков на 19980 млн долл. США, темп роста — 30 % в год. На втором месте расположилась Япония: объем производства 11842 млн долл. США, темп роста — 69 % в год. В этой ситуации российскому станкостроению необходимо пройти серьезные преобразования, позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию с учетом развития современного рынка и его потребностей.

Опыт развития стран с развитой рыночной экономикой показал, что современное станкостроение идет за развитием в целом машиностроения и в своем развитии оно прошло три революции: геополитическую, техническую и институциональную. Особое место, за исключением стран с развитой рыночной экономикой, во всех этих трех революциях занимает Китай.

Геополитическая революция заключалась в том, что КНР скопировала простые в производстве станки, в том числе и советские, после чего создала собственные и вышла в мировые лидеры по производству универсальных станков для машиностроения.

Техническая революция связана с тем, что производство станков их технология сегодня связаны с областью применения станков. Технологический процесс в настоящее время выглядит следующим образом: потребность в изделии → цифровое проектирование деталей → программа ЧПУ для их изготовления на станках → программа ЧПУ для управления роботизированным участком машиностроительного предприятия.

Институциональная революция заключается в современном подходе к организации способа производства станков востребованных на рынке. По сути, так работает современное конкурентоспособное машиностроительное производство, к чему необходимо стремиться российскому станкостроению. Современные станкозаводы, как и машиностроительные заводы массового производства, представляют собой сборочное и испытательное производство. В технологической

цепочке это конечные предприятия. Все промежуточные предприятия выпускают стандартные узкоспециализированные модули, которые поступают на сборку. В этой организации производственного процесса создается высокоэффективная экономическая цепочка. По форме организации это может быть кластерное объединение, вертикально-интегрированная структура, холдинговое объединение и т. д. Главная задача этих объединений — повышение эффективности и конкурентоспособности машиностроительного производства.

Для России в настоящее время важнейшей задачей является восстановления утраченных позиций в станкостроении с изменившимся подходом к их производству. От нового оборудования можно получить ожидаемый экономический эффект, если новые станки уже на стадии проектирования будут рассматриваться как часть гибкого ячеечного производства (более подробно рассматривается в следующих главах монографии), являющегося современным эффективным методом организации производства, которое, в свою очередь, становится элементом гибких производственных систем, включающих в себя роботов основного и вспомогательного оборудования. Современное станкостроение должно обеспечивать производство высокоточных станков 5-го поколения: 5-координатных обрабатывающих центров, прецизионных станков, систем ЧПУ и т.д.

Но для мурманских региональных машиностроительных предприятий подобный подход, конечно, преждевременный, так как на длительную перспективу они сохраняют свое единичное и мелкосерийное производство, что подтверждает практика современного периода.

В постановлении Правительства Мурманской области от 23.10.2015 № 476-ПП/10 говорится, что индекс промышленного производства в регионе составляет 106,9 % относительно соответствующего периода 2014 г. Одним из положительных показателей является увеличение объемов судоремонта в 1,8 раза, а, как мы знаем, объем судоремонта выполняют региональные машиностроительные предприятия с единичным и мелкосерийным производством. Что касается прогноза на 2016 г. и плановый период 2017–2018 гг., то наибольший рост производства в регионе ожидается в судоремонте (в среднем на 7 % ежегодно), это связано с реализацией соответствующих решений по модернизации судоремонтной отрасли, увеличением производственной загрузки как действующих, так и недействующих, включая неиспользуемые и малоиспользуемые мощности. В 2018 г. уровень производства превысит результат 2014 г. в 1,4 раза. Положительное влияние на результаты деятельности предприятий судоремонта окажут реализация мер на федеральном уровне по поддержке и развитию предприятий оборонно-промышленного комплекса, увеличение объемов гособоронзаказа на сервисное обслуживание судов Военно-морского флота России.

В прогнозном периоде филиал «35 СРЗ» АО «ЦС «Звездочка» (г. Мурманск) продолжит проведение мероприятий по подготовке производственной базы для осуществления средних ремонтов военных кораблей, что позволит нарастить объемы судоремонтных услуг [33].

Часто на разных дискуссионных площадках звучит вопрос: нужны ли машиностроительные предприятия на Кольском п-ове при тех повышенных

инфраструктурных затратах? Наверное, существуют различные мнения, но нам видится ответ положительным, так как в ближайшем будущем Россия останется энергетической супердержавой и будет развивать свой топливно-энергетический сектор. Предполагается, что нефтяные и газовые компании в освоение шельфовых месторождений России вложат колоссальную сумму инвестиций в 61 трлн руб., из которых 16 трлн руб. планируется направить на геолого-разведывательные работы, 45 трлн руб. на строительство промыслов, а для этого необходима инновационная техника, которая достаточно дорогая, если она уникальна (рис. 10). Вот для этого и необходимы машиностроительные предприятия с единичным и мелкосерийным производством с высоким уровнем организации производственного процесса и умением быстро перестраиваться. Например, стоимость одной ледостойкой платформы отечественного изготовления в настоящее время составляет около 800 млн долл. США.



Рис. 10. Возможные инвестиции в уникальную технику

Но для инновационного развития необходимы скоординированные действия машиностроительных предприятий и подразделений нефтяных и газовых компаний. Примеры подобного сотрудничества в России уже есть: например, ЗАО «Элкам-Нефтемаш» (г. Пермь) совместно с ОАО «ЛУКойл» разработали и внедрили в производство десятки видов инновационной продукции для нефтяной промышленности, которая сегодня эффективно эксплуатируется на промыслах России и Казахстана, а также совместная работа ОАО «Газпром» и ОАО «Стромнефтемаш». Но для этого необходимы специалисты, обладающие инновационными знаниями и компетенциями. Они должны обладать не только необходимыми инженерно-техническими знаниями, но и компетенциями в области экономики, организации производства и управления предприятием.

Их компетентность должна быть достаточно универсальной, чтобы они были способны грамотно анализировать ситуацию и принимать эффективные управленческие решения, обладая, по западной терминологии, так называемой «**инновационной восприимчивостью**» [73].

Мы понимаем, что основным двигательным фактором развития машиностроительных предприятий Мурманской обл. может быть спрос на его продукцию сырьевыми предприятиями региона и предприятия ТЭК при освоении природных ресурсов шельфа Арктики, поэтому убеждены, что правительству Мурманской обл. необходимо создавать условия для интеграции региональных машиностроительных предприятий и предприятий приоритетных отраслей региональной экономики, работающих на природных ресурсах региона (рис. 11).



Рис. 11. Особенности функционирования региональных машиностроительных предприятий

Машиностроительные предприятия Кольского п-ова за последние десятилетия не могут преодолеть проблемы, появившиеся у них в период рыночной экономики:

- незагруженность производственных мощностей;
- вытеснение с внутреннего рынка продукции отечественных производителей;
- слабая инновационная деятельность;
- низкий уровень заработной платы квалифицированных рабочих;
- крайняя изношенность основных производственных фондов;
- низкая рентабельность выпускаемой продукции (она составляет менее 3 %) и т. д.

Многие предприятия используют амортизацию в качестве пополнения собственных оборотных средств, а не на развитие предприятий, практически у всех отсутствует система управления амортизационными отчислениями,

поэтому государству необходимо создать не только такую систему, но и механизм, не допускающий использовать амортизационные отчисления не по назначению. Также стоит разработать и систему поощряющих мер для предприятий, которые инвестируют в собственное развитие. Но направления инвестиций необходимо определить для каждого субъекта предпринимательской деятельности.

Для того чтобы быть конкурентоспособным в создавшихся экономических условиях, каждому машиностроительному предприятию Мурманской обл. необходим глубокий комплексный анализ конкурентных позиций на рынке, позволяющий выявить слабые и сильные собственные возможности и оценить возможности и угрозы по продвижению товаров и услуг на рынок, а также конкурентоспособность в целом самого предприятия относительно конкурентов. Для оценки позиций необходимо обратиться к факторам конкурентоспособности, которые мы описывали ранее.

Факторы конкурентоспособности — это явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности машиностроительного предприятия и социально-экономической жизни общества, которые могут оказывать существенное влияние на величину затрат на производство и реализацию продукции. Поэтому для обеспечения собственной конкурентоспособности важно найти оптимальное сочетание внутренних и внешних факторов в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности.

В экономической науке отражены различные подходы и классификации факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Выбор того или иного подхода зависит от условий, в которых проводится анализ, цели и его глубины при оценке конкурентоспособности. В предыдущей главе исследования мы подробно рассмотрели различные теоретические подходы к оценке конкурентоспособности, здесь предлагаем авторскую методику оценки конкурентоспособности по качественным показателям деятельности машиностроительных предприятий на примере машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством судоремонтного сектора экономики.

Инвестиционная привлекательность машиностроительных предприятий Мурманской обл., как мы отмечали ранее, находится на очень низком уровне, поэтому если и предположить покупку инвесторами каких-то машиностроительных предприятий, то она может быть только для использования впоследствии территории и коммуникаций с транспортными развязками, так как оборудование давно требует замены. Но следует признать, что за последние годы по промышленности в стране в целом и на судоремонтных предприятиях в частности происходит замена изношенного оборудования, но темпы замены недостаточные, да и сам этот процесс не обеспечивает инновационного развития, так как не направлен на внедрение новых технологий, а в целом лишь повторяет старые.

Согласно статистике, машиностроительная отрасль России включает в свой состав более 20 подотраслей, сохранившиеся машиностроительные предприятия в Мурманской обл. представляют следующие подотрасли:

1. Горно-шахтная и горнорудная подотрасли, их представителями являются:

- ОАО «Оленегорский механический завод», располагающий производственной мощностью по стальному и чугунному литью объемом 20 тыс. т в год; литью из цветных сплавов — 1200 т в год, станочным парком для обработки деталей механическим способом — 4200 т в год, корпусно-сварочным производством для изготовления сварных металлоконструкций — 600 т в год. Основной продукцией завода являются запасные части и нестандартное оборудование для горнометаллургических предприятий Северо-Западного региона России, таких как ОАО «Норильский горнометаллургический комбинат», ОАО «Апатит», ОАО «Оленегорский горно-обогатительный комбинат», ОАО «Ковдорский горно-обогатительный комбинат», ОАО «Карельский Окамыш», ОАО «Кольская горнометаллургическая компания». Предприятие является полнопрофильным механическим заводом [37].

- ОАО «Сплав» (г. Мурманск), специализирующееся на производстве отливок и черных и цветных металлов и сплавов с механической обработкой модельных комплексов, запасных частей и узлов технологического оборудования для горнометаллургических и судоремонтных предприятий Кольского п-ова.

Предприятие способно выпускать отливки следующей массой: [38]

- из медных сплавов — до 600кг;
- из углеродистой стали — до 2000 кг;
- из чугуна — до 4000 кг;
- из нержавеющей стали — до 500 кг;
- из алюминиевых сплавов — до 100 кг.

2. Строительно-дорожное и коммунальное машиностроение, его представители:

- ООО ПКП «Дружба» (г. Мурманск) — изготовление деталей, металлоконструкций для горнорудной, металлургической, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, транспортных и судозаходных компаний судоремонта и других отраслей промышленности [41].

- ООО «Мурманская судовой верфь — механический завод» (г. Мурманск). Осуществляет следующие виды деятельности: производство готовых металлических изделий – обработка металлов и нанесение покрытий на металлы, обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения.

3. Промышленность межотраслевых производств, представители:

- ООО «Дело» (г. Мурманск) — специализируется на обработке цилиндрических, конических, фасонных и торцевых поверхностей, нарезке резцом наружной и внутренней резьбы, сверлении и развертывании отверстий, точной расточке отверстий с использованием расточных систем ISCAR. Данный машиностроительный завод по составу оборудования является специализированным с неполным технологическим циклом.

- ОАО «Кандалакшский опытный механический завод», разделившийся в свое время на четыре самостоятельных предприятия (ЗАО «Сплав-2», ЗАО «Дизельмаш», ОАО «Севтехол», ЗАО «Кандалакшский механический завод»), которые затем объединились под прежним названием) [36].

4. Судостроение, представители данной подотрасли — судоремонтные предприятия Мурманской обл., относящиеся к машиностроительным предприятиям с единичным и мелкосерийным производством. Данных предприятий, по сведениям Мурманского филиала Российского морского регистра судоходства, в настоящее время насчитывается более 55, и это группа машиностроительных предприятий — самая многочисленная и значимая для обеспечения морехозяйственной деятельности приморского региона Арктической зоны, которым является Мурманская обл.

Все судоремонтные предприятия заявляют готовность оказывать услуги по техническому обслуживанию, ремонту, переоборудованию и оснащению судов, плавучих платформ и конструкций; строительство судов, переделка и разделка судов на металлолом. Данные предприятия располагают техникой и технологией, полученной во времена плановой экономики Советского Союза.

Результаты исследования машиностроительных предприятий Мурманской обл. позволяют нам разделить их все на две группы. К *первой группе* следует отнести предприятия с единичным и мелкосерийным производством, являющиеся судоремонтными предприятиями, а *вторую группу* могут представить все оставшиеся предприятия, установившие существенную связь с горнодобывающими и металлургическими предприятиями региона. Первую группу машиностроительных предприятий, в свою очередь, можно разделить на три подгруппы:

- в *первую подгруппу* входят судоремонтные предприятия ВПК, вошедшие в состав ОАО «Объединенная судостроительная корпорация — «Судоремонтный завод «Нерпа» ОАО «Центр судоремонта «Звездочка» (г. Снежногорск); филиал «СРЗ № 35» ОАО «Центр судоремонта "Звездочка"» (г. Мурманск); заводы, прежде входящие в ВПК: СРЗ № 82 (п. Росляково), СРЗ № 10 (г. Полярный);

- во *вторую подгруппу* входят частные судоремонтные предприятия, их около 50 на судоремонтном рынке Мурманской обл.;

- к *третьей группе* мы относим предприятия, входящие в систему «Росатом» ФГПУ «Атомфлот».

Проведено исследование на машиностроительных предприятиях для оценки сегодняшнего их состояния и возможностей потребностей регионального рынка с использованием методов событийного и сравнительного анализа, метода монографического исследования, которые позволяют прийти к некоторым выводам [29, 44, 62] (сравнительный анализ проводился при помощи анкетирования и опроса руководителей и ведущих специалистов этих предприятий).

По мнению экспертов, на сегодняшнее состояние машиностроительных предприятий и их стратегическое развитие существенно влияют следующие нерешенные проблемы:

- отсутствие государственной промышленной политики;
- отсутствие внятной протекционистской промышленной политики со стороны региональных властей;
- отсутствие ясности, какая продукция нужна для предприятий региона;

- отсутствие научно-исследовательских центров в регионе, занимающихся инновационной перспективой предприятий ведущих отраслей региона;

- высокие кредитные ставки и высокая инфляция не позволяющая использовать кредитные ресурсы на длительный срок;

- высокие затраты на обеспечение жизнедеятельности предприятий машиностроения Мурманской обл. (цена на электроэнергию, отопление производственных помещений, на коммунальные услуги и т. д.);

- низкая загрузка производственных мощностей машиностроительных предприятий;

- недостаточность квалифицированных специалистов машиностроительных (судоремонтных) специальностей на рынке труда Мурманской обл.

По результатам исследования мы пришли к следующему выводу: среди подгрупп машиностроительных предприятий Мурманской обл., выполняющих судоремонтные услуги, отсутствует конкуренция как на уровне подгрупп, так и предприятий различных подгрупп.

Первая подгруппа, в которую входят судоремонтные предприятия, представляющие ОАО «Объединенную судостроительную корпорацию», не могут конкурировать с предприятиями других подгрупп из-за существующей логики построения экономики в стране. ФГУП «Атомфлот» тоже не может рассматриваться для кого-то конкурентом, так как он осуществляет специфическую деятельность по обслуживанию атомных ледоколов. И только частные судоремонтные предприятия опираются на рыночные принципы построения экономики и конкурируют между собой за каждый судоремонтный заказ, поэтому мы попытались оценить конкурентоспособность предприятий лидеров на судоремонтном рынке Кольского п-ова, частного сектора судоремонта.

Нами была разработана и предлагается методика по определению факторов и оценки конкурентоспособности судоремонтных предприятий на основе оценочных показателей экспертов, участвующих в реализации этой методики.

Для этой цели мы подготовили анкету для экспертной оценки руководителями и ведущими специалистами судоремонтных предприятий показателей, которые, по нашему мнению, охватывают весь комплекс основных факторов, характеризующих конкурентоспособность судоремонтного предприятия. Провели опросы и анкетирование, а затем вывели усредненные результаты, которые нашли отражение в табл. 3. Оценка каждого показателя производилась по 10-бальной системе. Самая высокая оценка соответствовала «10», самая низкая — «0».

Полученные результаты экспертной оценки конкурентоспособности частных судоремонтных компаний Мурманской обл. позволяют ранжировать предприятия на рынке судоремонтных услуг.

Оценка конкурентоспособности частных судоремонтных предприятий Мурманской обл.

№ п/п	Показатели	ООО «Севреммаш»	ООО «Диамант»	ООО «Альбатрос»	ООО «Техтра»	ООО «Мурманская судоремонтная компания»	ООО «Модуль»	ОАО «А.Л.Е.К.»	ООО «Резерв»	ООО «СевТехНорд»	ООО «Баренцмор-сервис»
1	2	3	4	5		7	8	9	10	11	12
1	Стоимость предприятия	1,3	2,3	4,0	1,0	8,0	4,6	3,3	5,0	4,2	1,6
2	Стоимость имиджа	3,0	3,6	6,6	0,6	8,6	4,6	0,3	7,3	4,6	4,3
3	Объем товарной продукции	2,6	4,0	6,6	0,6	9,3	4,0	0,6	6,0	4,0	3,0
4	Цена на продукцию и услуги	4,3	4,6	5,6	0,6	9,3	6,0	0,6	6,0	6,0	2,0
5	Комплексность выполнения работ при ремонте судна	2,6	4,3	6,3	2,6	9,6	5,3	2,3	5,6	5,3	2,6
6	Эффективность системы управления при судоремонтных работах	6,0	6,0	7,6	2,0	6,6	5,3	0,33	7,6	5,3	4,0
7	Привлекательность производства для заказчиков	3,0	5,3	5,3	1,6	8,3	6,6	2,3	7,3	6,5	4,6
8	Доля предприятия на внутреннем рынке	2,0	2,6	6,0	0,6	6,0	3,3	0,3	3,3	3,2	1,6
9	Рентабельность продукции	2,0	4,3	4,3	2,6	4,3	5,0	0,0	4,3	3,2	5,0
10	Наличие заемного капитала и зависимость от него предприятия	0,3	0,3	0,3	0,3	2,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11	Управление маркетингом	2,0	3,3	3,3	1,3	4,6	5,0	1,6	4,3	4,6	0,3
12	Ликвидность предприятия	2,0	2,3	3,3	0,0	4,6	3,3	0,0	2,3	3,3	1,3
13	Качество услуг и продукции	5,0	7,0	7,0	2,6	6,3	6,6	0,3	8,3	6,2	4,0
14	Качество трудовых ресурсов	5,0	5,0	6,0	2,6	7,0	5,3	1,6	8,0	4,6	4,3
15	Уровень автоматизации и механизации производственных процессов	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,3	1,3	2,6	2,3	2,3
16	Объем затрат на НИОКР	1,3	1,3	1,3	0,0	2,0	1,3	0,0	1,6	1,2	0,0
17	Внедрение новых технологий при ремонте судов	1,6	1,6	1,6	0,0	2,0	1,3	0,0	1,3	1,1	0,0
18	Послеремонтное гарантийное обслуживание	5,0	4,3	5,0	1,1	5,0	4,3	0,0	4,6	4,2	1,1
	Итоговая оценка	51,6	64,7	82,7	22,7	106,1	74,4	15,13	85,7	70,1	42,3

Первое место, по оценкам экспертов, получает ООО «Мурманская судоремонтная компания» — 101,1 баллов. Она имеет в своем составе доки и доковое производство, поэтому может предложить весь комплекс судоремонтных услуг по ремонту судна, у нее достаточно эффективная система управления, высокая стоимость предприятия и самый высокий имидж среди исследуемых предприятий, высокий показатель привлекательности для заказчиков. Рассматривая остальные показатели, мы видим некое лидерство среди исследуемых судоремонтных предприятий.

Второе место по итоговой оценке занимает ООО «Резерв». Данное судоремонтное предприятие занимает лидирующее положение в области качества услуг и продукции (8,3 балла), что, в свою очередь, объяснимо качеством трудовых ресурсов (8,0 баллов). ООО «Резерв» и ООО «Альбатрос» имеют самые высокие показатели по эффективности системы управления (7,6 баллов), что позволяет им обеспечить выполнение контрольных сроков заказов, как следствие, у них сложился круг «своих» заказчиков. Данные предприятия, как и многие другие исследуемые предприятия, работают рентабельно и не используют заемный капитал, от которого их деятельность не зависит.

На третьем месте расположилось одно из «крепких» исследуемых предприятий — судоремонтное предприятия ООО «Альбатрос» (82,7 балла).

Четвертую строчку в нашем рейтинге занимает ООО «СевТехНорд» (70,1 балла).

Пятую — ООО «Диамант» (64,7 балла).

Шестую — ООО «Севреммаш» (51,6 балла).

Седьмую — ООО «Баренцморсервис» (42,3 балла).

Восьмую — ООО «Техтра» (22,7 балла).

Девятую — ООО «А.Л.Е.К.» (15,3 балла).

Важно отметить: предпоследние две строчки занимают ООО «Баренцморсервис» и ООО «Техтра», которые являются структурными подразделениями известных мурманских рыбопромышленных компаний ООО «Северо-Западная рыболовная компания» и ООО «Робинзон». Это говорит о том, что данные судоремонтные предприятия не стремятся обеспечить собственную конкурентоспособность, так как судовладельцы их всегда обеспечат работой. Последнюю строку занимает ООО «А.Л.Е.К.», и это может характеризовать их как движение к банкротству, что и подтвердилось в момент написания данной монографии.

Обращаем внимание в нашем исследовании на то, что практически все исследуемые предприятия не используют заемный капитал, не зависят от него, не тратят инвестиции на НИОКР и не внедряют новых технологий при ремонте судна, имеют низкий уровень автоматизации, информатизации и механизации производственных процессов. По нашему мнению, главными причинами подобной ситуации является отсутствие на судоремонтных предприятиях стратегического планирования и неопределенность поведения судоремонтного рынка. Предприятия не знают, как будет развиваться флот в регионе. Подробная информация о состоянии судоремонтного рынка представлена в предыдущем исследовании [69].

Чтобы повысить свою конкурентоспособность, каждому судоремонтному предприятию необходимо сосредоточиться на повышении показателей согласно предложенной нами методике.

Мы понимаем, что предложенные нами показатели могут быть неполными, но, по нашему мнению, они позволяют провести комплексную оценку конкурентоспособности судоремонтного предприятия на внутреннем рынке и определить наличие потенциала в развитии конкурентоспособности на внешнем рынке. Для этого необходимо осуществить комплексное исследование технического (технологического, информационного и кадрового) потенциала предприятия и определить пути их инновационного развития, перевооружения, без которого невозможно обеспечить конкурентоспособность судоремонтных работ на внешнем рынке. Но в целом, по мнению экспертов, Правительство Мурманской обл. способно создать условия для развития региональных машиностроительных предприятий (рис 12).

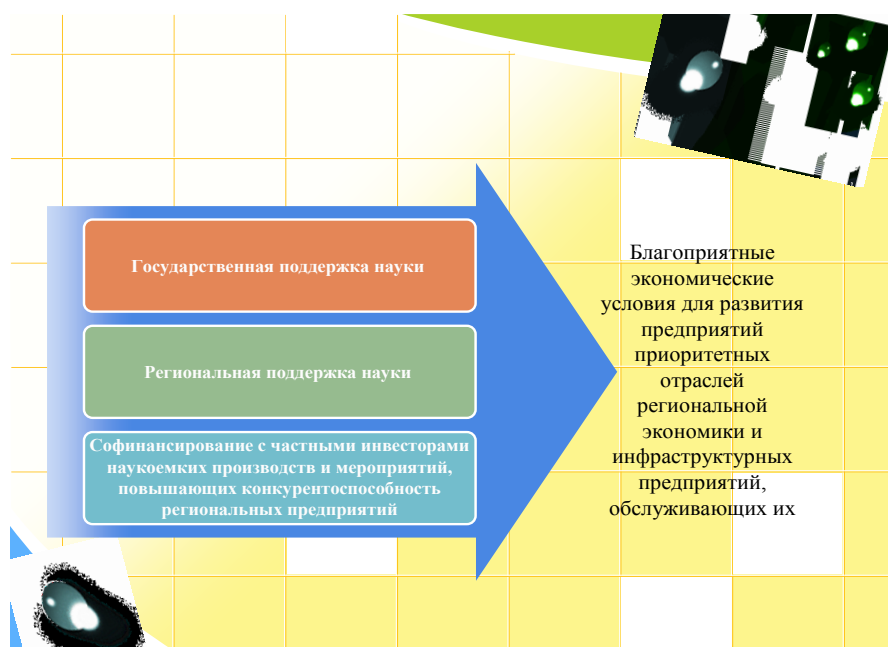


Рис. 12. Задачи правительства Мурманской области

При подведении итогов исследования по теме конкурентоспособности следует отметить, что на сегодняшний день нет единого подхода к определению факторов оценки конкурентоспособности машиностроительных предприятий, действующих в условиях усиления влияния международных интеграционных и санкционных процессов, поэтому можно использовать различные методики ее оценки.

Учитывая задачу изменения структуры производства и переход от сырьевой направленности экономики к экономике, выпускающей товары высокотехнологические с высокой добавленной стоимостью, поставленной президентом и Правительством России, а также в связи с изменением

геополитического взаимодействия между Россией, США и странами Евросоюза, необходимо машиностроительные предприятия Мурманской обл., по нашему мнению, необходимо сохранить и сформулировать планы их модернизации, при этом учесть все проблемы, существующие на сегодняшний день, и потребности регионального рынка на их продукцию. Чтобы обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции и оказываемых услуг, необходимо сосредоточить свое внимание на проблемных факторах, которые выявлены в процессе исследования. Только инновационное изменение существующих факторов оценки конкурентоспособности позволит повысить собственную конкурентоспособность судоремонтных и остальных машиностроительных предприятий Мурманской обл.

По результатам исследования машиностроительных предприятий Мурманской обл. мы пришли к итоговой оценке перспектив развития различных подгрупп судоремонтных предприятий региона. Схематично это можно представить на рис. 13. И если с предприятиями, находящимися в ведении государства, все ясно, то перспектива других предприятий туманна.



Рис. 13. Оценка перспектив развития судоремонтных предприятий

В предыдущих исследованиях по данной теме нами были сформулированы проблемы, стоящие перед всеми машиностроительными предприятиями Мурманской обл., которые необходимо решить при выпуске конкурентоспособной продукции и услуг на региональный рынок [69].

Можно предложить следующие направления инновационного развития машиностроительных предприятий по повышению конкурентоспособности продукции Мурманской обл. (рис. 14):

а) создание совместных предприятий с иностранными производителями машиностроительной продукции, которая используется предприятиями горно-металлургического и энергетического комплекса;

б) формирование устойчивого пространственного взаимодействия региональных предприятий горно-металлургического и горно-химического комплексов, ТЭК, сегмента рыбной отрасли и данных машиностроительных предприятий в рамках современных организационных структур, позволяющих использование синергетического эффекта от их взаимодействия в целях социально-экономического развития региона (кластеризация);

в) приобретение новых технологий машиностроительными предприятиями, закупка лицензий и патентов.

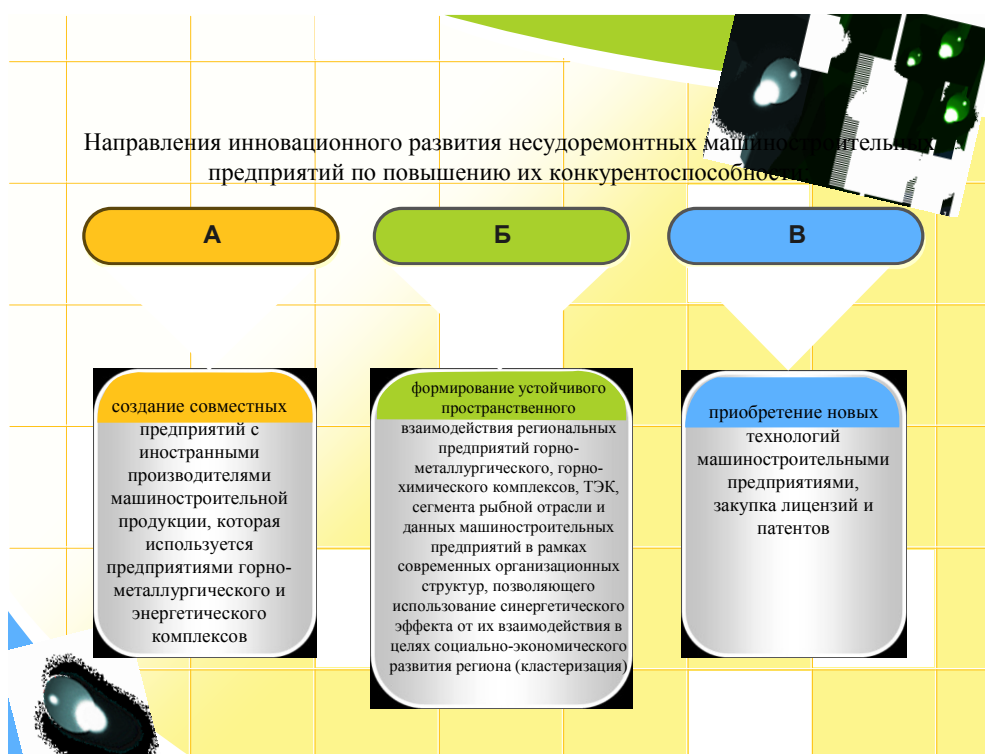


Рис. 14. Варианты развития региональных машиностроительных предприятий

Особо хотелось бы обратить внимание на решение двух основных проблем:

- влияние государства и региональной власти на формирование регионального рынка для машиностроительных предприятий Мурманской обл.;
- отсутствие притока работников на машиностроительные предприятия из-за низкой привлекательности и полной неопределенности в стратегии их

развития. Если в настоящее время судоремонтные предприятия имеют кадровый потенциал, сложившийся еще со времен плановой экономики, то будущая перспектива туманна.

Но в то же время все понимают, что повышения конкурентоспособности машиностроительных предприятий, как и многих других, невозможно достичь без обеспечения квалифицированными рабочими и специалистами с высшим и средним техническим образованием и с каждым годом данная проблема будет усугубляться. В соответствии с оценкой, выполненной на основании данных Росстата, за последние 15 лет количество рабочих, подготовленных по специальности «машиностроение и металлообработка» сократилось более чем в 4 раза (с 27,4 тыс. в 1994 г. до 6,1 тыс. в 2013 г.). Кроме того, квалификация выпускаемых специалистов не соответствует уровню современной техники и технологии, используемой на современных конкурентоспособных предприятиях.

Количество специалистов с высшим и средним техническим образованием по специальности «машиностроение и металлообработка» за этот период, хотя и не так существенно, но снизилось: в 1995 г. их выпустили 16,7 тыс. чел., в 2013 г. — 15,2 тыс. чел. А если приводить статистику по выпускникам данного профиля, то мы наблюдаем рост специалистов (в 1995 г. — 12,2 тыс. чел., в 2013 г. — 14,8 тыс. чел.), но потребность в них все равно сохраняется: есть существенная потребность в конструкторах, технологах, разработчиках новых идей и продуктов, необходимых для современного развития машиностроительных предприятий [14, 63].

В своих научных работах мы не раз давали оценку кадровой ситуации, сложившейся на рынке труда Мурманской обл. [64, 65, 66, 70, 72]. С одной стороны, существует возможность получить востребованные региональными машиностроительными предприятиями специальности как рабочего профиля — на базе технического лицея № 6, так и среднего технического и высшего образования — на базе Мурманского морского рыбопромышленного колледжа им. И. И. Месяцева и Мурманского государственного технического университета. С другой стороны, туманные перспективы судоремонта не являются привлекательными, чтобы остановить выбор на данных специальностях. Возможно, приход в Мурманскую обл. генеральных инвесторов в лице ПАО НК «Роснефть» и ПАО «НОВАТЕК» изменит данную ситуацию и тогда престижность рабочих профессий и инженерных для судостроения и судоремонта возрастет.

2.2. Возможные варианты стратегического развития региональных машиностроительных предприятий, тесно пространственно взаимодействующих с предприятиями приоритетных отраслей региональной экономики

В предыдущей монографии мы попытались сформулировать стратегию повышения конкурентоспособности различных подгрупп судоремонтных предприятий Мурманской обл., тесно пространственно взаимодействующих с предприятиями приоритетных отраслей региональной экономики, которые осуществляют морехозяйственную деятельность [69]. В данной работе мы

попытаемся сформулировать направления инновационного развития, которые смогут повысить конкурентоспособность машиностроительных предприятий, обеспечивающих деятельность других предприятий приоритетных отраслей экономики Мурманской обл., таких как горно-металлургическая, горно-химическая, топливно-энергетическая и др.

По результатам проведенного исследования нами был определен перечень машиностроительных предприятий Мурманской обл., тесно сотрудничающих с предприятиями горно-металлургического и энергетического комплекса, предприятиями различного назначения и ЖКХ: ОАО «Оленегорский механический завод»; ОАО «Сплав»; ООО ПКП «Дружба»; ООО «Мурманская судовой верфь — механический завод»; ООО «Дело»; ОАО «Кандалакшский опытный механический завод» и другие (мелкие кустарные мастерские, имеющие металлообрабатывающие станки).

Можно быть уверенными, что владельцы данных предприятий имеют собственную стратегию дальнейшего, но нам хотелось бы предложить собственное видение инновационного развития этих предприятий.

В первую очередь следует уделить внимание двум машиностроительным предприятиям — ОАО «Оленегорский механический завод» и ОАО «Кандалакшский опытный механический завод», которые еще в период плановой экономики были машиностроительными предприятиями с полным технологическим циклом. Они имеют собственную значительную территорию, необходимые транспортные развязки автомобильных и железнодорожных дорог, а также инфраструктуру для обслуживания завода и социальный статус для городов Оленегорск и Кандалакша Мурманской обл. Несмотря на наличие морально устаревшего оборудования, проблем с персоналом, эти предприятия выпускают продукцию под потребности регионального рынка. Дальнейшее их инновационное развитие возможно в трех направлениях:

- создание совместного предприятия с иностранными производителями машиностроительной продукции, которая используется предприятиями горно-металлургического и энергетического комплекса;
- формирование устойчивого пространственного взаимодействия региональных предприятий горно-металлургического комплекса, ТЭК и данных машиностроительных предприятий в рамках современных организационных структур, позволяющего использовать синергетический эффект от их взаимодействия в целях социально-экономического развития региона;
- приобретение новых технологий машиностроительными предприятиями, закупка лицензий и патентов.

Схематично предполагаемое развитие можно отразить на рис. 15.

Ко второй очереди исследуемых региональных машиностроительных предприятий мы отнесли узконаправленные предприятия — АО «Сплав» и ООО «Дело». ОАО «Сплав» выполняет литье из разных металлов и ООО «Дело» изготавливает блочные топливные насосы для двигателей внутреннего сгорания), не обладающие полным технологическим циклом. По нашему мнению, дальнейшее стратегическое развитие данных предприятий может быть только в рамках кооперационных связей с другими машиностроительными

предприятиями или же их должны приобрести в собственность их основные заказчики. Только входя в состав предприятий горно-металлургического комплекса Мурманской обл., АО «Сплав» сохранит свой устаревший продукт и в дальнейшем, опираясь на спрос и технологические разработки заказчиков, может его изменить.

ОАО «Оленегорский механический завод»
ОАО «Кандалакшский опытный механический завод»

В период плановой экономики были машиностроительными предприятиями с полным технологическим циклом.

Собственная значительная территория, необходимые транспортные развязки автомобильных и железнодорожных дорог, необходимая инфраструктура для обслуживания завода и социальный статус для городов Оленегорск и Кандалакша Мурманской области.

3 направления инновационного развития:

- > создание совместного предприятия с иностранными производителями машиностроительной продукции, которая используется предприятиями горно-металлургического и энергетического комплексов;
- > формирование устойчивого пространственного взаимодействия региональных предприятий горно-металлургического комплекса, ТЭК и данных машиностроительных предприятий в рамках современных организационных структур, позволяющий использование синергетического эффекта от их взаимодействия в целях социально-экономического развития региона;
- > приобретение новых технологий машиностроительными предприятиями, закупка лицензий и патентов.

Рис. 15. Предполагаемое развитие

Что касается ООО «Дело», то данное предприятие располагает самым современным технологическим оборудованием по изготовлению топливной аппаратуры для двигателей внутреннего сгорания в Мурманской обл., но и это оборудование согласно закону «обновления» уже устарело. За счет собственных финансовых средств собственники не будут производить его замену, так как предполагаемая ранее перспектива — выпускать новый продукт (блочный топливный насос) на рынок с возможностью занять на рынке собственную нишу — себя не оправдала, а повторно пускаться в подобную «авантюру» собственники не хотят. Поэтому если собственники ООО «Дело» заинтересованы в будущем своего предприятия, они должны продать его машиностроительным предприятиям, производящим двигатели внутреннего сгорания, причем это могут быть не только отечественные производители, или создать совместное предприятие с ними.

Данные предприятия не только не располагают инновационной техникой и технологией, но и у них нет никаких заделов в научном инновационном развитии, отсутствуют серьезные связи с научно-исследовательскими центрами и собственные подразделения конструкторской и технологической подготовки.

Отсутствие квалифицированных кадров разных профессий, особенно машиностроительных, не позволяет предполагать какую-то перспективу данных предприятий. Схематично предполагаемое развитие выглядит следующим образом (рис. 16).

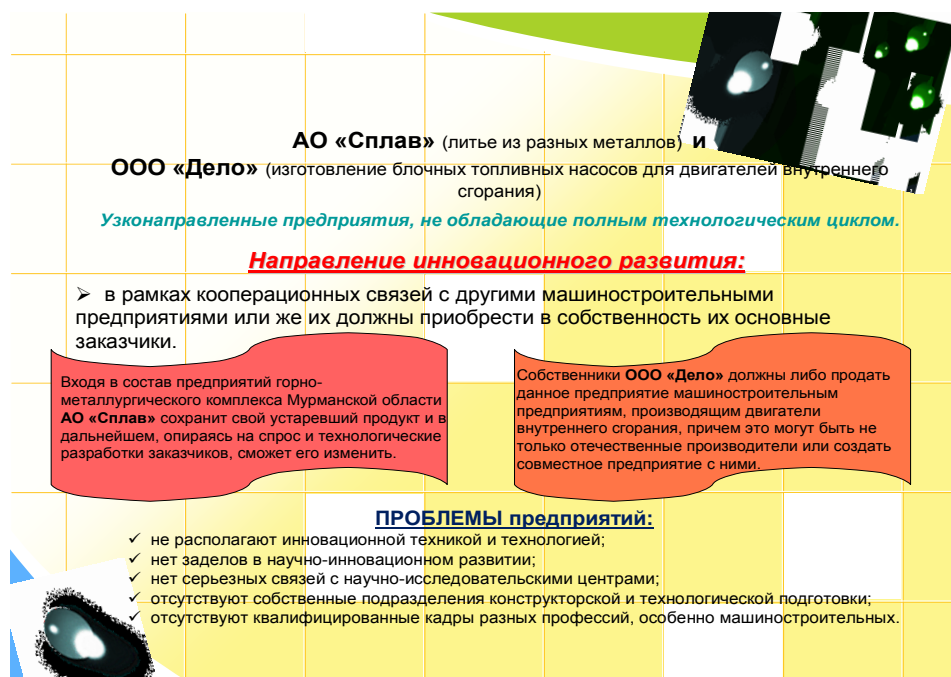


Рис. 16. Предполагаемое развитие АО «Сплав» и ООО «Дело»

К третьей очереди мурманских машиностроительных предприятий мы отнесли ООО ПКП «Дружба» и ООО «Мурманская судовой верфь — механический завод». Данные предприятия, как и АО «Сплав» и ООО «Дело», выделились в самостоятельные из судоремонтных предприятий с единичным и мелкосерийным производством по причине банкротства некогда флагманов судоремонта Мурманского региона ПОСП «Мурманская судовой верфь» и СРЗ ММФ. Ранее в составе судоремонтных предприятий данные предприятия были станочными производственными участками. Оборудование, используемая технология были «заточены» на станочную обработку деталей в судоремонтном процессе: проверка деталей на станках; шлифовка, полировка дефектов на поверхностях вращения до определенного ремонтного размера; обработка деталей после наплавки; изготовление деталей (крылаток, корпусов, фланцев, сальников и т. д.) судового оборудования в процессе ремонта; изготовление деталей при выполнении разовых заказов судоремонтным предприятиям; изготовление деталей по межзаводской кооперации и т. д. Судоремонтные предприятия в тот период имели полный технологический цикл, включающий литейное и кузнечное производство, в настоящее время они выполняют только станочные работы.

Если АО «Сплав» и ООО «Дело» за последнее десятилетие провели существенные модернизационные работы, расширяющие возможности их производственных процессов, то ООО ПКП «Дружба» и ООО «Мурманская судовой верфь — механический завод» этого не производили и выполняют работы с использованием устаревшего оборудования и прежних технологий. Они выпускают простую продукцию и услуги третьего технологического уклада, и их будущее определяется потребностями рынка в простейшей продукции. По нашему мнению, эти предприятия работают в настоящее время только благодаря энтузиазму оставшихся инженерно-технических работников, средний возраст которых равен 55 годам, и как только они работники закончат свою трудовую деятельность, перспектив у данных предприятий не будет. Наверное, было бы правильным данным предприятиям провести слияние с действующими судоремонтными предприятиями, но подобная перспектива проблематична, так как за последние 20 лет, судоремонтные предприятия создали на своих производственных площадях станочные участки под собственные нужды. Несмотря на наличие уникальных станков для шлифовки и проточки шеек коленчатых валов двигателей внутреннего сгорания, способных обрабатывать детали диаметром 2,0 м, следует признать, что у данных машиностроительных предприятий нет перспективы и их собственники вряд ли будут вкладывать денежные средства в бесперспективный бизнес. Причем это не только наше мнение, при опросе работников данного предприятия мы получили подобный ответ. На вопрос: «Ваше видение дальнейшего развития машиностроительных предприятий Кольского полуострова», мы получили ответ: «Старые кадры дорабатывают — и все. Ставим крест!!!» Этот ответ вызывает огорчение и сочувствие, ибо авторы этой монографии лично знакомы с этими энтузиастами, которые пришли или молодыми специалистами, или молодыми рабочими на тогда развитое производственное объединение судоремонтных предприятий «Мурманская судовой верфь» и более 40 лет верой и правдой доказывают востребованность выбранной ими профессии. На рис. 17 отражено предполагаемое развитие предприятий данной группы.

Мы понимаем, что с нашим видением возможных вариантов развития машиностроительных предприятий Мурманской обл. могут не согласиться наши оппоненты, при этом они могут предложить другие сценарии, но в целом любые сценарии укладываются в два подхода:

- сохранение ведущей группы машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством и для этого необходимо создать соответствующие условия инновационного развития на уровне федеральной и региональной власти;

- ничего не предпринимать, и предприятия, исчерпав свой потенциал, тихо прекратят свое существование. Это будет потерей для региональной экономики, да и опыт «закрытия» предприятий сельского хозяйства в Мурманской области показал, что этого делать нельзя, ибо потом будет гораздо затратнее восстанавливать потерянное.

Сохранение региональных машиностроительных предприятий важно, для старта нового витка их развития. Только инновационное развитие, направленное на технику, технологию, организацию, персонал, позволит обеспечить им конкурентоспособность. В то же время инновационное развитие

подобных предприятий, как правило, проходит в рамках созданных экономических механизмов законодательной и исполнительной властью. Разные страны используют различные экономические механизмы, и нам необходимо, опираясь на опыт, предложить варианты сценарного развития региональных машиностроительных предприятий.

**ООО ПКП «Дружба» и
ООО «Мурманская судверфь – механический завод»**

Узконаправленные предприятия, не обладающие полным технологическим циклом, специализирующиеся на станочной обработке деталей в судоремонтном процессе.

ПРОБЛЕМЫ предприятий:

- ✓ не проводили модернизационные работы, расширяющие возможности их производственных процессов;
- ✓ выполняют работы с использованием устаревшего оборудования и технологий;
- ✓ выпускают простую продукцию и оказывают услуги третьего технологического уклада;
- ✓ способны удовлетворять потребности рынка только в простейшей продукции.

Перспективы развития не ясны

Слияние с действующими судоремонтными предприятиями проблематично, так как за последние 20 лет российские судоремонтные предприятия создали на своих производственных площадях станочные участки под собственные потребности и нужды.

Рис. 17. Предполагаемое развитие ООО «ПК "Дружба"» и ООО «МСВ-механический завод»

3. ПРИМЕНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1. Создание совместных предприятий с участием отечественных и зарубежных партнеров

Как мы отмечали ранее, что сегодня самое сложное и не определенное в части перспективы — состояние у машиностроительных предприятий, не связанных с государственным сектором. Мы оцениваем состояние дел на предприятиях машиностроения Мурманской обл., не входящих в государственный сектор, как неблагоприятное. Местные исполнительные и законодательные власти не проявляют должного интереса к деятельности региональных машиностроительных предприятий, а предприятия приоритетных отраслей региональной экономики, используя региональный потенциал, не спешат инвестировать в данные предприятия. Это не позволяет преодолеть стагнацию на данных предприятиях. Отсутствие региональных системных программ развития, современных разработок, стремительное старение основных фондов приводит к снижению конкурентоспособности исследуемых предприятий. Правительство Мурманской обл. почему-то считает своей заслугой все преобразования, которые происходят на предприятиях АО «ЦС «Звездочка», входящих в Объединенную судостроительную корпорацию (ОАО «ОСК»), но не прилагают никаких усилий, чтобы создать условия для их развития, количество предприятий около 60.

Все инвестиционные надежды связываются с инвесторами ПАО «НОВАТЕК» и ПАО «НК «Роснефть», которые, как почему-то ожидается, создадут технологические инфраструктурные центры новых отраслей экономики, а не с поддержкой традиционных, «родных» региональных предприятий и их годами сложившихся направлений деятельности. В рамках региона для сохранившихся машиностроительных предприятий (а это в основном предприятия малого и среднего бизнеса) создана парадоксальная ситуация: им не оказывают никакого содействия не только региональные власти, но и предприятия приоритетных отраслей экономики, которые используют региональный потенциал. Это является основным компонентом при определении перспективы развития этих предприятий и настоящей причиной существенного технического отставания от своих зарубежных конкурентов. Если оценить перспективные проекты строительства новых инфраструктурных центров для освоения природных ресурсов в Арктике компаниями ПАО «НОВАТЕК» и ПАО «НК «Роснефть», то выпуска серьезной машиностроительной продукции, конкурирующей с мировыми аналогами, ожидать, по нашему мнению, в ближайшей перспективе не стоит. Если это и произойдет, то, безусловно, не очень скоро.

В Мурманской обл. предполагается начать производство морских нефтяных платформ для северных морей Арктики, у России накопленного подобного опыта нет. Всем известно, что в данной отрасли непревзойденным мировым лидером в освоении морских месторождений с подготовкой

необходимой инфраструктуры является Норвегия. В период санкций против России норвежские специалисты, при их огромном желании, не смогут оказать существующей технологической и технической помощи. Можно вспомнить опыт, который использовали норвежские, французские, американские компании при проработке возможной перспективы освоения Штокмановского месторождения. В этот период иностранные компании рассматривали российские машиностроительные предприятия как поставщиков определенной продукции или услуг. Так, например, на ОАО «Мурманская судовой верфь» эксперты из норвежской компании «Рейнертсен» разрешали изготавливать переходные трапы и вертолетные площадки буровых установок, так как они считали, что с освоением изготовления данных металлоконструкций российские производители, хоть и медленно, но справятся, а вот более сложную продукцию, например, комплектующие модули буровой платформы нам с нашим судоремонтным опытом не выполнить. Поэтому можно предположить, что в расположенных в Мурманской обл. инфраструктурных центрах будут изготавливать конструкции или элементы определенного вида и назначения для морского освоения Арктики.

Данные предприятия будут зависимы, так как войдут в вертикально-интегрированные структуры ПАО «НОВАТЕК» и ПАО «НК"Роснефть"», а потому ни о какой конкуренции продукции в данных организационных структурах не может идти. Ведь для достижения основных показателей конкурентоспособности (качество, цена, сервис, затраты на эксплуатацию, условия поставок и т. д.) отсутствуют необходимые условия. В этом случае будут складываться реальные предпосылки для отставания уровня российского выпускаемого оборудования для морских работ от зарубежных аналогов. Без создания условий для привлечения зарубежных производителей и создания современных предприятий в Мурманской обл. невозможно будет обеспечить конкурентоспособность данного вида продукции при тех инфраструктурных затратах, свойственных регионам Арктической зоны. Без объединения усилий зарубежных производителей и российских машиностроительных предприятий конкурентоспособности продукции не обеспечить. Данное объединение усилий может проходить в рамках создания совместных предприятий (СП), которые можно создавать в любой территориальной точке мирового пространства.

В настоящее время появилась тенденция к созданию совместных предприятий российских машиностроителей вне территории России. Так, Воронежская машиностроительная группа «ХМТ» размещает производство по изготовлению бурового и нефтепромыслового оборудования для нефтегазовой отрасли в Китае. Располагая передовым инженеринговым центром в Шанхае, тесно сотрудничая с ведущими научно-производственными институтами КНР и Тайваня, группа «ХМТ» гарантирует потребителям продукции высочайший уровень конкурентоспособности для любой страны мира [59]. В данном случае группа «ХМТ» определила свое стратегическое направление по повышению конкурентоспособности собственной продукции. Но существует одно «но»: производство размещается в Китае, а в дальнейшем его необходимо перенести в Россию, поэтому дальнейшим шагом может быть размещение производства в регионах России. Но для этого в РФ или регионе, в котором может быть

размещено данное производство, необходимо создать условия, выгодные для бизнеса. С данным утверждением согласны все, и это звучит со всех трибун при обсуждении сценария дальнейшего развития экономики России. Многие регионы России приступили к реализации этих идей, и это такие регионы, как Калужская и Кемеровская области, Татарстан, Дальний Восток и т. д.

Правительству Мурманской обл. необходимо взять на себя инициативу по созданию региональной промышленной политики, которая будет включать в себя комплексный подход к использованию регионального потенциала. В ней не на словах, а на деле необходимо установить взаимосвязь между предприятиями приоритетных отраслей региональной экономики и инфраструктурными региональными предприятиями, их обслуживающими. Только подобное сотрудничество, по нашему мнению, способно определить стратегию инновационного развития региональных машиностроительных предприятий в направлении повышения их конкурентоспособности.

Опыт развития зарубежных стран показывает, что без государственного участия никаких серьезных масштабных программ не реализовать. Для нас может быть поучительным опыт соседней Норвегии. За 30 лет Норвегия из рыболовной страны превратилась в лидера мирового машиностроения для морского бурения за счет продуманной государственной политики, причем сохранила свое лидерство и в рыбной отрасли.

В региональную промышленную политику Мурманской обл. должны входить следующие компоненты:

- снижение налоговой нагрузки;
- бюджетное финансирование;
- привлечение иностранных производителей механизмов для нужд приоритетных отраслей региональной экономики к созданию совместных предприятий с региональными машиностроительными предприятиями;
- создание условий для пространственного взаимодействия между предприятиями приоритетных отраслей экономики и инфраструктурными предприятиями, обслуживающими их;
- проявление законодательной инициативы по созданию ряда законов, создающих условия развития машиностроения во взаимной увязке с предприятиями, добывающими живые и неживые природные ресурсы.

Наши оппоненты, наверное, посчитают, что разработка подобных программ не входит в компетенцию региональных властей, так как в экономике области переплетены различные интересы различных бизнес-структур. Но мы считаем, что пора изменить сложившиеся задачи, права и обязанности, стоящие перед федеральными органами власти, отраслевыми министерствами и региональными властями. Региональные власти знают лучше региональные предприятия и находятся к ним ближе, хорошо изучили проблемы региона, ведь кто как не они должны играть первую скрипку в вопросах развития региональной экономики. Сложившееся отставание от зарубежных конкурентов региональные машиностроительные предприятия, как и многих другие российские предприятия, самостоятельно преодолеть не смогут, а во взаимосвязи с предприятиями приоритетных отраслей региональной экономики

это возможно том случае, если данные предприятия будут выступать локомотивом для всех инфраструктурных предприятий.

При разработке идей совместных предприятий можно обратиться к опыту наших соседей финнов. Товарооборот машиностроительной отрасли Финляндии составляет 18 млрд евро в год, при этом доля металлоизделий составляет 5 млрд евро, машинно-технического оборудования — свыше 10 млрд евро, транспортного оборудования — около 3 млрд евро. Доля продукции машиностроения в общем объеме промышленным производством Финляндии составляет около 20 %. Инвестиции в отрасль достигают в последнее время 600 млн евро, и более половины данной суммы составляют инвестиции в научно-исследовательские разработки [28]. В настоящее время финская компания «Ларос» успешно взаимодействует с ГК АО «Печенганикель» и ГК АО «Норильский никель». Данная компания является мировым производителем фильтрационного оборудования (пресс-фильтры; мембранные фильтры; ленточные фильтры; фильтры грубой очистки; системы автоматизации производств химической и горно-обогатительных комбинатов и т. д.). У Мурманской обл. сложились дружественные отношения с Финляндией в рамках «Баренц-региона», что же мешает от общих социальных вопросов перейти к решению данного вопроса с одним из машиностроительных предприятий Мурманской обл., например, с ОАО «Оленегорский механический завод» или ООО «Мурманская судовой верфь — механический завод». Данный проект схематично можно изобразить на рис. 18.

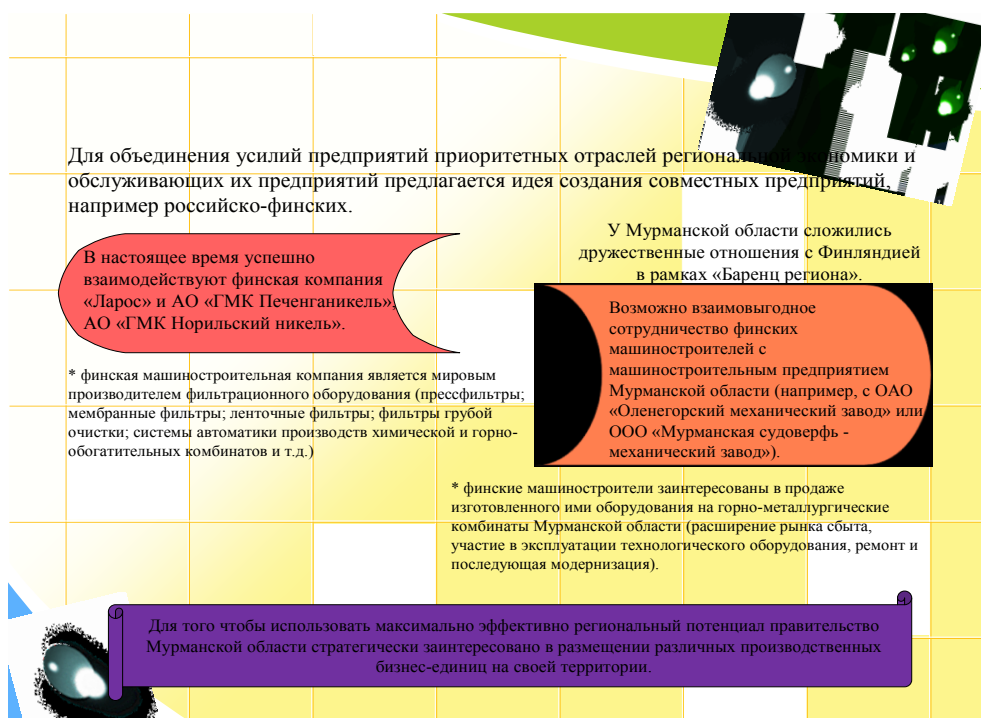


Рис. 18. Схема отображения идеи создания совместного предприятия

Создание совместного предприятия финскими машиностроителями и региональным машиностроительным предприятием на территории Мурманской обл. во взаимной связке с химическим и горно-металлургическим комбинатом создает условия для выпуска конкурентной машиностроительной продукции в первой стадии в рамках региона, ориентированного на спрос регионального рынка. В дальнейшем необходимо подумать о будущем развитии рынка, но в настоящее время следует ограничиться рынком конкурентоспособной продукции для Мурманской обл. Но данный проект, по нашему мнению, может быть реализован только тогда, когда в нем будут принимать активное участие региональные власти и собственники комбинатов, использующие природные ресурсы региона. Главное в этом вопросе — проявить политическую волю на региональном уровне.

В свое время Россия приобрела финскую верфь Arctech Helsinki Shipyard и за последние четыре года построила на ней три ледокольных судна для российских судовладельцев. Но сама кооперация, использованная при строительстве судов, оставляет российским судостроителям только строительство корпуса судна, а производства по изготовлению комплектующих на территории России не создаются. Поэтому основной эффект от производства, монтажа и наладки комплектующих морского ледокольного судна получают финские машиностроители. А коль разговор идет о взаимном интересе между российскими и финскими машиностроителями, то для этого необходимо создавать на территории России совместные предприятия по производству судовых дизелей, например, с фирмой Wärtsilä, судового электрооборудования с фирмой Fortum и т. д. Подобные производства на территории Финляндии создают российские фирмы «ТВЛ» (кормовой белок) и «Цитомед» (фармацевтика), которые выпускают конкурентоспособную продукцию не только для российского рынка [74].

На принятие решения по созданию и территориальному размещению совместного предприятия оказывают влияние следующие факторы:

- перспективы рынка сбыта выпускаемой продукции;
- наличие институциональных барьеров и издержек по их преодолению (квоты на экспорт и импорт, лицензии);
- торговые соглашения; монополизация экономики;
- коррупция;
- противодействие конкурентов;
- неформальные государственные барьеры;
- экономическая и политическая ситуация в стране.

Что важно понимать при создании совместного предприятия? Наибольшего эффекта для повышения конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий можно достичь в том случае, если иностранные участники передадут научные и технологические разработки, дополнительные инвестиционные ресурсы, торговые марки. Созданные совместные предприятия в настоящее время могут снизить негативное влияние внешней среды вследствие санкций против России. В рамках совместного предприятия достигается эффект от использования факторов внутренней среды предприятия с опорой на опыт создания условий для выпуска

конкурентоспособной продукции у иностранного партнера. Совместные предприятия отличает более высокий уровень производительности труда, фондоотдачи, эффективности экспорта, культуры производства и оказания услуг, заработной платы по сравнению с отечественными предприятиями. На сегодня совместное предприятие — это один из подходов к динамичному развитию экономики и созданию условий, позволяющих выпускать конкурентоспособную продукцию сначала для внутреннего рынка, а затем и внешнего. Но следует помнить, что эффективность региональной экономики будет выше, если совместные предприятия будут созданы на территории соответствующего региона, а разделение труда между участниками будет проходить с опорой на региональный потенциал. Для этого региональной власти необходимо создавать условия особого валютного и таможенного режима, другие преференции. Важно не допустить контроля иностранных компаний над совместными предприятиями, как произошло в странах Восточной Европы [18]. Поэтому с самого начала создания СП необходимо согласовывать стратегические приоритеты, иметь гибкую подвижную организационную структуру, которая способна адаптироваться к политическим и иным изменениям во внешней среде, и быть заранее готовым к следующему шагу — реструктуризации. Важным элементом эффективной работы совместного предприятия является совпадение стратегических и коммерческих интересов компаний-участников.

В нашей ситуации финские машиностроители заинтересованы в продаже изготовленного ими оборудования на горно-металлургические комбинаты Мурманской обл. Установка на комбинатах данного оборудования в рамках модернизации производственных процессов обеспечивает финским машиностроителям возможность расширить рынок сбыта и создать условия для последующего участия в эксплуатации технологического оборудования, его ремонта и последующей модернизации. Вся деятельность горнодобывающих и горно-химических комбинатов Мурманской обл. связана с полезными ископаемыми, представляющих региональный потенциал. Для того чтобы использовать максимально эффективно региональный потенциал, правительство Мурманской обл. стратегически заинтересовано в размещении различных производственных бизнес-единиц на своей территории, в этой ситуации необходимо создать условия, при которых финские и местные машиностроители будут заинтересованы в организации совместных предприятий, производящих соответствующее оборудование для нужд регионального рынка. И в этом случае перед правительством Мурманской обл. стоит задача — провести взаимосвязку между собственниками металлургических и горнодобывающих предприятий, финскими и местными машиностроителями и предложить участникам льготные условия хозяйствования, позволяющие им обеспечить прибыльность этой хозяйственной деятельности. Но для того чтобы региональные власти были заинтересованы в подобном сценарном развитии территориальных бизнес-структур, составляющих производственные системы региональной экономики, необходимо, как мы утверждали ранее, наделить их правами, обязанностями и ответственностью. Для этого требуется перераспределить полномочия между центром и регионами, о чем не раз заявлялось с различных трибун. Только после

этого политического решения данная работа получит ясные очертания и шаг за шагом начнет реализовываться в различных вариантах организационного сочетания совместных предприятий. Изученный опыт создания совместных предприятий за рубежом показал, что по данному сценарию во многом развивалась экономика Китая и близкой нам Республики Казахстан.

Опыт инновационного преобразования экономики в Республике Казахстан следует учитывать при формировании программ как на региональном, так и на государственном уровне в России. В Республике Казахстан сформирована новая экономическая модель, в основе которой лежат следующие принципы [34]:

- доля участия государства в экономике снизится до 15 %;
- для развития транспортной, энергетической, коммуникационной, индустриальной инфраструктуры государство принимает решение активно привлекать инвесторов;
- параллельно внесены существенные изменения в законодательство;
- введены налоговые преференции и т. д.

По словам министра по инвестициям и развитию Казахстана А. Исекешева: «За пять лет, к 2015 г. обрабатывающая промышленность стабилизировалась и укрепилась на уровне 10 % в ВВП, в то время как доля горнодобывающего сектора в нем до 12 %. Построено более 2 000 предприятий, в обрабатывающей промышленности появилось 26 абсолютно новых секторов, организовано почти 200 000 рабочих мест» [39].

В настоящее время в Казахстане работают тысячи компаний с российским капиталом. По мнению экспертов, это вызвано налоговыми преимуществами по сравнению с Россией, удобством ведения бизнеса, скоростью внедрения новых технических регламентов в Казахстане. Успешно работают в Республике Казахстан российские «Еврохим», ООО «Полимерметалл», ОАО «Автоваз», а ЗАО «Русская медная компания» ведет не только добычу, но и переработку сырья.

Важно понимать, что совместное предпринимательство можно представить как совокупный продукт, в котором переплетается экономика, политика, коммерция и дипломатия, научные исследования и промышленные разработки, торговля и операции в кредитно-финансовой сфере. Исходя из многогранности аспектов создания и функционирования международных совместных предприятий, необходимо очень внимательно и с глубоким пониманием дела проводить анализ всех этих аспектов. Нужно осознавать, что просто так ни один из иностранных партнеров не согласится создавать совместное предприятие на территории России с российскими партнерами.

В период перехода к рыночной экономике мы осознавали, что серьезно отстаем от своих иностранных партнеров по производительности используемой техники. Например, рыбопромысловые суда, эксплуатируемые в Советском Союзе, по своей эффективности серьезно отставали от иностранных. Чтобы повысить эффективность рыбного промысла, необходимо было строить новые рыбопромысловые суда. На тот период в Советском Союзе не было проектов подобных судов, и в России не было судостроительных верфей, имеющих опыт подобного судостроения. Но самое главное — не было высокоэффективного судового оборудования (судовых двигателей, насосов, траловых комплексов,

рыбоперерабатывающей техники, электрооборудования, средств автоматики и навигации и т. д.), которым комплектуется судно. Но наивная вера в свободный рынок и честную конкуренцию давала надежду на то, что иностранные партнеры помогут нам создать все то, чего у нас нет. В конце 1980-х — начале 1990-х гг. Всесоюзное рыбопромышленное объединение Северного рыбопромыслового бассейна «Севрыба» решило построить 14 новых современных рыболовных траулеров, и партнером была выбрана датская судостроительная верфь. Кроме строительства судов была принята программа модернизации флота ВРПО «Севрыба», а в тот период в его составе насчитывалось более 1000 ед. рыбопромысловых судов. Дтским судостроителям было поставлено условие — создать ряд совместных предприятий с участием государственного предприятия «Мурманская судовой верфь». «Севрыба» предполагала создать конкурентные машиностроительные предприятия на территории России, а датские судостроители имели возможность получить многочисленные контракты на строительство и модернизацию рыболовного флота. Шаг за шагом шел процесс сближения: ВРПО «Севрыба» заказало четыре рыболовных траулера датским судостроителям, ГП «Мурманская судовой верфь» создало в Дании на территории судостроительной верфи судоремонтный участок. Был проработан проект строительства участка сборки судовых дизелей из комплектующих, произведенных в Дании, на территории ГП «Мурманская судовой верфь». Но наступил 1992 г., а вместе с ним приватизация, либерализация внешнеторговой деятельности, экономика «шоковой терапии» и т. д. Рыбопромышленные предприятия, некогда объединенные «Севрыбой», получили самостоятельность и посчитали, что у них есть более выгодные варианты повысить свою конкурентоспособность и вышли из данного проекта. В итоге эти события привели к банкротству датских судостроителей и закрытию проекта. Пострадали все, и никто не достиг своей цели.

По прошествии многих лет приходит понимание, что тот проект не мог быть реализован по многим причинам, и нам становится жаль датских партнеров, которые ввязались на эту «авантюру». Хотя, наверное, в их проекте возможные риски были заложены, что привело бы к высокой стоимости строящихся рыболовных траулеров. По нашему мнению, все мы тогда поторопились. Ведь в тот период распался Советский Союз, в России начался процесс построения рыночной экономики. У нас еще не действовали привычные рыночные законы, и поэтому правовой фактор был одним из определяющих в формировании подхода к международной кооперации.

Несмотря на «промышленную развитость» датских машиностроителей, производственный фактор, который в тот период складывался из технической отсталости наших машиностроительных предприятий, в нашем случае — судоремонтных с единичным и мелкосерийным производством, не мог не оказать влияние на принимаемые управленческие решения. Производственный фактор оказывал серьезное влияние на качество выпускаемой продукции, культуру производства и труда в целом. Преодолеть эти отставания в короткий срок было невозможно, но мы это правильно не оценили, так как не имели понятий принципов и законов построения рыночной экономики.

Преодолевать свое отставание от наших зарубежных партнеров мы начали с реализацией нового проекта при создании совместного предприятия с норвежской фирмой «Рейнертсен». Началось все с обучения наших работников — как рабочих, так и инженерно-технических специалистов — в течение двух месяцев на норвежских машиностроительных предприятиях. Но в этом случае мы столкнулись с социально-общественным и экологическим фактором, мешающим сближению. Во-первых, мы не знали языка партнера, а потому языковой барьер мешал пониманию друг друга. Во-вторых, у нас были разные подходы к охране труда, экологии и технике безопасности. В-третьих, отсутствие в тот период государственной поддержки и желания предпринимателей создавать совместные предприятия после негативного опыта переходного периода. Только после 25 лет развития рыночной экономики в России руководство страны в лице президента В. В. Путина предлагает иностранным инвесторам льготную фискальную политику, ибо всем стало понятно, что без преодоления отсталости отечественной промышленности, в частности машиностроения, невозможно обеспечить конкурентоспособность экономики в целом. В-четвертых, высокая коррупционная составляющая отечественной хозяйственной жизни. Ну и к последнему негативному фактору следует отнести организационно-финансовый. В тот период система управления машиностроительных хозяйствующих субъектов базировалась на плановой экономике и понятно, что она не могла быть востребована рыночной экономикой. В этой ситуации российским предпринимателям нужно было осваивать основы менеджмента, свойственные рыночной экономике. Многие показатели, критерии, оценки эффективности деятельности отечественных и зарубежных предприятий отличались. Ведение бухгалтерского учета, использование показателей финансовой деятельности не позволяло анализировать и адекватно видеть результаты деятельности предприятий. Иностранные партнеры (инвесторы) пытались нас научить новым подходам к ведению учета, что от нас тогда не требовали государственные контрольные органы. Немаловажным фактором, оказывающим существенное влияние на финансовую стабильность деятельности совместного предприятия, являлся курс национальной валюты. Поэтому до настоящего времени национальный банк Различные организационно-экономические основы ведения хозяйства отечественных и иностранных партнеров были непреодолимой проблемой к совместному эффективному труду и это должны понимать все участники.

Но этот опыт машиностроительных предприятий Мурманской обл. приходился на время переходного периода от плановой экономики к рыночной, что, конечно, оказывало существенное влияние как на проработку проекта создания совместного предприятия, так и на их реализацию. Поэтому на проект создания СП по изготовлению комплектующих для судовых механизмов между ОАО «Мурманская судостроительная верфь» и датской компанией «Орсков-верфь» оказался под влиянием временного фактора, объективно повлиявшего на российских и датских партнеров. А вот норвежская фирма «Рейнертсен», почувствовав угрозу со стороны российской стороны, заложили основы их существенного влияния на деятельность совместного предприятия через менеджмент. Они на себя взяли управление совместным предприятием и ведение всей учетной документации,

что очень не понравилось российскому партнеру и он сам отказался от участия в совместном предприятии. Но фирме «Рейнертсен» было достаточно этого времени для вхождения на мурманский рынок, а потому после отказа российского партнера норвежцы перерегистрировали СП в филиал собственной компании в порту Мурманск, которая получила название ООО «Рейнертсен НВР». Она вложила инвестиции в создание основных фондов: причальной стенки, цехов собственного производства — и успешно работала в течение нескольких лет. В данной компании вели трудовую деятельность более 300 российских работников (рабочих и ИТР), они изготавливали стальные конструкции для норвежского газоконденсатного месторождения «Белоснежка» и ожидали начала освоения Штокмановского месторождения. Но по решению Правительства России данный проект «заморозили» на неопределенный срок. ООО «Рейнертсен НВР» пока законсервировал свои производственные мощности, так как не смог выйти на российский рынок. Дважды участвуя в тендерах на производство стальных конструкций для «Ямал-СПГ», они по непонятным им причинам проиграли их. Мы считаем, что на решение повлияли санкции против России, которые имели и обратное действие, и коррупционную составляющую.

Описанный опыт создания и работы совместного предприятия позволяет сделать выводы:

- СП являлось формой привлечения иностранных инвестиций в Мурманский регион (в частности, в инфраструктуру порта Мурманск, расположенную на левом берегу залива, на территории бывшего судоремонтного завода № 2 производственного объединения «Мурманская судовой верфь» в районе Абрам-мыса);

- СП использовало оборудование, технологию и методы управления, применяемые норвежской компанией «Рейнертсен», что существенно повышало его конкурентоспособность на Мурманском региональном рынке;

- все российские работники, которые были приняты на работу в данное СП, прошли стажировку в Норвегии на предмет освоения технологии, техники и особенно требований и исполнений вопросов охраны труда, техники безопасности и экологии;

- в течение двух лет норвежцы проводили программу набора и обучения российских инженеров-конструкторов. Они принимали к себе на работу выпускников Мурманского государственного технического университета, владевших английским языком, с информационной грамотностью по специальностям «инженер-механик» и «инженер-электромеханик». Затем в течение полугода на специальных обучающих курсах готовили инженеров-конструкторов для нужд собственных филиалов компании «Рейнертсен», расположенных в любой точке мира. Это, безусловно, в будущем повысит конкурентоспособность российских инженеров и предприятий, в которых они будут работать.

В основе функционирования данного СП был заложен принцип международного разделения труда и кооперации, так как совместное предприятие в порту Мурманска выполняло только определенные виды работ по

изготовлению изделий, которые в дальнейшем использовались в общем составе работ в любой точке мира, производящихся норвежской компанией «Рейнертсен».

Сотрудничество между ОАО «Мурманская судовой верфь» и норвежской компанией позволило использовать реальные инвестиции в виде долгосрочных вложений финансовых средств в технологический процесс материального производства и интеллектуальные инвестиции, вложенные в подготовку работников, передачу опыта, ноу-хау. Если учесть, что норвежские машиностроители являются мировыми лидерами по производству различного оборудования для добычи нефти и газа с морских глубин, то это могло бы создать прецедент для появления в Мурманске конкурентоспособного машиностроительного предприятия в этом направлении деятельности. Конечно, нужно понимать, что все передовое и лучшее наши партнеры нам бы не передали, но и то, что они передали, было бы для нас передовое и конкурентоспособное.

В системе иностранных инвестиций совместные предприятия можно представить следующим образом (рис. 19).



Рис. 19. Схема возможного варианта притока иностранных инвестиций

Во многих странах с развитой рыночной экономикой, таких как Германия, Англия, Швейцария, понятия «совместное предприятие» и «предприятие с участием прямых иностранных инвестиций» тесно переплетаются. Многие эксперты сходятся во мнении, что деятельность СП следует рассматривать в

соответствии определенными критериями: комплексность (равновесие) сотрудничества; месторасположение; виды связей экономических этапов; влияние сторон на управление [10, 80, 81].

Данные критерии можно представить следующим образом в табл. 4.

Таблица 4

Критерии, предъявляемые к деятельности СП

№ п/п	Критерии	Название	Содержание
1	Комплексность сотрудников	Равноправные (справедливые) Договорные СП (на основе контракта)	В правовом смысле самостоятельные совместные предприятия. Им присуще наличие общей ответственности за принимаемые управленческие решения, общий финансовый риск. Предприятия заключают договор о сотрудничестве, где оговаривают разделение затрат, рисков и прибылей
2	Месторасположение	Отечественные СП Международные СП	Партнеры происходят из одной страны (принимающей страны). Проекты носят локальный, региональный или национальный характер в рамках одного государства. Партнеры происходят из разных стран
3	Виды связей экономических этапов	Горизонтальные СП Вертикальное СП Диагональное СП	Интеграции одинаковых производственных или торговых этапов (операций). Интеграция последовательных производственных или торговых этапов (операций). Кооперация предприятий различных отраслей и/или различных этапов (операций) производства и торговли
4	Влияние на управление	Равновесное СП Ассиметричное СП	Равновесное управление СП. Предприятия имеют равное право оказать влияние на принятие управленческого решения. Доминирует влияние одного партнера. Неравноправное управление предприятием по различным вопросам

Наверное, данный перечень критериев можно было бы расширить. Например, очень важно правильно сориентироваться на рынок, для которого будет работать СП. Ведь различные рынки формируют и различные требования к продукции или услугам, которые выпускает (оказывает) СП. А это, в свою очередь, формирует все те требования к факторам внутренней среды предприятия, которые обеспечивают конкурентоспособность на данном рынке.

Стремление получить плюсы от создания СП не всегда себя оправдывают. Основной причиной этого являются различные стратегические цели партнеров. Но при этом все понимают, что риск несоздания СП приведет к затратам, которые понесут участники. Затраты будут складываться из подготовительных работ по созданию СП, по разработке бизнес-плана, формированию информационных и коммуникационных механизмов, необходимых для гарантии слаженной работы, сюда также необходимо включить затраты, в будущем связанные с контролем и эффективным функционированием СП.

Если возвращаться к опыту создания СП ПО «Мурманская судовой верфь» и датской компанией «Альфа-Дизель» в начале 2000-х гг., то датская сторона несла затраты на проработку проектов, но, по всей вероятности, не желая перейти к их реализации, они как бы успокаивали своего партнера, давая надежду, что будет создано СП. Их стратегической задачей было получить заказы на строительство новых рыбопромысловых судов, на которые будет поставлено оборудование датских машиностроителей, а создание СП с «Мурманской судовой верфью» было одним из этапов достижения цели по строительству рыбопромысловых судов для Северного рыбопромыслового бассейна.

Подобное нельзя сказать об опыте создания СП с норвежской компанией «Рейнертсен», так как с самого начала интересы российской стороны и норвежской совпадали. Норвежская сторона стремилась войти на российский рынок, так как предстояло осуществление серьезных проектов по добыче углеводородов в Арктике, российская — стремилась к созданию условий выпуска конкурентоспособной продукции и загрузки собственных производственных мощностей. Но оба партнера считали основной целью увеличить объем собственной прибыли, и это они предполагали достичь:

- за счет выхода с продукцией СП на новые рынки. Оба партнера видели в СП возможность реализации этой цели. ОАО «Мурманская судовой верфь», специализирующаяся на ремонте морских судов различного назначения, создавала на своей территории новое машиностроительное предприятие по изготовлению металлоконструкций, для которого будут оказываться коммунальные (включая обеспечение электроэнергией и др.), транспортные услуги, услуги причалов и порталных кранов и т. д. — по потребности СП. Оказанные дополнительные услуги должны были принести дополнительную прибыль для ОАО «Мурманская судовой верфь». Норвежская сторона в лице компании «Рейнертсен» должна была получить дополнительную прибыль за счет поставки материалов для изготовления металлоконструкций, новых инженерных разработок, которые необходимо использовать при освоении Штокмановского и других месторождений в Арктике;

- путем повышение эффективности каждого из участников СП за счет последующей рационализации производственного процесса и сокращения собственных издержек в результате увеличения объема производства для каждого. На освоение Штокмановского месторождения требовалось 12 млрд долл., из них 2,9 млрд составляют затраты на добычный комплекс; 1,5 млрд — на прокладку трубопровода; 4,4 млрд — на строительство газо-сжижающего завода; 3,3 млрд — на строительство танкерного флота [8], для чего нужна огромная инфраструктура, в том числе состоящая из машиностроительных предприятий. Норвежская компания «Рейнертсен» создала собственное машиностроительное производство в порту Мурманска специально для этого. Помимо освоения данного месторождения Россия объявила глобальный поход в Арктику, в связи с чем предполагалось освоение более 30 месторождений, ведь запасы нефти и газа в Арктике оцениваются в 30 % мировых запасов. На п-ве Ямал начинались грандиозные стройки, и участие в создании завода «Ямал-СПГ» тоже было в планах норвежцев. На ОАО «Мурманская судовой верфь» в тот период было достаточно свободных производственных площадок, которые не нужны были для судоремонта. Возможное восстановление на них промышленного производства, тем более машиностроительного, создавало возможность через внутреннюю кооперацию оживить деятельность других производственных подразделений в настоящий и будущий периоды;

- за счет повышения конкурентоспособности на рынке в отношении поставщиков, потребителей или потенциальных кредитов. Норвежская компания «Рейнертсен» предполагала, что с серьезным (по тем меркам) флагманом судоремонта в рыбной отрасли ОАО «Мурманская судовой верфь» она гораздо быстрее докажет свою конкурентоспособность на российском рынке и сможет получать преференции у местной администрации и т. д. Кроме того, на территории ОАО «Мурманская судовой верфь» была создана производственная база по обслуживанию морского бурения в Арктике ООО «Газфлот» — дочерней компании ПАО «Газпром», которая была основным участником в российском проекте освоения природных ресурсов Арктики, в особенности Штокмановского месторождения. Несмотря на опыт работы с использованием мелкосерийного и единичного производства, ОАО «Мурманская судовой верфь» как российский партнер не могло поставлять на рынок конкурентоспособную продукцию, так как у него был опыт работы только в условиях плановой экономики и напрочь отсутствовало представление о конкурентоспособности в условиях рыночной экономики. Поэтому через создание СП и предполагалось достичь конкурентоспособности, приобрести опыт, завоевать отечественный рынок с возможным впоследствии выходом на международный;

- уменьшение рисков благодаря его разделу между участниками СП. Мы говорим, что создание СП — это непременно инвестиции в его создание и дальнейшее развитие. Каждый из участников несет эти затраты, и естественно, что все эти затраты, как и риск потерять их безвозвратно, разделяются на участников СП.

Деятельность совместного предприятия направлена на развитие процесса кооперации участников СП. Данный процесс очень многогранен, и к нему необходим комплексный подход при формировании всех функций эффективной

работы СП. Это может быть: снабжение всеми видами ресурсов; сбыт продукции; научные исследования и разработки, направленные на создание условий конкурентоспособности на рынке; процесс производства и его постоянное усовершенствование; финансирование всех инновационных проектов развития СП. И это все должно найти место при оценке возможностей и целей каждого участника-партнера.

В настоящее время российское руководство приняло участие в программе действия по развитию экономики страны, появился тренд на поддержку создания СП с иностранными участниками. Это позволит проводить постепенное изменение структуры отечественной экономики и осуществить переход от сырьевой экономики к выпуску конкурентоспособной продукции с высокой добавленной стоимостью, доказательством чему может послужить Петербургский международный экономический форум, который проходил с 16 по 18 июня 2016 г. в Санкт-Петербурге (ПМЭФ – 2016). В нем участвовало 12 тыс. гостей: из них 880 глав компаний, 230 министров из 21 страны, 74 главы регионов и субъектов РФ. По итогам встреч и переговоров подписано 332 контракта на сумму более 1 трлн руб. (для сравнения: в 2014 г. было заключено 175 контрактов на 400 млрд руб., в 2015 г. — 205 контрактов на 300 млрд руб.). В рамках данного форума на встрече с главным исполнительным директором Exxon Mobil Рексом Тиллерсоном (который позднее стал государственным секретарем США) президент РФ В. В. Путин говорил об интересе России к иностранным инвесторам и готовности совместно выработать протекционистские меры по приходу иностранных партнеров (инвесторов) на российский рынок. Особое место в инвестиционных проектах, заключенных в рамках ПМЭФ, заняли итальянские и индийские партнеры. Так, например, ПО «НК "Роснефть"» с итальянской компанией «Fincantiere» заявили о создании совместного предприятия для проектирования нового типа судов, строить которые будут на верфях судостроительного комплекса «Звезда» на Дальнем Востоке. А трехстороннее соглашение о развитии стратегического сотрудничества, в котором с нашей стороны участвовал, кроме ПАО «НК "Роснефть"», холдинг «Вертолеты России», а с итальянской — Leonardo-Finmeccanica S.p.A., говорит о том, что строить будут не только корабли, но и вертолеты.

Индийские инвесторы намерены войти в реализуемый ПАО «НК "Роснефть"» масштабный проект — Ванкорский. Oil India, Indian Oil и Rharat Retro Resources подписали договор купли-продажи 23,9 % акций в АО «Ванкорнефть» и акционерное соглашение по участию в СП.

Кроме того, ПАО «НК "Роснефть"» с British Petroleum подписали соглашение о создании совместного предприятия «Ермак Нефтегаз» для геологоразведки месторождений Западной Сибири и территориального бассейна Енисей — Хатанга. Британский инвестор намерен в этот проект инвестировать 300 млн долл. США [30].

Данные решения подтверждают наше мнение о том, что даже в такой период геополитической турбулентности и санкций бизнес намерен искать возможности развития и получения прибыли. Поэтому отечественным предпринимателям, чтобы был использован их потенциал, важно найти потенциального инвестора, интересы которого будут совпадать с его

интересами. Безусловно, реализация подобных проектов повысит конкурентоспособность российских предприятий и создаст условия решения социально-экономических проблем как региональной, так и национальной экономики.

Очень важно при намерении создать совместное предприятие провести полный анализ целей, мотивации партнеров, разобраться с альтернативой возможных вариантов партнерства, организационной структурой СП, содержанием структуры и методов управления и отобрать более эффективные, которые в настоящий момент времени используются в странах с развитой рыночной экономикой и приносят им успех в достижении конкурентоспособности и эффективности.

По мнению многих экспертов, при планировании создания СП необходимо уточнить стратегические цели участников и мотивы, которые привели их к принятию этого решения.

Возвращаясь к нашему опыту создать СП с норвежской фирмой «Рейнертсен», мы понимали, что стратегической целью создания машиностроительного предприятия ООО «Рейнертсен-НВР» в Мурманске в рамках СП был выход на российский рынок при освоении неживых природных ресурсов в Арктике. Для ОАО «Мурманская судовой верфь» стратегической целью создания СП было задействовать простаивающие производственные мощности, (а они в тот период использовались на 40–60 % в зависимости от функционирующего производства), перенять опыт у норвежских компаний и создать конкурентоспособное производство для выпуска машиностроительной продукции по освоению полезных ископаемых в Арктике. При рассмотрении этих стратегических целей можно было установить, что они друг другу не противоречили и могли быть реализованы в рамках создаваемого нами СП. В нашем случае стратегия одного партнера не противоречила стратегическим целям другого участника создаваемого СП, поэтому по целевой установке они желали честно создать СП.

Согласно практике, мотивы создания СП могут быть многогранны и разнообразны, но, как правило, их делят на две группы:

а) преумножение своих возможностей, которые можно получить на дополнительном рынке с использованием будущего партнера, эти мотивы разграничиваются так:

- завоевание нового рынка;
- доступ к новым технологиям;
- доступ к ресурсам;

б) возможности устранения собственных слабых сторон и повышения конкурентоспособности производства, их, в свою очередь, можно дифференцировать следующим образом:

- слишком высокий уровень затрат при производстве продукции;
- отсутствие научных разработок и наработанных ноу-хау;
- неудовлетворительная маркетинговая деятельность и структура сбыта;
- дефицит производственных мощностей [10].

На основании мотивов и анализа внешней среды в рыночных условиях можно сформировать цели и запланировать конкретные шаги по реализации намерений в создании совместного предприятия.

В период проработки и создания СП непредсказуемо себя повел собственник ОАО «Мурманская судовой верфь». Если на стадии подготовки все переговоры по техническим, экономическим, юридическим, организационным вопросам вели ведущие специалисты во главе с генеральным директором ОАО «Мурманская судовой верфь», то на стадии подписания необходимых юридических документов появляется собственник акционерного общества и начинает вносить изменения в ранние договоренности. В первую очередь он изменил состав участников СП, включая в участники с российской стороны лично себя как индивидуального предпринимателя, а не ОАО «Мурманская судовой верфь», акциями которой он владел на 90 %. Поэтому норвежская сторона, не зная мотивов и целей данного изменения, но имея желание продолжить этот проект, выставляет требования по концентрации всех управленческих усилий в руках норвежской стороны. Сначала собственник ОАО «Мурманская судовой верфь» соглашается на подобный вариант, совместное предприятие создается, приступает к работе, а затем российская сторона в лице частного предпринимателя выходит из состава учредителей СП и начинает по высоким ценам сдавать в аренду основные фонды ОАО «Мурманская судовой верфь» норвежской стороне, которые ранее предполагалось внести как вклад российской стороны в уставной фонд СП. Это заставляет норвежскую сторону строить собственные производственные фонды на левом берегу залива, на территории бывшего Судоремонтного завода № 2 в пос. Абрам-мыс, чтобы уйти от диктата бывшего российского партнера. Основная ошибка российской стороны была в том, что она по ходу создания совместного предприятия стала изменять свои условия и тем самым стала непредсказуема для партнера. И это, конечно, вызвало негативную реакцию с норвежской стороны, которая все же не отказалась от реализации своей цели, связанной с *выходом на российский рынок*. Тем более уже было сделано очень много по созданию СП: проведена подготовка персонала, а также технологическая, техническая, организационная подготовка. Это позволило норвежской стороне создать собственную дочернюю компанию ООО «Рейнертсен НВР» в г. Мурманске.

Спустя некоторое время нашлось объяснение поведению российского участника: в тот период все хотели обогатиться, и ему показалось, что норвежские участники будут работать в его интересах, — какая наивность.

По нашему мнению, сам собственник оказал отрицательное воздействие на создаваемое СП и своими руками его погубил в первоначальном варианте. Собственник не имел стратегического представления о возможности развития приобретенного предприятия, поэтому у него возникло некое метание. Автор этой монографии был свидетелем переговоров собственника с генеральным директором ООО «Газфлот», дочерней компании ПАО «Газпром», о возможности покупки ОАО «Мурманская судовой верфь». Нынешний собственник купил акции акционерного общества по прямому договору купли-продажи за 86 млн руб., ООО «Газпром» предлагал ему за акции 8 млн долл. США, так как в тот период они уже имели часть территории, цехов и причалов ОАО «Мурманская судовой верфь» для создания береговой базы по обслуживанию

морского бурения в Арктике. Но собственник требовал 11 млн долл. США за акции и по этой причине сделка не состоялась. В настоящий момент ОАО «Мурманская судовой верфь» обанкротилась, активы собственник заранее вывел из состава акционерного общества, они простаивают, и нет ясной перспективы по их использованию в будущем. Остается ответить на вопрос: «Кто от этого выиграл?» Ну, уж точно не люди, работники предприятия, город и регион!

Создание совместного предприятия для ОАО «Мурманская судовой верфь» позволило бы использовать новое оборудование и технологии в корпусном производстве судоремонтного предприятия, получить инвестиции для устранения «узких мест» в производственном процессе и новые знания в области управления в условиях рыночной экономики, а также использовать ноу-хау партнера из страны с развитой рыночной экономикой. Конечно, мы в тот момент отдавали себе отчет в том, что наши норвежские партнеры не предоставят нам свои передовые технологии, но нам было важно ухватиться для начала за что-то новое для нас. Мы были одержимы идеей встроиться в рыночную экономику. Нам было совершенно понятно, что рынок судоремонта стремительно меняется. Прежняя распределительная система плановой экономики, обеспечивающая уверенной загрузкой предприятие, приказала долго жить, либерализация внешнеэкономической деятельности, в первую очередь для рыбаков, позволила им увести флот от российских берегов. Наши попытки следовать за флотом в любой порт мира, не позволили найти загрузку для всего предприятия. За рубежом получили судоремонтную загрузку мобильные комплексные судоремонтные бригады, впоследствии, преобразованные в малые судоремонтные предприятия, и эта стратегия позволила сохранить частный судоремонт Кольского п-ова.

Да и состав флота изменялся с каждым годом: к началу перехода к рыночной экономике количество судов различного назначения в Северном рыбопромысловом бассейне составляло 1200 судов, то за 25 лет его количество сократилось до 219 судов. И если ранее производственное объединение судоремонтных предприятий «Мурманская судовой верфь» развивалось под потребность судоремонта всего флота, то при его сокращении, безусловно, появились свободные производственные площади, которые необходимо было использовать под другие направления деятельности.

Опыт создания совместных предприятий, как правило, показывает, что в большинстве случаев западные партнеры стараются реализовать технологии, которые находятся у них на нисходящей линии жизненного цикла и прекращают приносить доходы на других рынках. Но для нас и они были достаточно эффективны. Например, при нашем существующем производстве вырезанные заготовки для дальнейшей сборки в судовой конструкции (судовой фундамент под насосы, двигатели, лебедки и т. д.) должны были проходить станочную обработку (фрезеровку, строжку и т. д.), а в технологиях, которые использовали норвежские партнеры, станочная обработка исключалась, так как используемое ими газо-плазменное оборудование после резки металла позволяло заготовкам сразу отправляться на сборку для последующей сварки. Поэтому для нас и оборудование, и технология были передовые, позволяющие повысить качество и эффективность производственного процесса, а самое главное —

производительность труда. Все подобные вопросы на стадии создания совместного предприятия мы прорабатывали в составе рабочей группы, куда под председательством генерального директора входили руководители всех подразделений и неформальные лидеры предприятия. В нашем случае это были: главный инженер, заместитель генерального директора по производству, начальники производственного отдела (ПДО), экономического отдела (ЭО), юридического отдела (ЮО), технического отдела (ТО), материально-технического снабжения (ОМТС), перспективного развития (ОПР), финансового отдела (ФО), отдела кадров (ОК), бухгалтерии, отдела внешнеэкономической деятельности (ОВЭД), а также председатель профсоюзной организации и председатель Совета трудового коллектива. Особое место в рабочей группе отводилось отделу внешнеэкономической деятельности, юридическому отделу, так как эти отделы, преодолевая языковые проблемы и законодательные основы двух стран, адаптировали и увязывая организационные положения в новом создаваемом СП.

Для рабочей группы, по рекомендациям многих разработчиков СП, были определены для решения следующие вопросы:

- разработка задач;
- распределение ответственности сторон;
- определение границ деятельности сторон;
- составление оперативного графика шагов по созданию СП;
- планирование бюджета, составление бизнес-плана.

В рамках бизнес-плана (с учетом внешних и внутренних факторов деятельности участников) находили отражение следующие базовые вопросы:

- рыночные условия, в которых будет осуществляться планируемая деятельность;
- размер предприятия;
- виды ресурсов, необходимых для его деятельности;
- обоснование места расположения предприятия;
- описание технологического процесса и наличие технологических стандартов;
- система управления предприятием;
- организационная культура.

И эти вопросы, конечно, по нашему мнению, могут быть расширены и изменены в зависимости от специфики страны, в которой создается СП. Особенность России, как и стран Восточной Европы, в период перехода от плановой экономики к рыночной заключалась в необходимом контакте потенциальных инвесторов с органами государственной власти [80]. Но этот пример не всегда является основным, так как специфика менеджмента во многом зависит от менталитета менеджеров стран-участниц создаваемого СП.

О специфике менталитета и дискуссий, принятии управленческих решений, особенностях организационной культуры написано много научных и учебных трудов, поэтому после выбора партнера необходимо изучить специфику национального менеджмента, культуры своего будущего партнера, ибо могут быть различия в подходах выработки и согласования целей, стратегиях, методах ведения переговоров, методах принятия управленческих

решений, организационной культуры. Если не устранить эти несоответствия, совместного предприятия не создать. Только создание условий гармонизации интересов и принципов сторон в экономическом, правовом и культурном смысле позволит быть уверенным в том, что созданное СП будет стабильным и долговечным.

В странах с развитой рыночной экономикой создание СП проходит гораздо быстрее, что же касается России, стран Восточной Европы и бывшего Советского Союза, то этот временный процесс длится, как правило, более 2 лет и к этому нужно быть готовым. Когда мы вспоминаем об опыте создания совместного предприятия ОАО «Мурманская судовой верфь» и датских машиностроителей, то процесс создания СП длился около 2 лет и на его дальнейшую судьбу в большей степени повлияли события 1992 г. в России (началась приватизация). Можно ли было надеяться, что данный проект будет успешным? Да! Ведь в то время преобладала вера в равноправное партнерство и вера, что Запад нам во всем поможет. Ведь в рамках зарубежных обучающих семинаров, деловых встреч и переговоров западные партнеры говорили об этом на всех уровнях. Наверное, была такая установка, которую формировало руководство Евросоюза, финансируя деятельность иностранных партнеров на первой стадии перехода к рыночной экономике предприятий бывшего Советского Союза.

Многие исследователи предостерегают нас от неправильных действий в переговорном процессе по созданию СП, обращают наше внимание на непонимание наших действий:

- многочисленность партнеров на переговорах не позволяет сосредоточиться на главных участниках, что пугает западных участников процесса;
- часто меняющиеся партнеры в переговорах, то есть необходимо по разным вопросам выделять доверенных лиц, которые будут вести и переговоры, и последующую реализацию проекта;
- жесткие, но в то же время честные партнеры — не все можно говорить сразу, есть потребность в постепенной подготовке партнера к правде (не торопитесь!);
- отстаивание и определение различных мелочей и отдельных формулировок, то есть необходимо проявлять больше компромисса в главном, не отвлекаясь на мелочи, ибо по результатам работы разумные партнеры будут только улучшать деятельность СП и, вероятно, многие мелочи отпадут сами по себе;
- повышенная необходимость в подробных пояснениях — партнеры желают делать бизнес с равными партнерами;
- часто возникающие изменения, дополнения, пожелания в уже согласованные вопросы — это создает мнение, что вы желаете затянуть переговорный процесс;
- вовлечение властей в переговорный процесс — как правило, власти не проявляют компетенцию по вопросам бизнеса и если вы вовлекаете их в переговоры, то, вероятнее всего, они представляют собой «свадебного генерала», а потому в вашем лице партнер усматривает неуверенность и

желание повысить свой имидж с приглашением человека из власти (подумайте об этом!);

- непонимание из-за трудностей перевода и несовпадения понятий — следует обратить на это внимание предпринимателям современной волны, ведь многие считают себя знающими, но существуют различия в специфическом управленческом, экономическом, техническом переводах, поэтому приглашайте на переговоры профессиональных переводчиков.

Во всем этом мы убедились при реализации попыток создания СП с датскими, финскими и норвежскими партнерами.

В то же время можно выделить факторы, которые могут оказывать положительное влияние на продвижение переговорного процесса:

- протоколирование промежуточных результатов на обоих языках и представление протоколов на подпись;
- выработка и согласование проекта протокола до начала переговоров;
- приглашение собственного квалифицированного переводчика, знающего менталитет договаривающейся стороны, а также специфику сути переговоров;
- терпение, уравновешенность, настойчивость и выдержка.

Это далеко не полный перечень положительных факторов. Если вы подробно и со знанием дела изучите специфику национального менеджмента своего партнера, то перечень данных факторов может быть расширен.

Необходимо четко понять, что, несмотря на возможность вносить изменения в договоренности по результатам работы, о базовых разделах все же нужно договориться, как говорят, «на берегу». По мнению многих исследователей, важно, чтобы договор по созданию и функционированию СП содержал следующие разделы:

- цель, задачи и объем выпуска продукции / оказания услуг (необходимо точно описать предмет договора);
- определение прав, обязанностей и ответственности сторон;
- установление долей участников;
- условия преобладания иностранного капитала;
- установление права голоса;
- распределение позиций в руководстве;
- ограничение влияния профсоюза;
- определение доли экспорта;
- коридор между max и min основных количественных показателей деятельности СП;
- определение регионов сбыта продукции;
- способ контроля качества продукции;
- способ контроля качества продукции;
- правила оценки внесенных средств;
- правила распределения и перечисления прибыли;
- состав коммерческой тайны;
- методы урегулирования при возникновении форс-мажорных обстоятельств;

- назначение арбитража;
- условия защиты патента;
- методы осуществления платежей;
- урегулирование при возникновении конфликтов интересов;
- правила урегулирования при ликвидации предприятия;
- урегулирование дальнейшего использования ноу-хау после ликвидации

предприятия.

Опыт успешной деятельности совместных предприятий, говорит о том, что на стадии проработки договора необходимо не только включать своих специалистов, но и использовать внешних экспертов и консультантов. Ведь данные специалисты обладают определенным опытом и знаниями специфики государственного законодательства сторон. Это должно привести к успешному функционированию СП.

Но не только договор является важнейшей составляющей успешного развития совместного предприятия, не меньшее значение имеют выбранная система управления, распределение влияния на СП учредителей, а также организационная структура — как основное ядро системы управления.

До решения данных вопросов необходимо провести занятия на бизнес-семинарах, с предполагаемыми сотрудниками СП и теми специалистами, которые будут осуществлять контроль и связь СП с учредителями. В первую очередь всем специалистам необходимы знания по вопросам основ менеджмента, формирования единых правил учетной и финансово-экономической политики, производственно-технических ноу-хау в вопросах рекламы и сбыта продукции.

При создании СП следует, как в нашем случае, обратить внимание на вопросы охраны труда, техники безопасности и экологии. Для российских специалистов последние вопросы не являются основополагающими, а для западных партнеров они имеют огромное значение. Без адаптированного к требованиям учредителей персонала невозможно достичь успешных результатов работы СП, в нашем случае российские рабочие и инженерно-технические работники проходили двухмесячную стажировку на предприятиях иностранных партнеров.

Как правило, для СП выбирается хорошо зарекомендовавшая себя линейно-функциональная организационная структура. Для каждого СП она носит специфический характер, который формируется на основании многих факторов предстоящей работы предприятия, но в целом это типовые организационные структуры (рис. 20).

Если обратиться к опыту создания СП с норвежской фирмой «Рейнертсен», то вы помните о том, что после смены состава российских участников она внесла изменения в договор, по которым все управление СП остается за ней, что очень сильно опечалило российского учредителя, так как он был «отлучен» от формирования отчетности и оптимизации прибыли. На практике бывают и другие варианты моделей управления СП, например: модель автономии; модель партнерская; модель разделения функций и модель

полного консенсуса [80, 82]. Рассмотрим кратко каждую из этих моделей управления.

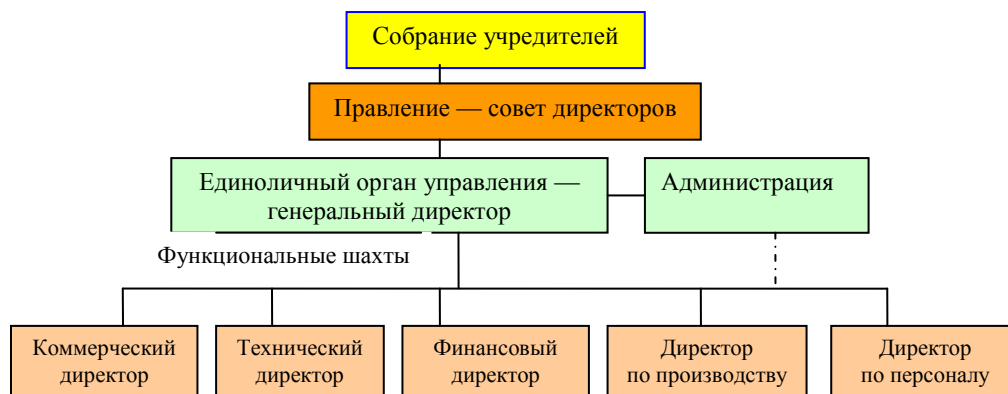


Рис. 20. Типовая организационная структура машиностроительного СП

1. Модель автономии. В данной модели закладывается дивизиональный подход к построению системы управления (рис. 21). В ней учредители берут на себя выработку стратегических вопросов на своих совместных встречах, а оперативное управление передают на уровень органов управления СП. В данной схеме есть как положительные, так и отрицательные моменты.

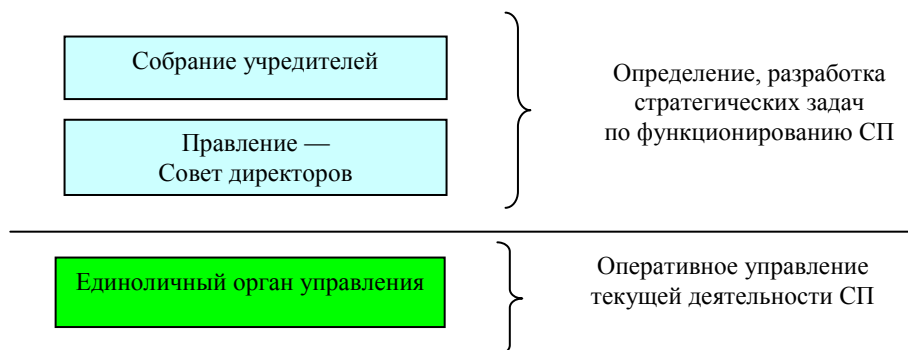


Рис. 21. Модель автономии

Для того чтобы соблюсти независимость в оперативной деятельности и избежать влияния со стороны учредителей, важно принимать на работу в СП работников со стороны, не связанных с учредителями. Причем необходимо данных менеджеров обучить в рамках согласованных и утвержденных положений. В данной модели уменьшается возможность конфликтов между учредителями по решению оперативных вопросов управления и это повышает эффективность в принятии управленческих решений и достижению конечных результатов. В то же время появляется проблема влияния на оперативную

деятельность СП материнских компаний в лице учредителей и, кроме того, существует вероятность ведения и реализации совместным предприятием «своей игры».

2. Модель партнерская. В данной модели, как и в предыдущей, все стратегические вопросы решают учредители, но, согласно принятому изначально при создании СП решению, оперативными вопросами управления СП занимается один из учредителей (рис. 22). При этой модели всю ответственность за деятельность СП несет один из учредителей, он работает на рынке по заказам для СП, осуществляет текущую деятельность с использованием всех видов ресурсов для достижения цели. Если второго партнера это устраивает, то все затраты на координационную деятельность несет первый учредитель и в результате СП тяготеет к первому учредителю. С

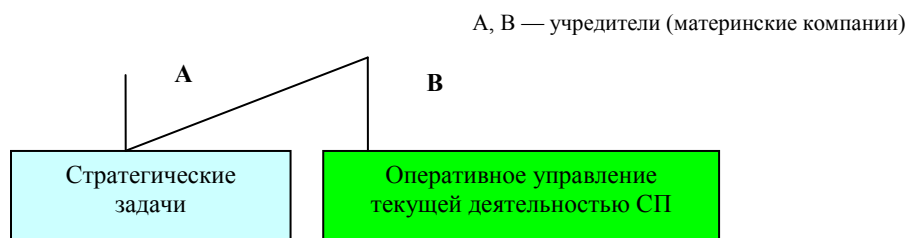


Рис. 22. Модель партнерского управления

3. Модель разделения функций. Данная модель предполагает участие учредителей по всему блоку вопросов деятельности СП (рис. 23). Но для того чтобы устранить некоторые конфликтные ситуации, учредители разделяют некоторые сферы деятельности СП. Например, у одного учредителя широко развита сбытовая сеть, у другого — развиты научно-исследовательские центры или коммерческие и технические сферы деятельности.

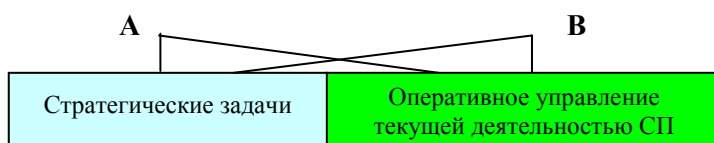


Рис. 23. Модель разделения функций

Преимуществом данной модели является использование лучшего у материнской компании для нужд и деятельности СП, недостатком — конфликтность между учредителями из-за ресурсов СП, которых у него всегда будет не хватать. Сложность при выборе приоритетов будет замедлять время принятия управленческих решений и создавать эффект «перетягивания одеяла на себя».

4. Модель полного консенсуса. При создании СП изначально закладываются идеи о том, что все вопросы различных уровней менеджмента,

будут решаться при обоюдном согласовании, причем все проблемы должны находить консенсус при компромиссных решениях (рис. 24). И в первой стадии учредители-партнеры верят в данные демократические идеи. Но опыт показывает, что в данной модели высока вероятность возникновения длительных и конфликтных процессов при принятии управленческих решений. Тем самым снижается эффективность функционирования СП, возникает подозрительность между учредителями, это может привести к необратимым последствиям.

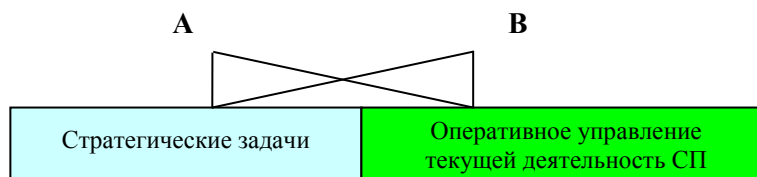


Рис. 24. Модель полного консенсуса

По нашему мнению, данная модель в российском предпринимательстве самая сложная в исполнении, так как учредители с российским менталитетом не могут договориться, если это касается распределения или использования финансовых ресурсов и особенно прибыли. Поэтому необходимо с особой тщательностью выбирать модель управления созданным СП.

Практика показывает, что в состав руководства СП преимущественно принимают менеджеров из страны, на территории которой будет располагаться СП, так как они обладают знаниями о местном менталитете, рынке и конкуренции, находятся во взаимоотношениях с поставщиками. Хотя на практике бывает все наоборот, например, при создании СП с норвежской компанией первоначально назначили генеральным директором норвежца со знанием русского языка.

В период перехода от плановой экономики к рыночной ОАО «Мурманская судовой верфь» серьезно прорабатывала вопрос создания СП с норвежской и финской сторонами по переработке списанных судов и других технических средств на металллом. Был изучен опыт работы предполагаемых партнеров в их странах, разработан бизнес-план, который можно найти в нашем учебном пособии [71]. Но по экологическим (в то время) требованиям градостроительный комитет г. Мурманска производство по разделке судов на территории ОАО «Мурманская судовой верфь» не разрешил, и проект совместного предприятия не был реализован. Но через два года финские партнеры создали свое предприятие со 100 %-м финским капиталом (уставным) ЗАО «Мурмет», которое занималось переработкой промышленного лома 15 лет, взяв в аренду у ОАО «Мурманская судовой верфь» производственные площади, причалы. Данный вид бизнеса приносил успех не только финской стороне, но и ОАО «Мурманская судовой верфь», так как каждый из партнеров достигал своей цели.

Возглавлял ЗАО «Мурмет» менеджер финской компании «Куусакоски», а исполнительный директор и остальные работники были российские специалисты. Опыт работы данной компании достаточно успешный, так как на момент ее создания, она, по расчетам бизнес-плана, должна была эффективно работать, перерабатывая промышленный металллом с Мурманской обл., шесть

лет. Но, как мы видим, работала 15 лет, в сферу ее деятельности была включена Мурманской обл., а также Республика Карелия. В логистической схеме был задействован не только автомобильный транспорт, но и железнодорожный, при этом использовалась часть территории ОАО «Мурманская судовой верфь» в качестве накопителя с последующей отгрузкой морским транспортом металлургам Северной Европы.

Все российские специалисты проходили ежегодное обучение на бизнес-семинарах в Финляндии. Менеджеры компании «Куусаоски» по различным направлениям — техническим, коммерческим, маркетинговым и т. д. — приезжали в Мурманск на ЗАО «Мурмет» с инспекционными проверками.

Что касается компании «Рейнертсен», то исполнители — рабочие, технологи, мастера и т. д., т. е. менеджмент низкого и среднего уровня управления состоял из российских специалистов, прошедших обучение в норвежских компаниях, а высший менеджмент компании состоял из норвежских специалистов, знающих русский язык. Причем за время работы компании ООО «Рейнертсен-НВР» в Мурманске трижды изменился ее руководящий состав, но все равно это были норвежские специалисты (может быть, поэтому и не работают в настоящее время).

Из всего вышесказанного следует вывод, что для успешного функционирования СП требуется серьезная организационно-правовая проработанность всех его положений, включая экономическую и техническую части, которые позволят обеспечить высокий уровень конкурентоспособности в рамках экономического сектора и региона размещения. И все же стоит перечислить факторы, обеспечивающие достижение целей при создании СП:

- тщательный, взвешенный, многофакторный анализ и выбор потенциальных партнеров-учредителей;
- подбор рабочей проектной группы из знающих специалистов для проработки необходимых правовых, организационных, технических, экономических аспектов создания совместного предприятия;
- разработка бизнес-плана и оценка общего количества необходимых инвестиций, а также каждого участника СП;
- доказательство своей поддержки участника СП — для проявления своей заинтересованности;
- на протяжении всего периода создания СП не позволять ни разу усомниться в партнере;
- определение основ управления СП путем локализации менеджмента для конкретного участника;
- определение места расположения и границ СП при реализации ноу-хау партнерами;
- использование сложившихся связей с общественными организациями (профсоюзом, Торгово-промышленной палатой, Союзом промышленников и предпринимателей и т. д.) и органами законодательной и исполнительной власти на территории той страны, где размещено СП;
- изначально иметь позитивное настроение, обладать необходимым уровнем прагматизма и терпения, быть готовым к компромиссу;
- определение идеологии и стремление к постоянному совершенствованию и проведению изменений, планирование основополагающих функций.

Учет данных факторов позволит добиться решения многих проблем в процессе становления и развития СП. Опыт создания и функционирования создаваемых совместных предприятий позволяет по-новому, со знанием дела подходить к реализации подобных проектов в будущем. Совместные предприятия необходимо рассматривать как форму международной кооперации, позволяющей каждой из сторон решать свои проблемы.

Современный период развития российской экономики требует создания на территории страны конкурентоспособных предприятий на внутреннем рынке. Одной из форм достижения данной цели и являются инвестиции и ноу-хау западных партнеров, которые можно получить при создании СП. Опыт и анализ работы многих СП показывает более высокий уровень производительности труда, фондоотдачи, эффективности экспорта, культуры производства и оказания услуг; заработной платы.

В настоящий период совместные предприятия — это один из наиболее динамично развивающихся секторов экономики, позволяющих создать конкурентоспособные объекты хозяйствования на рынке российских регионов, что будет создавать потенциал для решения социально-экономических проблем региональной экономики. По этому пути, по нашему мнению, могли бы развиваться региональные машиностроительные предприятия, тесно взаимодействующие с предприятиями приоритетных отраслей экономики, которые используют региональный потенциал. Впрочем, не только подобные экономические механизмы могут обеспечить инновационное развитие различных элементов региональных производственных систем. О них речь пойдет ниже.

3.2. Использование зон с особым экономическим статусом как условие повышения конкурентоспособности региональной экономики

Помимо совместных предприятий одним из направлений формирования условий для инвестиционной экономики и повышения конкурентоспособности является создание особой экономической зоны как экономического механизма, в рамках которой действуют льготы и различные преференции. Мы, конечно, понимаем, что создание подобных зон инвестиционного развития территории, как правило, в полной мере ложится на плечи регионального правительства. И не каждый регион России использует подобный экономический механизм для развития собственной территории. Опыт развития Мурманского региона показывает, что в составе правительства области еще не нашлось подразделения или человека, который мог бы выступить «локомотивом» реализации данной идеи. И даже реализация принятого постановления правительства области о создании в Мурманске особой портовой зоны была отменена по многим причинам, но основной из них, по нашему мнению, является человеческий фактор. В 2017 г. подписано постановление Правительства РФ о создании зоны опережающего развития в г. Кировске Мурманской обл.

Но мировой опыт не предлагает других механизмов экономического развития и если Мурманская обл. и ее правительство заинтересовано в развитии

территории и в социально-экономическом развитии региональной экономики, а потому в рамках стратегии развития области необходимо предложить создание на территории региона особых экономических зон (или других по названию), но таких же по содержанию территориальных образований.

Институт свободных экономических зон (СЭЗ) появился в середине XX в., и это с учетом своей специфики использовали разные страны. Причем названия подобных механизмов эффективного развития территорий и процессы создания условий для разработки и конкурентоспособных рыночных структур в каждой стране имеют свою специфику. Так, в России СЭЗ получили название особых экономических зон (ОЭЗ), а в последнее время это территории опережающего развития (ТОР). В мировой экономике на название подобных механизмов развития влияют их организационные формы и целевое назначение. Поэтому встречаются следующие прообразы свободных экономических зон: «экспортные зоны»; «свободные таможенные зоны»; «зоны свободной торговли»; «свободные банковские зоны»; «промышленно-торговые зоны»; «технично-внедренческие зоны» и т. д. Главное назначение подобной зоны — обеспечить привлечение иностранного капитала и тесную взаимосвязь с мировыми рынками.

По мнению многих исследователей и экспертов, цели создания специальных экономических зон с особыми условиями хозяйствования можно разделить на две составляющие — **экономическую и социальную**.

К экономической составляющей цели можно отнести следующие подцели:

- привлечение прямых инвестиций на определенную территорию, причем как внешних, так и внутренних;
- создание на территории конкурентоспособных производств, обеспечивающих импортозамещение с целью снижения импорта и наращивания экспорта;
- использование современных научных разработок и научных открытий в рамках созданных и модернизированных производств на территории;
- повышение производительности труда на вновь созданных и модернизированных предприятиях;
- использование мультипликативного эффекта от деятельности региональных предприятий, обеспечивающего увеличение поступлений в бюджет регионов, на которых используются сложные организационно-экономические механизмы ведения бизнеса.

К социальным составляющим целям можно отнести следующие подцели:

- возможность диверсификации и модернизации различных производственных предприятий на определенных территориях проблемных регионов;
- создание новых, современных рабочих мест, что приведет к снижению безработицы в регионе;
- повышение квалификации трудовых ресурсов, создание условий для конкретной целенаправленной подготовки и переподготовки высококвалифицированного персонала;
- насыщение качественными товарами и услугами внутреннего рынка и создание условий выхода на внешний рынок;

- повышение качества жизни населения территории за счет повышения объема заработной платы и покупательской способности [7].

Мировой опыт создания свободных экономических зон позволяет сформулировать некоторые условия, необходимые для успешного создания и функционирования СЭЗ:

- обоснованное стратегическое видение необходимости использования подобных экономических механизмов со стороны власти и участников бизнес-сообщества;

- понятные и прозрачные организационно-правовые условия и федеральное законодательство, которые определяют правила ведения бизнеса;

- территориальное расположение зон в рамках компактных территорий регионов;

- желание со стороны государства осуществить существенные государственные вложения на начальном этапе функционирования зон и согласие на временное сокращение бюджетных поступлений в региональный и национальный бюджет;

- выгодное экономическое и транспортное расположение создаваемых зон;

- наличие регионального потенциала для дальнейшего использования.

Механизм создания ОЭЗ в Мурманской обл. представлен рис. 25.

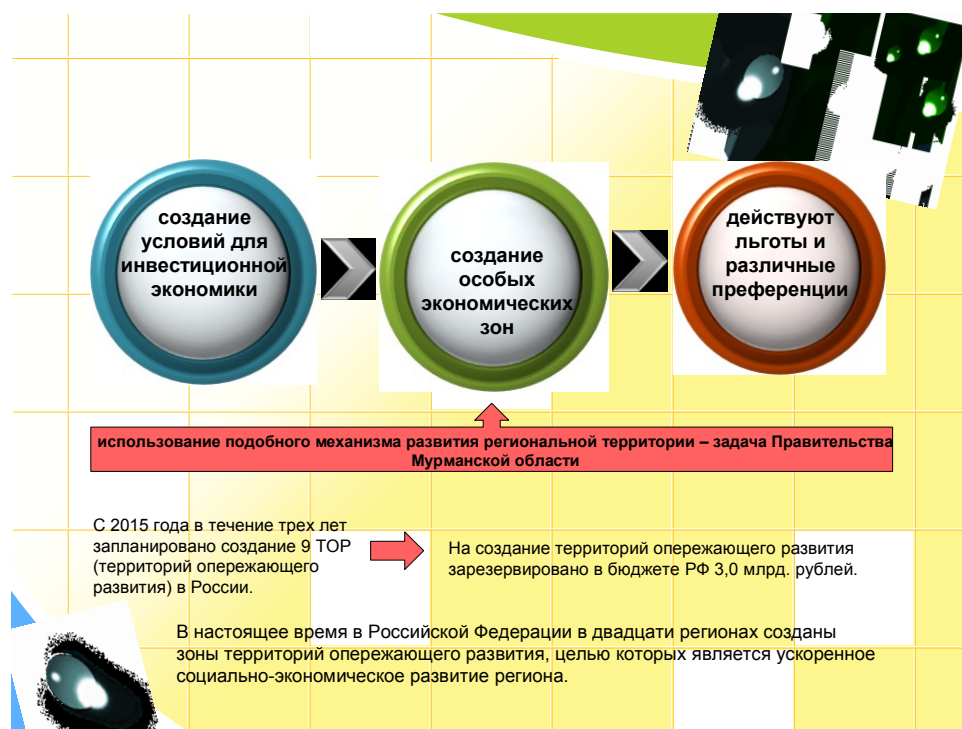


Рис. 25. Механизм создания особых экономических зон на территории Мурманской обл.

Создание институтов свободных экономических зон прошло длительный эволюционный путь развития — начиная с торговых городов-портов в

Средневековье, в которых действовали особые условия таможенных льгот, и заканчивая технопарками и исследовательскими центрами. Свободные экономические зоны и их модернизации — это рыночные механизмы эффективной экономики. Россия не единственная страна, которая быстрыми темпами проходит различные этапы создания подобных рыночных механизмов, и все же мы намного отстали от развитых стран рыночной экономики.

В настоящее время более чем в 120 странах мира с тем или иным успехом действуют свободные экономические зоны. По количеству СЭЗ в одной стране лидерство остается за США: в стране функционирует более 240 особых экономических зон со своей спецификой, которые эксперты разделяют на три типа: зоны внешней торговли; предпринимательские зоны; технологические парки [31]. Каждый из этих типов имеет свой административно-правовой режим, свои направления поддержки и льготные условия функционирования.

Данный опыт экономического развития зародился в странах с развитой рыночной экономикой, но каждая страна имеет свой специфический опыт. Для России, по нашему мнению, можно рекомендовать американский опыт создания и функционирования различных механизмов развития экономик территорий, тем более, что различные штаты США имеют свой опыт и специфические законы.

Стоит изучать и использовать не только американский опыт создания и функционирования свободных экономических зон, это могут быть и страны Западной и Восточной Европы (Германия, Польша, Болгария, Ирландия и др.), а Юго-Восточной Азии (Сингапур, Южная Корея, Малайзия, Китай и др.). Кроме того, необходимо изучать и использовать опыт создания особых экономических зон в Казахстане и Беларуси — стран, составляющих с Россией единое экономическое пространство.

Безусловно, каждая из перечисленных и не перечисленных нами стран имеет свой опыт по созданию, управлению, набору преференций, льгот государственного и частно-государственного партнерства, причем как положительный, так и наоборот. Россия после изучения и анализа существующих методов может использовать данный опыт при разработке экономических механизмов, понимая, что использование экономических механизмов, направленных на социально-экономическое развитие территорий и выпуск конкурентоспособной продукции и услуг, не только на внутреннем, но и на внешнем рынке, может быть основной задачей для регионального правительства.

Сложившаяся мировая практика в вопросах инициаторов создания свободных экономических зон, показывает, что они могут создаваться по инициативе государства или предпринимательских сообществ. Эти методы «сверху» или «снизу» имеют свою особенность и характерные черты.

Использование метода «сверху» является основным в практике таких стран, как Индия, Южная Корея, Тайвань, Великобритания, страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки. В них создание свободных экономических зон происходит по инициативе государственных органов власти, региональных органов власти или государственных корпораций. Государство или иной орган, проявляющий инициативу, формирует условия создания и

функционирования СЭЗ и, как правило, берет на себя функции подготовки инфраструктурных объектов, обеспечивающих успешное функционирование субъектов бизнеса в рамках данного экономического образования. Конечно, следует сразу отметить, что в России региональные власти неохотно «взваливают» на себя подобные задачи, поэтому российский опыт пока не является положительным примером.

Что касается метода «снизу», то в этом случае инициатива исходит от предпринимательского сообщества в виде заявительной процедуры организации ОЭЗ, от государства или его органов требуется утверждение технико-экономического обоснования необходимости создания ОЭЗ и вхождение в нее того или иного субъекта [57].

По мнению многих исследователей, в мировой практике нет жестких границ и критериев теоретического определения характеристики свободной экономической зоны, это определение, как и содержание характеристик, носит некий условный собирательный характер, например, исследователь З. У. Меджиев предложил некую классификацию особых экономических зон (табл. 5).

Таблица 5

Классификация ОЭЗ в мировой практике

Типология	Цель создания	Условия, предоставляемые резидентом	Страны/регионы, практикующие тип ОЭЗ
1. Экспортно-производственные зоны	Содействие производству на экспорт, развитие производства	Льготные цены на аренду и выкуп земли, наличие готовой инженерной инфраструктуры, возможность обмена опытом между резидентами	Бразилия, Мексика, страны Юго-Восточной Азии, Великобритания, Ирландия, США, Китай
2. Зоны свободной торговли	Развитие внешней торговли	Упрощенные таможенные и льготные режимы налогообложения резидентов, портово-логистическая инфраструктура, ввоз и вывоз товаров без пошлин	Большая часть развитых/развивающихся стран
3. Технологические зоны (технополисы)	Содействие развитию научно-технической отрасли	Наличие готовой инженерной инфраструктуры, возможность сотрудничества с научными и исследовательскими центрами	США, Япония, страны Юго-Восточной Азии и Западной Европы, Индия, с 2005 г. — РФ

Окончание таблицы 5

4. Зоны	Создание рабочих	Отсутствие импортных	Развивающиеся
---------	------------------	----------------------	---------------

стимулирования экспорта	мест стимулирования экспорта	пошлин, льготные цены на аренду и выкуп земли, наличие системы «одного окна», налоговые каникулы, заключение международных договоров о защите инвестиций	страны во всем мире, Китай, Япония, Индия, Южная Корея
5. Сервисные зоны (зоны услуг)	Создание современной рыночной инфраструктуры и новых рабочих мест	Сокращение ставок налога на корпоративные доходы, налоговые каникулы, финансовые и административные стимулы для резидентов компаний	Страны Юго-Восточной Азии, Западной Европы, Карибского бассейна, Кипр
6. Комплексные зоны	Содействие комплексному развитию региона	Режим свободной таможенной зоны, налоговые, финансовые и административные льготы	Бразилия, Китай, страны Западной Европы, США, Канада

Наверное, данную классификацию можно дополнить **территориями опережающего развития**, которые создаются на различных территориях России. Данные зоны нового поколения направлены на формирование условий, способствующих преодолению стагнации территорий, и новых трендов развития, обеспечивающего конкурентоспособность отечественной продукции и направленного на импортозамещение, вызванного санкциями против России. Подобные зоны созданы на Дальнем Востоке, в Восточной Сибири, Крыму, Краснодарском крае, Калининградской обл., они должны стать «локомотивами» регионального социально-экономического развития. Использование территорий опережающего роста на Дальнем Востоке схематично представлено на рис. 26.

Полное название данных региональных образований: **территория опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации (ТОР или ТОСЭР)**. Судя по смыслу, это особая экономическая зона, обладающая упрощенными административными процедурами, льготным налогообложением и другими преференциями для привлечения инвестиций в регион, позволяющими обеспечить ускоренное социально-экономическое развитие экономики региона и создать условия для проживания населения на данных территориях.

Началом создания ТОСЭР послужило Послание президента РФ Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 г., а в декабре 2014 г. вводится специальный правовой режим ведения предпринимательской деятельности на ограниченной территории наряду с особыми экономическими зонами, зонами территориального развития, «Сколково» и ЗАТО в России. С 2015 г. в течение трех лет запланировано создание девяти ТОР в вышеперечисленных территориях России.

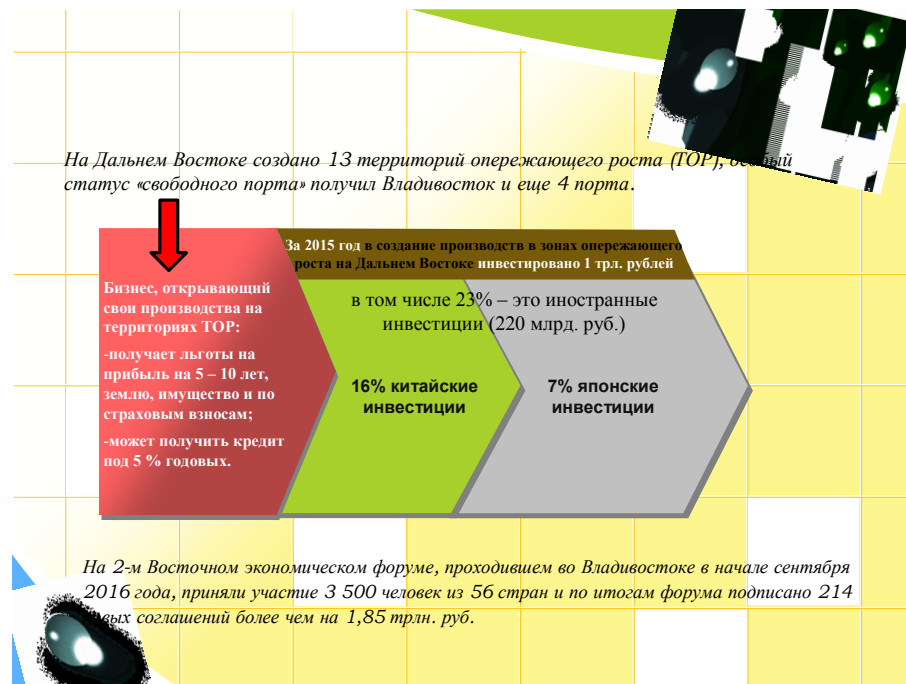


Рис. 26. ТОР Дальнего Востока

На создание территорий опережающего развития бюджете РФ зарезервировано в 3,0 млрд руб.

Согласно Википедии, в настоящее время различные территории России по-разному используют созданные условия. Так, например:

- **Дальний Восток** — в 2015 г. Правительство РФ одобрило создание территорий опережающего развития «Хабаровск» и «Комсомольск» в Хабаровском крае, «Надеждинская» в Приморье. Еще шесть ТОР планировалось к созданию: «Приамурская» и «Белогорск» в Амурской области, «Камчатка», «Михайловская» в Приморье, «Беринговский» на Чукотке и индустриальный парк «Кангалассы» в Якутии.

В марте 2016 г. стало известно о создании двух ТОР в Сахалинской обл.: «Южное» — для производства продуктов питания и «Горный воздух» — для развития туризма на острове; а также ТОР «Большой камень» в Приморском крае на базе судостроительного комплекса «Звезда».

В созданные дальневосточные ТОРы собираются перенести свои предприятия частные и государственные компании Китая;

- **Калининградская обл.** — в 2015 г. премьер-министр РФ Дмитрий Медведев поручил внести изменения в законодательство по распространению льготного режима и на Калининградскую обл. В разработанном Минэкономразвития законопроекте предполагается преобразовать существующую там особую экономическую зону в территорию опережающего развития;

- **моногорода** — первыми из моногородов получили статус ТОР Юрга и Анжеро-Судженск в Кемеровской обл.

В 2016 г. обсуждалось создание территорий опережающего развития в Алтайском крае, в частности, в городах Алейск, Заринск и Новоалтайск, а также в шахтерском Гуково Ростовской обл., в 2017 г. правительство Мурманской обл. начало реализовывать шаги по подготовке создания ТОР в г. Кировск.

Выделение внутри страны территорий с необходимой для старта производства инфраструктурой и льготами — широко распространенная международная практика привлечения крупных предприятий. Создание таких территорий внутри страны также называют «китайским путем».

При создании ТОР в России были внесены изменения в Гражданский, Градостроительный, Трудовой, Земельный, Лесной кодексы Российской Федерации, а также в ряд федеральных законов («Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации», «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», «Об экологической экспертизе», «О приватизации государственного и муниципального имущества», «О лицензировании отдельных видов деятельности», «О таможенном регулировании в Российской Федерации», «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» и другие законодательные акты Российской Федерации). Одним словом, законодательная база для создания ТОР в России имеется. Опыт организации и развития свободных экономических зон (и их модификаций) в различных странах мира доказывает их эффективность в пространственном развитии регионов, территорий с использованием их регионального потенциала.

Возможность совместно использовать в экономике региональный потенциал (с предоставлением определенных льгот и преференций) и интеграционные процессы позволяет получить высокую результативность от вложения инвестиций.

При внедрении экономических механизмов функционирования свободных экономических зон разные страны ставят различные цели. Так, например, США, Франция, Великобритания, используют СЭЗ для активизации территориальных бизнес-структур и выравнивания межбюджетных различий различных регионов [78]. Кроме этой цели, многие государства используют СЭЗ для активизации процессов инновационного развития отечественных предприятий через привлечение инвестиций и технологий иностранных партнеров, для модернизации производственной деятельности, повышения квалификации персонала, что позволит создать условия выпуска конкурентоспособных товаров и услуг. Богатый опыт функционирования ОЭЗ накоплен в Германии, Ирландии, Польше, Болгарии и др. [79]. Страны Юго-Восточной Азии (Малайзия, Сингапур, Южная Корея) при создании ОЭЗ использовали возможности административно-правового режима территорий при ведении бизнеса, чтобы привлечь иностранные и собственные национальные инвестиции. Для этого создались гибкие инвестиционные режимы, нацеленные на достижение целей как владельцев частного капитала, так и государства [26, 48].

Китай, благодаря созданию особых экономических зон, достиг высоких макроэкономических показателей. Характерной особенностью китайского опыта создания ОЭЗ, при централизации управления экономикой страны, является передача провинциям полномочий по регламентации условий функционирования ОЭЗ в рамках региональной экономики. Провинции в лице собственных правительств для регламентации ведения бизнеса на территории принимают нормативно-правовые акты, учитывающие местную специфику [43]. Как правило, особые экономические зоны Китая создают условия для развития обрабатывающей промышленности, изготовления товаров и продукции на мировом рынке (экспорт), научно-исследовательской и торгово-сбытовой деятельности [84].

На территориях особых экономических районов Китая осуществляется особый подход к управлению специализированной экономической политикой. В режиме ОЭЗ иностранные партнеры и инвесторы обладают многочисленными налоговыми и таможенными льготами, большими полномочиями и правами, например, отменена уплата следующих сборов: налог на добавленную стоимость, потребительский налог, налог на иностранные трудовые ресурсы, подоходный налог на 5 лет (или в первые 3 года уплачивается налог в размере 50 %) и т. д.

Китай, определив для себя стратегию развития собственной экономики с использованием такого экономического механизма, как создание ОЭЗ, обеспечил экономику страны наиболее современными типами технологии и техники, эффективными методами управления производством, своевременной и достоверной информацией о состоянии международных финансовых и товарных рынков, что в итоге повысило квалификацию трудовых ресурсов и т. д.

Если же сравнить опыт создания и функционирования ОЭЗ (и их различных модификаций) в Китае и США, можно отметить следующее: во-первых, главной целью внедрения подобных экономических механизмов в США считается повышение конкурентоспособности национальной промышленности на мировом рынке, во-вторых, создание зон — это не государственная инициатива, а частных инвесторов (резидентов). По этой причине на первоначальном этапе государство не финансирует объекты инфраструктуры зоны, что в корне отличает от подобных проектов в Китае и России. И это, по мнению экспертов, приводит к более высокой эффективности зон в США [5, 19, 83].

Но все подвижно в мировой экономике, и, наверное, с приходом нового президента США будут реализованы новые идеи, связанные с созданием эффективных экономических механизмов на собственных территориях, как он заявил в своих предвыборных дебатах.

По нашему мнению, разработчикам российского подхода к созданию особых экономических зон стоит изучить опыт Казахстана и Беларуси. Республика Казахстан, как и Россия, создание особых (специальных) экономических зон регулирует на высшем государственном уровне. Министерство экономического развития РФ является уполномоченным органом формирования государственной политики в создании и функционировании СЭЗ, а в Республике Казахстан данный вопрос находится в компетенции правительства. Тем самым повышается статус органа, управляющего поиском и

созданием эффективных инструментов для развития экономики. На данный выбор влияют особенности национального развития Республики Казахстан, в первую очередь, сильные традиции родо-племенных отношений, которые оказывают серьезное влияние на систему патронажа и формы лоббирования интересов в республике, во вторую — Правительство Республики Казахстан ставит перед собой задачу модернизации и демократизации казахстанского общества [45, 75]. В Республике Казахстан при создании свободных (специальных) экономических зон действуют два различных концептуальных подхода:

а) территориальный подход — определяет территорию, на которой бизнес-структуры / резиденты пользуются льготным режимом ведения экономической и предпринимательской деятельности;

б) функциональный подход — подразумевает использование льготного условия ведения определенного вида экономической деятельности любой бизнес-структурой независимо от местонахождения в стране.

Управление особыми экономическими зонами в Республике Казахстан осуществляет Административный совет зоны [15, 45]. Для упрощения процедур вхождения и устранения административных барьеров внедрена услуга «одного окна». Отбор участников зоны осуществляет Административный отдел зоны совместно с Министерством индустрии и новых технологий Республики Казахстан. Предполагаемый резидент зоны подает заявление и автоматически становится участником СЭЗ, если в течение установленного срока законом не получает отрицательного ответа.

Согласно сформулированным требованиям законодательства Республики Казахстан, резидент специальной экономической зоны должен:

быть зарегистрирован в налоговых органах на территории СЭЗ;
не иметь своих структурных бизнес-единиц за пределами СЭЗ;
его доходы должны быть получены на территории СЭЗ и составлять 90 % и более от годового дохода.

Перечень товаров и услуг по видам деятельности в рамках территории СЭЗ определяется и утверждается постановлением Правительства Республики Казахстан.

Для участников специальной экономической зоны, кроме государственных преференций, предусматриваются и налоговые льготы:

- уменьшение на 100 % начисленного в общеустановленном порядке корпоративного подоходного налога;
- введение нулевого коэффициента (0) к действующим ставкам при наличии земельного налога;
- освобождение от уплаты налога на среднегодовую стоимость имущества;
- освобождение от начисления НДС оборота от реализации товаров (работ, услуг) на территории СЭЗ, а также строительство объектов административного, производственного назначения и стоимость проектно-сметной документации этих объектов, осуществляемых на территориях СЭЗ.

Согласно законодательству Республики Казахстан, на территории СЭЗ устанавливается режим «свободной таможенной зоны». Все иностранные и

казахстанские товары, оборудование в рамках территорий СЭЗ используются без взимания таможенных пошлин, налогов (исключение составляет акциз на импортные товары), без применения мер нетарифного регулирования, кроме требований по безопасности товаров. При вывозе товаров с территории СЭЗ на остальную территорию Республики Казахстан взимаются таможенные пошлины и налоги, а меры нетарифного регулирования применяются в соответствии с действующим законодательством.

В рамках Таможенного союза деятельность специальных экономических зон регулируется Соглашением по вопросам свободных (специальных, особых) экономических зон на таможенной территории Таможенного союза и таможенной процедуры свободной таможенной зоны от 18 июня 2010 г. [60].

Что касается положений, определенных рамками ВТО, для каждой страны, то они находят свое отражение в законодательных актах, принимаемых на уровне государств участников Таможенного союза.

Можно согласиться со многими исследователями в том, что свободные экономические зоны — это инструменты развития региональной экономики, поэтому они часто используются различными странами.

Республика Беларусь разработкой и внедрением подобных инструментов занимается с 1996 г., и если оценивать в целом эту деятельность, то подходы к ней те же самые, что в России и Республике Казахстан. Каких-то особенных предложений для России, по нашему мнению, из Республики Беларусь позаимствовать сложно.

В России создавать особые экономические зоны начали в 1996 г., так появилась первая особая экономическая зона в Калининградской обл., а второй стала особая экономическая зона Магаданской обл., затем создано еще, всего на первоначальном этапе стартовало 17 экономических зон. И опыт многих из них был неудачен: по мнению экспертов, успешными стали 6 особых зон. На первоначальной стадии особые экономические зоны, например, Калмыкии и Чукотки использовались для «оптимизации» налогов. Многие налогоплательщики регистрировались в рамках территориального пространства зоны, а сами продолжали работать в бизнес-центрах России и на территории размещения производства, но получали льготы в налогообложении. Подобный подход искажал идею необходимости создания ОЭЗ для применения гибкого инструмента регионального развития. Но многие эксперты сходятся во мнении, что развитие особых экономических зон не приводило к желаемым результатам по причине отсутствия и нежелания региональной власти заниматься их продвижением.

В Мурманской обл., как и во многих других регионах России, имеется неудачный опыт создания особых экономических зон. В 1997 г. руководство ОАО «Мурманская судверфь» вышло инициатором на правительство Мурманской обл. с предложением создать в рамках территории акционерного общества территориальную зону экономического развития. Это было вызвано тем, что в результате рыночных преобразований на промплощадке некогда «флагмана» судоремонта Министерства рыбной промышленности и хозяйства производственного объединения судоремонтных предприятий «Мурманская судверфь» появились избыточные производственные мощности. Потеря данных производственных мощностей, в свою очередь, приводила к потере

значительного производственного потенциала г. Мурманска, как минимум 2–2,5 тыс. рабочих мест, и это, как мы наивно полагали тогда, скажется существенно на технической эксплуатации флота, базирующегося в порту Мурманск.

По нашему мнению, решить проблему вывода предприятия из тупиковой ситуации могла диверсификация его деятельности, при которой высвобождающиеся мощности от судоремонта использовались бы для создания нового бизнеса. Но для этого необходимо было в рамках отдельной территориально ограниченной зоны создать условия для прихода значительных начальных инвестиций на реконструкции и модернизацию созданных ранее производственных мощностей для ремонта и строительства судов [71]. Более двух лет шел процесс выработки концепции создания территориальной зоны экономического развития. Кроме областной администрации были подключены депутаты Облдумы, но процесс их убеждения шел со «скрипом». И если бы, по нашему мнению, областная администрация не стала собственником 41,3 % ОАО «Мурманская судовой верфь», получив акции от обанкротившегося АКБ «Еврокосмос», данный пилотный проект для Мурманской обл. не начал бы реализовываться. Основополагающей базой создания и функционирования зоны экономического развития (ЗЭР), как территориальной единицы с особым статусом, явились законы Мурманской обл. «О зонах экономического развития (роста) Мурманской области» и «О зоне экономического развития (роста) «Мурманская судовой верфь». В 1998 г. впервые была разработана концепция создания территориальной зоны экономического развития «Мурманская судовой верфь», в которой рассматривались и прорабатывались стратегические направления развития предприятия и возможные формы сотрудничества с инвесторами, варианты использования высвобождаемых мощностей, возможные налоговые льготы и выгоды, получаемые при создании зоны.

Первый закон Мурманской обл. о создании конкретной ЗЭР определил ее цели и задачи, границы, сферы деятельности, сроки функционирования, правовую защиту инвестиций и предпринимательской деятельности, порядок управления, условия ведения хозяйственной деятельности резидентами, специальный налоговый режим и другие принципиально важные моменты.

Положением о ЗЭР «Мурманская судовой верфь» устанавливались условия и порядок предоставления статуса резидента зоны, заключения с ним договоров, долевого участия резидентов в содержании общей инфраструктуры зоны.

Законом устанавливался срок на пять лет специальный налоговый режим, в соответствии с которым резиденты зоны как отдельная категория налогоплательщиков освобождаются в полном объеме от уплаты следующих налогов от хозяйственной деятельности внутри зоны в части, зачисляемой в областной бюджет и территориальный дорожный фонд Мурманской обл.:

- налог на прибыль предприятий и организаций;
- налог на имущество предприятий;
- земельный налог;
- налог на приобретение автотранспортных средств.

Для резидентов зоны устанавливались пониженная (50 % от ставки федерального налога) ставка налога на пользователей автомобильных дорог от

хозяйственной деятельности внутри зоны в части, зачисляемой в территориальный дорожный фонд Мурманской обл.

Предполагалось, что создание ЗЭР позволит решить проблемы привлечения инвестиций в действующее судоремонтное производство и в освоение и развитие высвобождаемых мощностей судовой верфи.

Зона экономического развития (роста) «Мурманская судовой верфь» действовала более 3 лет, но 27 сентября 2001 г. Мурманский областной суд своим решением признал закон «О зоне экономического развития (роста) "Мурманская судовой верфь"» противоречащим федеральному законодательству, недействующим и не подлежащим применению. И хотя по целям и содержанию он соответствовал букве закона и был необходим для развития региона, но он отличался от федеральных законов по формальным признакам. Но даже этого времени было достаточно для того, чтобы на данной территории оживился бизнес. В настоящее время на этой территории действует более 50 предпринимательских структур и 3 государственные организации, деятельность которых в целом связана с морем. По нашему мнению, данный опыт можно было бы записать в актив областного правительства, но последующие шаги по созданию особой портовой зоны порта Мурманск говорят об обратном, хотя это и было вторым шагом или второй попыткой использовать данный экономический механизм при решении проблем социально-экономического развития региона.

Идею создания особой портовой зоны в Мурманске активно начали обсуждать в 2007 г. В тот период областное правительство считало себя, по нашему мнению, ответственным за социально-экономическое развитие региона и не перекладывало многие проблемы на муниципалитеты. В конце 2007 г. оно приступило к разработке документов для подготовки заявки на участие в конкурсе Минэкономразвития РФ по отбору портовых особых экономических зон. Была создана рабочая группа из специалистов администрации области и г. Мурманска, представителей крупнейших предприятий Мурманского транспортного узла, таможни, морского рыбного порта, судоремонтных предприятий и др. Центральный научно-исследовательский институт морского флота разработал вариант технико-экономического обоснования создания ПОЭЗ в порту Мурманск. Подготовленные предварительные расчеты социально-экономического эффекта от создания портовой особой экономической зоны порта Мурманск показывали, что Мурманская обл. получает прирост валового регионального продукта на 6,0 %, создаются новые рабочие места на 5 тыс. человек, инвестиции во внешнюю инфраструктуру ПОЭЗ из всех источников составят 64,0 млрд руб. По прогнозу, вложенные средства окупятся к 2020 г. В данном проекте бизнес и власть предполагали создать механизмы государственно-частного партнерства. На первой стадии разработки проекта ПОЭЗ в качестве резидентов предполагался ОАО «Мурманский морской торговый порт», ОАО «Мурманский рыбный порт», ЗАО «Синтез Петролиум», ООО «Трансервис», ОАО «Мурманский судоремонтный завод морского флота» и некоторые другие. Резидентами ПОЭЗ могли стать организации-инвесторы, зарегистрированные на территории муниципального образования, в границах которого расположена ПОЭЗ.

Резидент ПОЭЗ может начать предпринимательскую деятельность после заключения соответствующего соглашения с органом управления зоной и внесения обеспечения по уплате таможенных пошлин и налогов.

Денежная сумма такого обеспечения зависит от вида деятельности резидента:

- не менее 30 млн руб. (складирование любых товаров, в том числе подакцизных и минерального сырья, их хранение, оптовая и биржевая торговля);
- не менее 10 млн руб. (складирование товаров, которые не являются подакцизными товарами или минеральным сырьем, их хранение, оптовая и биржевая торговля);
- не менее 2,5 млн руб. (иная портовая деятельность).

Соглашением об осуществлении деятельности в ПОЭЗ могут также предусматриваться строительство объектов инфраструктуры нового морского порта и реконструкция старого, которые резидент обязан обеспечить капитальными вложениями (за исключением нематериальных активов) в размере не менее 100 млн евро (в случае строительства) и не менее 3 млн евро (в случае реконструкции). При этом вне пределов портовой ОЭЗ, если это необходимо для осуществления деятельности резидента, он может вести строительство объектов транспортной и энергетической инфраструктуры, систем водоснабжения и водоотведения, линий связи, но на данные виды деятельности особый режим не распространяется.

Таким образом, с помощью закрепленных в законодательстве правовых норм к предпринимательской деятельности в условиях ПОЭЗ не допускаются потенциально несостоятельные в финансовом отношении резиденты.

Резидентами ПОЭЗ могут стать исключительно коммерческие организации (кроме унитарных предприятий), зарегистрированные в соответствии с законодательством на территории муниципального образования, в границах которого расположена эта зона.

Срок существования портовых ОЭЗ определялся в 49 лет, что очень привлекательно для инвесторов, так как особые экономические зоны иных типов создаются только на 20 лет.

Для резидентов ПОЭЗ были определены следующие налоговые льготы:

- освобождение от уплаты НДС проведения работ (оказания услуг) на территории ПОЭЗ (пп. 27 п. 3 ст. 149 НК РФ);
- освобождение от уплаты акциза при ввозе подакцизных товаров в ПОЭЗ (пп. 4 п. 1 ст. 183; п. 2 ст. 184; пп. 1, 3 п. 1 ст. 185 НК РФ);
- возможность понижения ставки налога на прибыль, подлежащего зачислению в бюджет субъекта Российской Федерации (для организаций — резидентов ОЭЗ любого типа), но не ниже 13,5 % (п. 1 ст. 284 НК РФ);
- освобождение от уплаты налога на имущество организаций в течение 5 лет с момента постановки на учет указанного имущества (для организаций — резидентов ОЭЗ любого типа) (п. 17 ст. 381 НК РФ);
- освобождение от уплаты земельного налога в отношении земельных участков, расположенных на территории ОЭЗ, сроком на 5 лет с момента возникновения права собственности на земельный участок (для организаций — резидентов ОЭЗ любого типа) (п. 9 ст. 395 НК РФ).

В период разработки заявки на создание портовой особой экономической зоны в правительство Мурманской обл. поступили заявки от потенциальных резидентов ПОЭЗ, таких как холдинг «Сибирский деловой союз», ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания», ООО «Кузбассразрезуголь», ЗАО «Агросфера», ОАО «Норильский никель».

Порт Мурманск по своему географическому расположению имеет существенные особенности, создающие условия привлекательности для инвесторов. В акватории Мурманского порта действуют первый в России арктический рейдовый терминал по перевалке экспортной сибирской нефти и крупнейший на Севере Европы комплекс по перегрузке кузбасского каменного угля. Поэтому второй проект был рассчитан на создание ПОЭЗ на западном берегу Кольского залива, где на свободных земельных участках предполагается возвести новые портовые сооружения и современные терминалы по перевалке кузбасского угля и сибирской нефти на морские суда экспортного направления.

Следует отметить, что в Мурманске имеется целый ряд объективных предпосылок и факторов для создания ПОЭЗ:

1) три морских порта — два торговых (один из них «Лавна» расположен на западном берегу Кольского залива) и рыбный (крупнейшее предприятие рыбной промышленности на Северо-Западе России);

2) большой отряд судов Мурманского морского пароходства и рыбопромысловых флотов;

3) ледокольный флот, в т. ч. уникальный атомный, в составе которого 9 атомоходов и лихтеровоз, что позволяет обеспечить круглогодичную навигацию в российском секторе Арктики.

4) незамерзающий Кольский залив, что позволяет осуществлять круглогодичную морскую навигацию и обработку судов в глубоководной и защищенной от волн акватории, способной принимать морские суда дедвейтом свыше 300 тыс. т;

5) прямой выход к Северному морскому пути и возможность использовать международные морские транспортные коридоры для торговых отношений со странами Азии, Европы и Америки;

6) транспортная инфраструктура (железнодорожные и автомобильные магистрали, связывающие порт с крупными промышленными регионами России);

7) относительно развитая инфраструктура связи и энергетики (к примеру, на территории региона расположена Кольская атомная электростанция), инженерная и коммуникационная инфраструктура;

8) экономическая, финансовая и политическая стабильность в регионе;

9) всеобщая поддержка законодательной и исполнительной властью региона и обществом в целом.

Создание особой портовой зоны в порту Мурманск предусматривает серьезные инвестиции на модернизацию существующей портовой инфраструктуры и строительство новых объектов, а именно:

- комплекса по перегрузке каменного угля мощностью до 18 млн т (будет состоять из двух причалов общей длиной свыше 600 м, способных принимать суда дедвейтом до 150 тыс. т);

- комплекса по перевалке генеральных грузов и контейнеров мощностью до 3 млн т (разместится на 5 причалах общей протяженностью 1230 м, где будут обрабатываться суда дедвейтом до 65 тыс. т);
- трех комплексов по перегрузке нефти и нефтепродуктов мощностью от 25 до 31,5 млн т в год с глубоководными причалами, способными принимать супертанкеры;
- одного атомного ледокола и ряда вспомогательных судов для обеспечения работы в морских портах;
- дополнительной железнодорожной линии вдоль Кольского залива длиной 27 км, предполагается также расширить некоторые железнодорожные станции Октябрьской железной дороги, на всем протяжении сделать линию Мурманск — Санкт-Петербург двухпутной и полностью электрифицированной;
- планируется соорудить 15 новых и произвести расширение 2 действующих электроподстанций, построить линии электропередач длиной 165 км [27];
- особая экономическая зона портового типа в Мурманске с созданием мощного комплексного транспортного узла в перспективе может стать эффективным инструментом повышения конкурентоспособности и диверсификации как региональной, так и национальной экономики. В частности, будет построен огромный технопарк, сопутствующий каждому современному морскому порту. Инвестиции на строительство и реконструкцию объектов инфраструктуры ОЭЗ должны были составить 64 млрд руб. Общий объем инвестиций до 2020 г. оценивается в сумме 209 млрд руб., что выдвинет портовый комплекс Мурманска в разряд крупнейших североамериканских морских портов. К примеру, грузооборот только морского торгового порта, по расчетам специалистов, возрастет почти в 3,5 раза и к 2015 г. достигнет 75 млн т;
- благоприятные таможенные и налоговые условия скажутся на дальнейшем развитии Северного морского пути и закреплении приоритета нашей страны в освоении природных богатств российского сектора Арктики;
- Мурманская комплексная транспортная система, основой которой станет особая экономическая зона портового типа, позволит обслуживать на транзитном грузопотоке из Китая в Европу. Корабли из Мурманска по Северному морскому пути будут отправляться в Азию и Америку: по этой схеме путь в Америку сокращается от 8 до 13 дней;
- ускорится освоение газоконденсатных месторождений на шельфе Баренцева моря, ведь режим свободной таможенной зоны будет способствовать развитию соответствующей инфраструктуры и созданию комплекса по перевалке грузов для буровых работ на Штокмановском и Приразломном газоконденсатных месторождениях;
- в несколько раз увеличатся объемы перевалки через порт Мурманск, в рамках проекта предусматривается модернизация существующего угольного терминала с увеличением его мощности до 9,4 млн т груза в год;
- решался вопрос о строительстве сернокислотного перегрузочного терминала, который обеспечивал бы экспорт в морских танкерах-химовозах серной кислоты — попутного продукта Кольского горно-металлургического комбината (более 400 тыс. т в год). В России и СНГ таких терминалов нет, хотя в Европе терминалы подобного рода существуют. По расчетам специалистов,

Мурманская портовая ОЭЗ полностью окупит вложенные в нее бюджетные и частные инвестиции к 2020 г.;

- повысится уровень занятости трудоспособного населения за счет появления дополнительных 5 тыс. рабочих мест.

- объем налоговых поступлений в бюджет Мурманской обл. составит, по одному из вариантов расчетов, в период до 2020 г. — 35,6 млрд. руб., в бюджеты всех уровней — 42,9 млрд руб. Безусловно, ПОЭЗ в Мурманске, если решение о ее создании будет принято, может стать одним из ключевых звеньев транспортной системы России и составить достойную конкуренцию морским портам Северо-Западной Европы, в том числе находящимся в Финляндии и Норвегии.

- к 2025 г. грузооборот порта Мурманск должен превысить 100 млн т, будет обеспечен абсолютный прирост грузооборота угля на 45 млн т, нефти — на 22,3 млн т и контейнеров на 4,33 млн TEU, построена железнодорожная ветка Выходной — Лавна протяженностью более 30 км. Общая стоимость инвестиционного портфеля проектов ПОЭЗ составит не менее 150 млрд руб. Планируется, что будет создано около 3 тыс. новых рабочих мест, а налоговые поступления в бюджеты всех уровней превысят 40 млрд руб.;

- портовая особая экономическая зона должна была обеспечить режим благоприятствования для инвесторов, которые примут участие в проектах комплексного развития Мурманского транспортного узла и освоения Штокмановского газоконденсатного месторождения.

- создание ПОЭЗ позволит вернуть в Россию практически утерянный ныне северный рынок по добыче и переработке рыбы и других морских биоресурсов, ведь сегодня почти 70 % рыболовецких траулеров, местом приписки которых является Мурманск, базируется в норвежских портах. И в первую очередь это связано с тем, что портам Норвегии (например, Киркенес, который находится в 240 км от Мурманска) присвоен статус свободной зоны.

Подписание названных выше документов (постановления правительства и соглашения) вселяло особые надежды на ускорение реализации проекта «Комплексное развитие Мурманского транспортного узла» Федеральной целевой программы «Развитие транспортной системы России (2010–2015 годы)».

Создание ПОЭЗ предполагалось осуществить в три этапа. На первом из них планируется строительство на западном берегу Кольского залива в устье реки Лавна терминалов по перевалке угля мощностью 18 млн т в год, нефти и нефтепродуктов — 35 млн т в год, строительство и реконструкция рыбоперерабатывающих комплексов «Гольфстрим» и «СУПРИМЕКС отечественные морепродукты». В частности, нефтяной терминал должен обеспечить растущие потребности в перевалке углеводородного сырья, направляемого на экспорт через Мурманский транспортный узел. В его состав должны войти глубоководные причалы, береговой резервуарный парк, технологические насосные станции и трубопроводы, железнодорожные сливные эстакады, очистные сооружения, котельная и т. д.

На втором этапе планируется строительство на восточном берегу Кольского залива контейнерного терминала на 1 млн TEU (условная единица —

эквивалент 20-футового контейнера), модернизация и реконструкция комплексов на территориях торгового и рыбного портов, Мурманского судоремонтного завода морского флота.

Третий этап предполагает перспективное развитие на севере западного берега Кольского залива в районе реки Кулонга. Этот участок характеризуется приемлемым для развития портовой инфраструктуры собственным рельефом, а примыкающая акватория обладает большими глубинами.

Но всем этим планам не суждено было сбыться. Из 17 поданных заявок в РФ на создание особой портовой зоны было одобрено три: две аэропортовые зоны — в Красноярске и Ульяновске, одна зона в порту Советская Гавань Хабаровского края.

С того периода прошло достаточное время и, по нашему мнению, сейчас появилась новая идеология создания подобных экономических механизмов социально-экономического развития территорий региона. И если администрация региона озадачится подобной целью, то с учетом наработанного опыта и выявленных проблем в порту Мурманск можно и необходимо создавать портовую особую экономическую зону. Но при этом необходимо помнить о том, что на территории ПОЭЗ необходимо превращать сырье в продукт с высокой добавленной стоимостью и для этого использовать переработку живых и неживых природных ресурсов Арктики, судоремонт, машиностроение.

Приобретенный опыт по созданию особых условий хозяйствования необходимо учесть при разработке положений по созданию Мурманской особой портовой зоны. Для этого правительству Мурманской обл. необходимо не заниматься гигантскими проектами, которые неизвестно, когда могут быть реализованы, а определиться с одной определенной отраслью, например, с рыбной промышленностью. И в рамках территории ОАО «Мурманский морской рыбный порт» и территории бывшей ОАО «Мурманская судовой верфь» создать зону опережающего роста.

На данной территории может создаваться продукт и услуги с высокой добавленной стоимостью: например, это рыбопереработка; тарное производство; сетеснастное производство; судоремонт; машиностроительные производства для изготовления судовых механизмов и оборудования, необходимого для судостроения; производственные процессы, связанные с добычей и транспортировкой углеводородного сырья; создание производств по переработке нефти и все остальные направления бизнеса, связанные с обеспечением морехозяйственной деятельности. Схематично данный пилотный проект можно отразить на рис. 27. Реализация подобного проекта позволит придать экономике региона новый импульс, быть пилотным проектом, направленным на создание перспективы в социально-экономическом развитии региона и прекращением оттока населения Мурманской обл.

В настоящее время в России имеется опыт создания особой экономической зоны в Республике Татарстан. Поэтому рассмотрим подход и фактическое состояние дел на примере особой экономической зоны «Алабуга» в Республике Татарстан.

Данная ОЭЗ создана в декабре 2005 г. между городами Елабуга, Набережные Челны и Менделеевск в Татарстане после рассмотрения 73 заявок

от 41 региона РФ. Представляет собой экономическую зону промышленно-производственного типа, площадь территории — 4 тыс. га. Для создания инфраструктуры ОЭЗ «Алагуба» государство потратило 23 млрд руб. Объекты инфраструктуры включают: железнодорожную ветку которая интегрирована в сеть РЖД; внутриплощадочные автодороги; стоянки большегрузного транспорта; офисные здания; водоснабжение, канализация; объекты энергоснабжения (электроэнергия, газоснабжение).

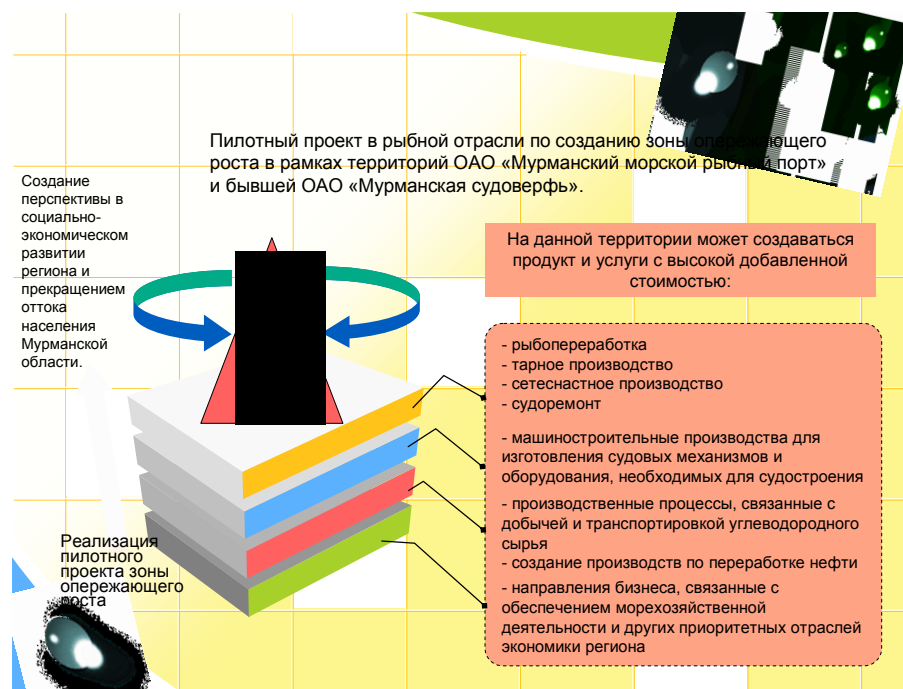


Рис. 27. Зона опережающего роста (ЗОР) в порту Мурманск

Подключение к различным сетям для резидентов происходит по льготным ценам. Стоимость аренды на данной территории от 481,37 до 606,8 руб. за м² с НДС в месяц (в стоимость входит ресурсоснабжение помещения, обслуживание мест общего пользования, охрана здания).

Для резидентов особой экономической зоны «Алагуба» применяются следующие льготы и преференции:

Налог на прибыль:

- первые 5 лет — 2 %;
- следующие 5 лет — 7 %;
- последующие 10 лет — 15,5 %.

Налог на имущество — 0 % на 10 лет.

Транспортный налог — 0 % на 10 лет.

Налог на землю — 0 % первые 5 лет.

Режим свободной таможенной зоны

Льготные условия аренды. Величина арендной платы (без учета понижающих коэффициентов) составляет от кадастровой стоимости земельного участка (около 30 тыс. руб. за 1 га).

Понижающие коэффициенты:

- при объеме капитальных вложений не менее 10 млн евро — 0,9;
- при объеме капитальных вложений не менее 20 млн евро — 0,7;
- объеме капитальных вложений не менее 30 млн евро — 0,5.

Возможность права выкупа земельного участка — стоимость выкупа составляет в среднем 100 тыс. руб. за 1 га.

В настоящее время в ОЭЗ зарегистрировано 40 резидентов с различными видами деятельности [37], а именно:

1. ООО «**Форд Соллерс Елабуга**» производство автомобилей и двигателей Ford.
2. ООО «**Полиматиз**» производство нетканого полотна на основе полипропилена.
3. ООО «**Роквул-Волга**» производство негорючих теплоизоляционных материалов.
4. ООО «**Септал**» производство оборудования для малых и локальных канализационных систем.
5. ООО «**П-Д Татнефть-Алабуга Стекловолокно**» производство стекловолокна и продукции на его основе.
6. ООО «**Эр Ликид Алабуга**» производство жидкого кислорода, жидкого азота, газообразного кислорода.
7. ООО «**Акульчев-Алабуга**» производство кондитерских и хлебобулочных изделий »;
8. ООО «**СОЛЛЕРС-Штамп**» производства запчастей и принадлежностей для автомобилей и их двигателей.
9. ООО «**Белая Дача Алабуга**» переработка салатной и овощной продукции.
10. ООО «**Кастамону Интегрейтед Вуд Индастри**» производство строительных МДФ, покрытых меламином МДФ.
11. ООО «**Тракья Гласе Рус**» производство листового стекла, зеркал, стекол с покрытием.
12. ООО «**САРИЯ Био-Индастрис Волга**» производство мясокостной муки и жира животного технического (кормового).
13. ООО «**Пиксар Коатингс**» производство лакокрасочных материалов и антикоррозийных покрытий.
14. ООО «**Аутомотив Гласе Альянс Рус**» производство автомобильных стекол (лобовые, боковые, заднего вида).
15. ООО ЗПК «**Кристалл**» производство поликристаллического кремния.
16. ООО «**Хаят Кимья**» производство санитарно-гигиенической бумажной продукции.
17. ООО «**ИТАЛТЕКС**» производство полиамидных нитей.
18. ООО «**Торговый дом КМЗ**» производство локомотивов.
19. ООО «**Р. Р. Донелли Алабуга**» производство полиграфической продукции.

- 20.000 «Алабуга-Волокно» производство углеродного волокна.
- 21.000 «Алабуга-Моторс» производство электробусов.
- 22.000 «Кессель-Алабуга» производство двухконтурных настенных газовых котлов.
- 23.000 «НТЦ МСП» производство систем очистки отработавших газов автомобилей (глушителей).
- 24.000 «Вертикаль-Алабуга» производство бетона и железобетонных изделий.
- 25.000 «РМА Рус» производство стальных шаровых кранов.
- 26.000 «Джошкунуз Алабуга» производство металлических кузовных деталей автомобилей для ООО «Форд Соллерс Холдинг».
- 27.000 «Интерскол-Алабуга» производство электроинструментов.
- 28.000 «Армстронг Билдинг Продактс» производство подвесных потолочных систем.
- 29.000 «Хави Логистике Елабуга» производственно-распределительный центр парка поставщиков продукции для сети ресторанов McDonald's.
- 30.000 «ЗМ Волга» производство промышленных товаров, антикоррозийных покрытий, абразивных материалов, стеклянных микросфер, промышленных клейких материалов и клейких лент.
- 31.000 «Драйлок Текнолоджиз» производство санитарно-гигиенических впитывающих изделий для женщин, детей и маломобильных групп населения.
- 32.000 «Хухтамаки Фудсервис Алабуга» производство одноразовой посуды (стаканов).
- 33.000 «Габриэль-Хеми Алабуга» производство суперконцентратов красителей и добавок для пластиков.
- 34.000 «КамГеоТекс» производство высокопрочных тканых георешеток на основе полиэфирных технических нитей.
- 35.000 «Инжиниринговый центр «ИНТЕРСКОЛ» инженерно-испытательный центр.
- 36.000 «НЦК-Алабуга» производство изделий из полимерных композиционных материалов методом длинноволоконной инъекции.
- 37.000 «ККТ-Синтез» предприятие по производству особо чистого алюминия ООО «Амитек» производство стеклопластиковых труб.
- 38.000 «Ист Болт Алабуга» производство булочек для сети ресторанов Макдональдс.
- 39.000 «Татпластик» производство из пластика изделий бытового назначения и детских товаров.
- 40.000 «ЭкоТехнологии-Алабуга» переработка изношенных шин в резиновую крошку.

Опыт развития ОЭЗ «Алабуга» показал, что особые экономические зоны — это достаточно гибкий инструмент привлечения финансовых средств в региональную экономику для обеспечения ее развития.

Можно утверждать, что в настоящее время в России осуществляется четвертая попытка использования данного экономического механизма и в 20 регионах РФ созданы зоны территориального развития. Лидером в данном

вопросе является Дальний Восток. На Дальнем Востоке создано 13 территорий опережающего роста, особый статус «свободного порта» получил Владивосток и еще 4 порта.

Бизнес, открывающий свои производства на территориях ТОР, получает льготы на прибыль на 5–10 лет, землю, имущество и по страховым взносам, при этом появляется возможность получить кредит под 5 % годовых. За 2015 г. в создание производств в зонах опережающего роста на Дальнем Востоке инвестировано 1 трлн руб., причем 220 млрд руб., или 23 % — иностранные инвестиции, из них китайские составили 16 %, японские — 7 %. На 2-м Восточном экономическом форуме, проходившем во Владивостоке в сентябре 2016 г., приняли участие 3500 человек из 56 стран и по его итогам подписано 214 новых соглашений более чем на 1,85 трлн руб. (см. рис. 26) [22].

Разве это не примеры использования современных экономических механизмов эффективного развития региональной экономики и создания условий для ее привлекательности?!

3.3. Принципы организации, системы координации деятельности, управления и совместного хозяйственного сотрудничества в зоне с особым экономическим статусом

Одной из основных задач при создании ПОЭЗ будет являться эффективность управления зоной. По нашему мнению, можно предложить следующие принципы организации бизнеса в портовой особой экономической зоне.

Управление ПОЭЗ, по нашему мнению, осуществляет уполномоченный правительством Мурманской обл. орган государственной власти Мурманской обл. — управляющий орган. Круг полномочий управляющего органа достаточно широк — от привлечения в зону российских и иностранных резидентов, заключения с ними договоров, координации хозяйственной деятельности резидентов и контроля вплоть до приостановления или расторжения договоров на эту деятельность с резидентами.

Резидентами зоны могут быть юридические лица (организации) всех организационно-правовых форм собственности, являющиеся собственниками или арендаторами расположенного на территории зоны недвижимого имущества и состоящие на налоговом учете в г. Мурманске.

Обязательным условием получения статуса резидента зоны является требование о создании им на территории зоны добавленной стоимости в размере не менее 30 % цены реализуемых товаров, работ, услуг (в отношении товаров, относящихся к электронной и сложной технике, — не менее 15 %).

Кандидат в резиденты зоны должен в обязательном порядке при подаче заявления в управляющий орган представить свой бизнес-план деятельности в зоне. Перечень документов, представляемых кандидатом в резиденты при подаче заявления, регламентировался «Положением портовой особой экономической зоны». Модель, разработанная областной администрацией, представлена на рис. 28.

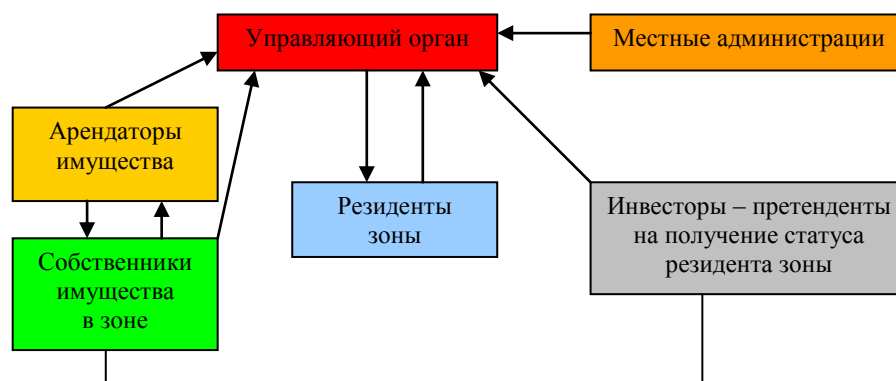


Рис. 28 Схема управления субъектами (резидентами) портовой особой экономической зоны

Но можно предложить и альтернативный вариант построения администрации зоны. Основная идея альтернативного проекта состоит в том, что если нельзя привлечь потенциального резидента «ценой предоставляемых налоговых льгот», то необходимо увеличить объем дополнительных сервисных услуг, организовать выпуск новых видов продукции для развития фирм-резидентов. С этой целью при непосредственном участии управляющего органа должна быть создана инвестиционная компания, основная задача которой — привлечение от внешних (внутренних) инвесторов денежных средств и их вложение в фирмы-резиденты. Несомненно, эта инвестиционная компания сама должна являться резидентом зоны, а ее деятельность иметь налоговые льготы.

Предполагается, что в органах управления инвестиционной компании гарантируется представительство управляющего органа как в совете директоров, так и в исполнительной дирекции с правом решающего голоса или правом вето по вопросам, касающимся фирм-резидентов. Таким образом, устанавливается реальная управляемость фирмами-резидентами управляющим органом рис. 29.

Инвестиционная компания должна иметь в своем штате высококвалифицированный персонал, способный оценить предлагаемые бизнес-идеи (планы), обеспечивающие привлечение денежных средств от внешних инвесторов и вложение этих средств в бизнесы экономической зоны. Инвестиционная компания оценивает бизнес-планы претендентов на получение статуса резидента зоны, при этом мнение специалистов компании является решающим при определении управляющим органом возможности предоставления статуса резидента.

За счет финансирования резидентов инвестиционная компания получает право на их управление путем покупки контрольного пакета акций в данном конкретном бизнесе либо участием в органах управления резидента (совет директоров, исполнительная дирекция).

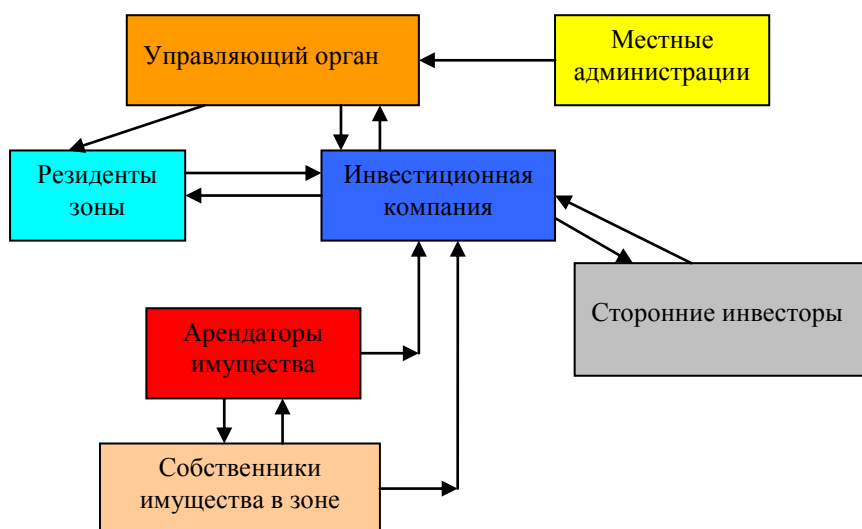


Рис. 29. Схема взаимодействия участников процесса функционирования зоны экономического развития

Специалисты инвестиционной компании определяют совместно с управляющим органом политику развития зоны, а путем участия в управлении каждого резидента эту политику практически реализовывают.

Основные источники привлечения инвестиций: средства различных внебюджетных фондов, негосударственных пенсионных фондов, страховых компаний, банков, российских и зарубежных инвесторов. Распределение прибыли компании: на пополнение бюджетов и на развитие ЗЭР.

Инвестиционная компания заключает договоры с инвесторами на доверительное управление денежными средствами на достаточно большой срок — от 5 до 12 лет. По истечении срока договора инвесторы получают вложенные денежные средства и прибыль на вложенные средства по оговоренной в договоре ставке. Возврат средств обеспечивается гарантиями местных властей.

Местные администрации получают дополнительный доход в бюджеты и возможность реально проводить свои решения по управлению ЗЭР.

Управляющий орган получает инструмент контроля и влияния на фирмы-резиденты.

Менеджеры инвестиционной компании более качественно оценивают представленные претендентами бизнес-планы, что снижает риск потерь вложенных средств и помогает принять обоснованное решение о предоставлении статуса резидента зоны.

Резиденты зоны имеют возможность реализовать свой проект, несмотря на отсутствие собственных источников финансирования, что благоприятно скажется на развитии зоны.

Была разработана еще одна модель управления субъектами (резидентами) в ЗЭР (рис. 30). Верхним уровнем управления в ней является коллегия зоны, определяющая стратегические цели развития территории и контролирующая исполнение принятых решений. Возглавлять коллегия должен полномочный представитель правительства Мурманской обл. Учитывая, что коллегия является периодически собираемым органом, для реализации поставленных целей создается дирекция зоны, функции которой исполняет администрация ПОЭЗ.

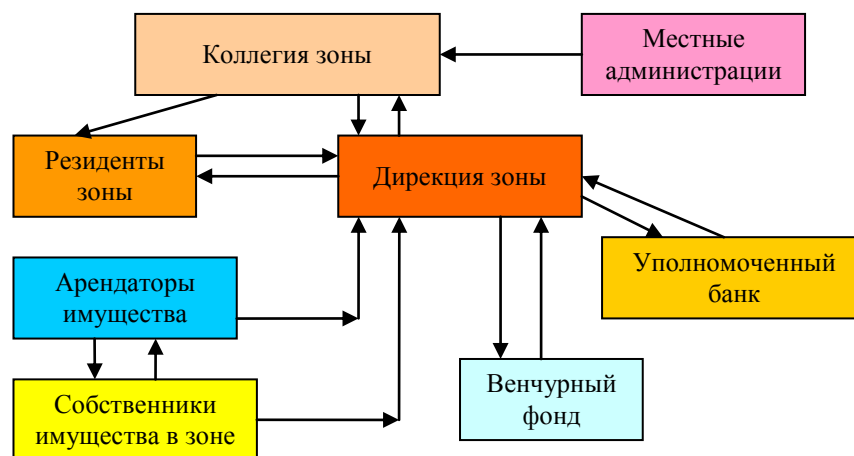


Рис. 30. Схема управления в зоне экономического развития с созданием коллегии зоны

Дирекция зоны, имея соответствующий аппарат, выполняет административно-распорядительные функции, связанные с производственной деятельностью фирм-резидентов в зоне (услуги по аренде, обеспечение энергоносителями, связью, различные вспомогательные и обслуживающие услуги, делопроизводство, ведение реестра резидентов и др.), а также обеспечивает коллегия маркетинговой и иной информацией для рассмотрения и принятия решений о развитии зоны.

Важнейшей функцией в ПОЭЗ является привлечение инвестиций и управление денежными потоками внутри и вне зоны, что должно быть решено через уполномоченный банк и специально создаваемый венчурный фонд.

Инвестирование осуществляется через вклад в уставные капиталы фирм-резидентов на период от 5 до 12 лет.

При отработке вышеприведенных схем управления приоритетным вариантом может быть холдинговая структура, центром которой должна явиться инвестиционная компания как орган управления всеми резидентами зоны.

Создание холдинга на территории ПОЭЗ дает возможность:

- привлечь инвестиции, аккумулировать и концентрировать денежные средства;
- разработать на разобщенных предприятиях системы реального зарабатывания денег;

- решить задачи постановки управленческого планирования, учета, регулирования и снижения затрат;

- расширить реальную самостоятельность существующих и создаваемых структур при корпоративности действий.

Чтобы не допустить раздробления основных компонентов инфраструктуры территории ПОЭЗ (энергетический комплекс, дороги, подъездные пути, пешеходные и зоны озеленения, пункты питания и здравоохранения, охрана территории и т.д.) и сократить затраты на их обслуживание, нужно регламентировать направления и порядок взаимодействия участников хозяйственности в зоне договором о сотрудничестве между пользователями земельного участка и его инженерной инфраструктуры ПОЭЗ (рис. 31).

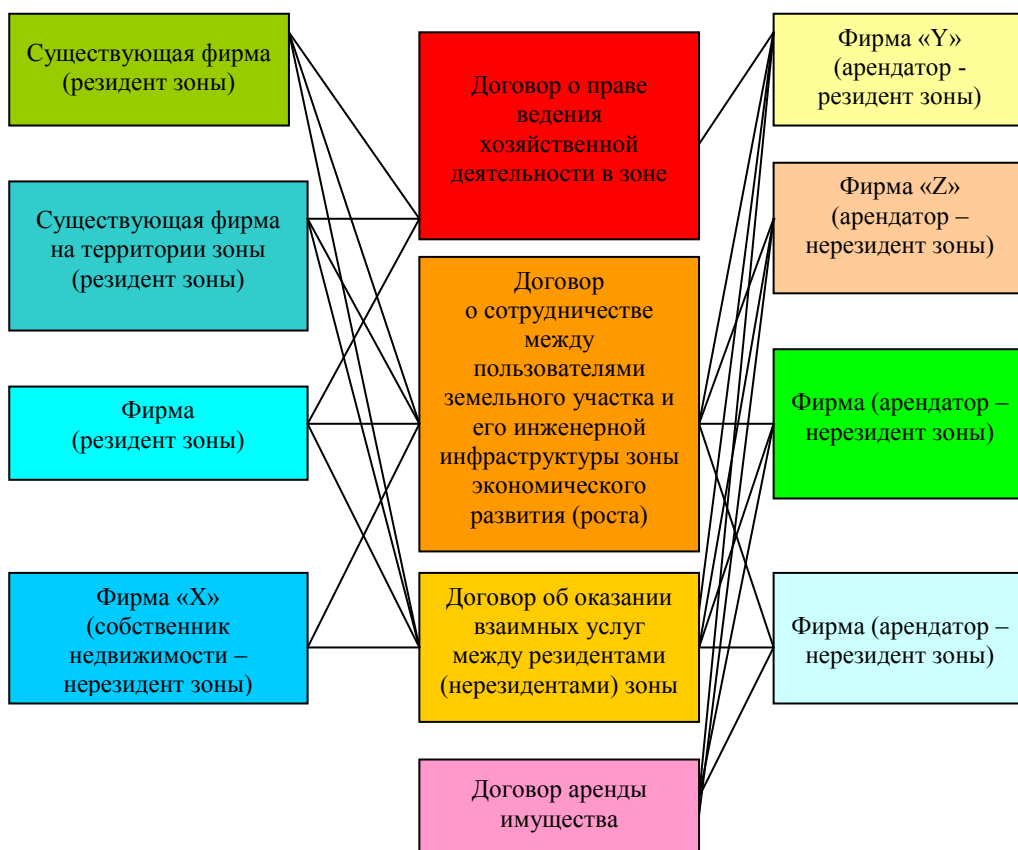


Рис. 31. Схема сотрудничества на территории зоны экономического развития

Этим документом определяются:

- права и обязанности участников;
- размеры долевого участия по возмещению затрат, связанных с охраной территории, поддержанием территории, ее транспортных коммуникаций и подъездных путей в надлежащем техническом и санитарном состоянии, содержанием пунктов питания и здравоохранения;

- порядок доступа на объекты энергообеспечения для ремонта и обслуживания инженерной инфраструктуры и др.

Как мы писали ранее, в настоящее время, в Российской Федерации в 20 регионах созданы зоны ТОР, целью которых является ускоренное социально-экономическое развитие региона. Зоны территории развития — это дальнейшее развитие ранее принятых законов о создании особых экономических зонах. И наши предложения по управлению в рамках данного экономического пространства могут быть интересны и привлекательны.

3.4. Современные подходы к эффективному управлению машиностроительным предприятием с единичным и мелкосерийным производством

В предыдущих разделах монографии мы попытались проанализировать опыт и создание условий по повышению конкурентоспособности в странах с развитой рыночной экономикой и убедились в том, что для реализации данной цели необходимо создавать условия для использования инновационного экономического механизма. На основании изученного опыта был предложен современный ситуационный подход подобного развития в России, но в целом какой бы сценарий инновационного развития не был принят, какие бы льготные условия или преференции не были созданы для единиц производственных систем, необходимо особое внимание современным методам управления предприятиями с эффективным использованием факторов внутренней среды. В прошлой монографии мы уже останавливались на современных методах управления машиностроительным предприятием, выпускающими единичную и мелкосерийную продукцию, но в этом исследовании мы попытаемся расширить некоторые теоретические знания по вопросам современного эффективного управления, которые можно использовать не только для исследуемых предприятий, но и для любой другой предпринимательской структуры [69].

До рассмотрения конкретных положений эффективного управления любой предпринимательской структурой необходимо первоначально выбрать стратегию собственного инновационного развития с использованием современных методов управления.

При выборе стратегического развития можно использовать **стратегию лидера, стратегию имитатора, стратегию консерватора** [51]. По своему содержанию стратегия лидера формируется по принципу инновационного развития, охватывающего технику, технологию, организацию, персонал и т. д. и направленного на формирование у предприятия конкурентных преимуществ. Стратегия имитатора разрабатывается на основе положительного опыта родственных предприятий в области номенклатуры выпускаемой продукции, технологических и технических решений применяемых конкурентами. При выборе данного вида стратегии есть вероятность постепенного отставания от конкурентов и, как следствие, потери сегодняшнего сегмента рынка.

Что касается стратегии консерватора, то она базируется на сложившихся производственно-технологических возможностях данного предприятия без стремления к изменению сегодняшнего положения. Сама по себе стратегия может применяться только тогда, когда предприятие работает на монопольном рынке и рынок имеет огромные барьеры по вхождению в него.

Мы много говорили о роли государства и региональных органов власти по созданию условий для повышения конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий и пришли к выводу о том, что государство должно выполнять роль регулятора по формированию инвестиционно привлекательного климата в машиностроительной отрасли, оказывая финансовую поддержку приоритетных сегментов машиностроения. На региональном уровне регулятором должно выступать региональное правительство, которое способно определить приоритетные направления развития региональных отраслей экономики, базирующихся на региональном потенциале в обеспечении социально-экономического развития региона. Инвесторы, собственники, акционеры должны при составлении планов по реализации стратегии определиться по какому пути развития пойдет машиностроительное предприятие. Учитывая сегодняшнее состояние машиностроительных предприятий, как мы говорили ранее, можно их развитие осуществить по двум направлениям: ликвидировать почти все от старых мощностей машиностроительного предприятия и на существующей территории (может быть с использованием корпусов существующих цехов, но и это достаточно проблематично) или построить новое предприятие с современными технологическими процессами, оборудованием и организационными управленческими процессами, опирающихся на эффективные информационные технологии и т. д.

В настоящее время в Мурманской обл. по первому направлению собираются идти новые инвесторы для региона ПАО «НК «Роснефть» и ОАО «Новатек». ПАО «НК «Роснефть» предполагает с использованием территории и производственных мощностей бывшего судоремонтного завода № 82 Минобороны (пос. Росляково, сейчас г. Мурманска) создать современный производственный комплекс по изготовлению морской техники для добычи нефти и газа в акватории Арктики. Предполагаемые инвестиции в создание подобного производственного комплекса составят 46,0 млрд руб., схожий сценарий стратегии использует «Новатек», создавая подобные мощности в пос. Белокаменка Мурманской обл. с использованием недостроенной базы по разделке судов на металлолом.

Конечно, эти два пути имеют свои преимущества и недостатки. Если реконструкцию и модернизацию можно проводить поэтапно, параллельно с осуществлением основной деятельности предприятия, что не вызовет потери клиентов (заказчиков), то создание нового предприятия подразумевает остановку предприятия. Затраты на создание нового предприятия первоначально будут выше, чем при реконструкции и модернизации, но при реконструкции время проверки эффективности инвестиций будет сокращено, и финансирование будет разбито на этапы. Но в целом выбор остается за инвестором, и если

сегодняшнее состояние машиностроительного предприятия позволяет использовать часть его производственных фондов при модернизации, то это необходимо делать.

Проведение работ по созданию нового предприятия или модернизации старого нельзя отделять от необходимости пересмотра многих факторов системы управления предприятием, направленных на прирост ценности предприятия [25]. В современном мире самыми ценными предприятиями могут быть только те, которые располагают заделом опытно-конструкторских разработок по выпуску высокотехнологической продукции с высокой добавленной стоимостью. В своем исследовании мы обосновали место НИОКР в инвестиционном развитии машиностроительных предприятий, остается только снова утверждать, что без научных разработок у машиностроительных предприятий нет будущего.

В то же время наличие опытно-конструкторских разработок не гарантирует повышения ценности предприятия, если оно не располагает возможностью осуществлять продуманную техническую подготовку производства. Наличие развитых конструкторских и технологических подразделений должно обеспечить своевременную и качественную постановку на производство нового изделия. В настоящее время многие машиностроительные предприятия не имеют в своем составе развитых конструкторских и технологических подразделений, по сравнению даже с периодом плановой экономики. И сейчас даже для возвращения утраченных позиций потребуются серьезные силы и время, так как на рынке труда опытных конструкторов и технологов машиностроительной направленности нет, а для подготовки собственных специалистов нужен не один год. Поэтому до принятия решения по модернизации производства нужно озадачиться проблемой комплектации кадров.

Комплектацию кадров, по нашему мнению, можно решать на базе ФГБОУ ВО «Мурманский государственный технический университет» и Филиала «35 СРЗ» АО «ЦС «Звездочка». Для этого необходимо создать центр по подготовке высококвалифицированных специалистов, рабочих и инженерных специальностей и приступить к обучению по разработанным программам. Ходатайствовать перед Министерством образования и науки РФ о возврате к учебным программам «специалитета» в подготовке инженерно-технических специалистов. Рабочие специальности практическим навыкам обучать непосредственно на машиностроительных предприятиях, а теоретические знания получать в специально созданных центрах по подготовке/переподготовке кадров.

Мы не будем останавливаться на других компонентах ценности предприятия, ибо они будут складываться из эффективности операций производственного процесса, который будет спроектирован при утверждении проекта реконструкции или модернизации, а также строительства нового предприятия. В проекте должны быть заложены долговечные устойчивые конкурентные преимущества за счет использования современных методов управления производством.

Проведение технической модернизации или строительства нового машиностроительного предприятия не будет гарантией эффективности его работы, если на предприятии не будут созданы условия инновационной

направленности производственной деятельности [73]. В период 1990-х гг. мы познакомились с зарубежными предприятиями Финляндии, Норвегии, Дании, Германии, оказывающими судоремонтные работы, в и всегда восхищались их качественной технической и технологической оснащенностью, инструментом, приспособлениями, оснасткой и оборудованием и т. д. В настоящее время универсальные технические средства, в принципе, доступны каждому предприятию, а вот использование уникального, специального технического обеспечения определенной работы или операции производственного процесса осуществляется точно, избирательно, разово. Это происходит, по нашему мнению, из-за экономической невыгодности выполнения, по большей части, разовых заказов. Трудно получить экономический эффект, если дорогостоящее оборудование, оснастка, приспособления и инструмент не используются в должной мере из-за малой повторяемости работ или операций, тем самым мы отходим от идеологии инновационного развития техники и технологии из-за сокращения будущих вариантов использования данного оборудования.

Прежний опыт функционирования промышленных предприятий в период плановой экономики Советского Союза показывал наличие научных центров отраслевой компетенции как центров разработки различных инновационных направлений в деятельности предприятий. В настоящий момент, по мнению многих экспертов, одной из проблем инновационного развития является отсутствие подразделений науки, развитой сети инжиниринговых компаний машиностроительного профиля, проектно-конструкторских центров и опытно-конструкторских бюро. Поэтому необходимо создавать подобные центры компетенции не только на государственном, отраслевом, но и на региональном уровне. Результатами работы данных центров должны стать новые современные технологии, оборудование, товары, которые не всегда должны приводить к экономии денежных средств, но всегда предлагать новый качественный товар или услугу, которые нужны потребителю. Именно спрос потребителя, а не возможности разработчиков должны быть положены в основу создания нового инновационного продукта.

Научным центрам необходимо изучить опыт развитых стран рыночной экономики в области создания инновационного продукта в данной отрасли для последующей покупки патента или лицензии либо создания совместного предприятия с иностранным партнером, при этом стоит заранее ориентироваться на рынки сбыта новой продукции по результатам маркетинговых исследований.

Государству и региональной власти необходимо приоритетно изыскать финансовые ресурсы для формирования венчурных фондов, способных обеспечить финансирование новых идей и потребностей, так как, по нашему мнению, собственники машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством, являющиеся предметом нашего исследования, не обладают необходимыми финансовыми ресурсами для инновационных мероприятий, да и риск потери финансов в случае неудачной проработки инновационного решения будет оставаться у предпринимателя еще длительные годы.

Ранее мы обосновали, что машиностроительные предприятия не обладают инвестиционной привлекательностью, поэтому приход бизнес-ангелов мало вероятен, да и подобные институты в настоящее время еще не заработали.

Для инновационного развития региональных машиностроительных предприятий власти региона должны:

- изменить сегодняшний тренд отношения к региональным предприятиям;
- по примеру развитых зарубежных стран создать условия стимулирования регионального бизнеса через различные экономические механизмы;
- снизить налоговую нагрузку;
- увеличить в разы фонды поддержки инновационного развития, работу техноцентров и технопарков;
- обеспечить создание точек «роста» региональной экономики, внедрять технологию проведения регионального технологического форсайта и т. д.

Суть регионального технологического форсайта содержится в механизме прогнозирования перспективных технологий на 10–15 лет вперед, в целях повышения эффективности научных и инженерных исследований на приоритетных направлениях, при объединении и улучшении отношений между бизнесом, наукой, властью и обществом, в вопросах инновационного развития и совершенства, обеспечивающих конкурентоспособность выпускаемой продукции или услуг, а также конкурентоспособность самих машиностроительных предприятий, так необходимую им для создания инвестиционной привлекательности.

В состав разработчиков идеи регионального технологического форсайта, необходимо пригласить специалистов органов власти, приоритетных отраслей региональной экономики (горно-металлургической, нефтяной и газовой, ТЭК, рыбной промышленности и т. д.), машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством, научно-исследовательских и проектных организаций, вузов, а также проживающих в регионе и за его пределами специалистов-исследователей (разработчиков) новых инновационных идей. Региональный технологический форсайт должен поставить своей целью создание задела новых инновационных идей для предприятий приоритетных отраслей региональной экономики, а также формирование перспективы, в рамках которых должны развиваться региональные машиностроительные предприятия.

В настоящее время в странах с рыночной экономикой изменяется подход к созданию конкурентоспособного машиностроительного предприятия, который для нас мог бы быть интересным. Современная практика функционирования машиностроительных предприятий за рубежом в корне отличается от традиционной российской идеологии. В развитых странах современные машиностроительные предприятия объединены в сетевые модели, которые по всему миру имеют центры **НИОКР (R&D и инжиниринг)**, соединенные с рядом предприятий — субконтракторов или кооперантов, которые могут быть объединены вертикально-интегрированной структурой, в составе которой имеется координирующий центр, объединяющий и разъединяющий усилия предприятий-субконтракторов. Предприятия-субконтрактеры специализируются

на производстве 1–2 деталей в целом для изделия, что позволяет им за счет объема выпуска получать низкую цену и эффективность производства. Подобные бизнес-модели имеют инновационную направленность и эффективный результат за счет использования кооперации и эффекта масштаба. Подобная модель пространственной организации экономики бизнес-структур, позволяет не только обеспечить их конкурентоспособность на региональном и национальном уровне, но и позволит создать условия выхода на международные рынки [3, 44, 73, 77]. В российских условиях развития машиностроительных предприятий подобная модель не должна ограничиваться рамками одного региона, а выходить на межрегиональный уровень, например, в первую очередь на машиностроительные предприятия и их ассоциации в рамках Северо-Западного федерального округа.

Данные общие положения должны быть нами переосмыслены перед тем, как мы примем решение по использованию современных методов организации производственного процесса.

Как отмечалось ранее, машиностроительные предприятия с единичным и мелкосерийным производством Мурманской обл., представленные частными компаниями, а их около 60, являются представителями малого бизнеса, которые, как та «лягушка в крынке с молоком», постоянно бьются за повышение собственной конкурентоспособности и тех изделий и услуг, которые они выпускают. А потому, по нашему мнению, они нуждаются больше в знаниях, позволяющих им выжить в условиях жесткой конкуренции.

Малый бизнес по своей природе серьезно отличается от большого при использовании существующих систем управления производственным процессом. Для малого бизнеса самый характерный подход к управлению — это метод «здравого смысла», так как главная проблема для малого бизнеса — это эффективное использование ресурсов, которых у малого предприятия всегда недостаточно.

Одной из значимых проблем малого предприятия является нехватка управленческого ресурса. Как правило, на предприятиях малого бизнеса, а к ним относятся региональные машиностроительные предприятия, трудится меньше число работников, как таковых и, конечно, оптимальное количество управленцев менеджеров. На предприятиях малого бизнеса используются линейные или линейно-функциональные структуры, в которых нет четких границ распределения должностных обязанностей между менеджерами. Менеджеры малых предприятий одновременно курируют несколько направлений его деятельности. Например, технический директор или заместитель директора определенной организационной структуры совмещает руководство технической и организационно-производственной деятельностью предприятия, так как для малого предприятия нет необходимости содержать двух топ-менеджеров с недогруженным объемом работ. Разделение деятельности и функционирования двух заместителей директора зависит от масштабов производства, поэтому к работникам малого предприятия предъявляются требования к квалификации, имеющей многогранные знания в различных областях деятельности

предприятия. Зачастую эти компетенции у заместителя директора формируются за счет опыта производственной деятельности, но в то же время желание быть «особенным» специалистом с оригинальными новаторскими идеями и, самое главное, стремление к самореализации являются важнейшим качеством для данной категории менеджера. Каждый такой работник сам для себя определяет цели для самореализации, но важно, чтобы у него имелось творческое начало.

Если принимать во внимание особенности управления малым предприятием, может сложиться такое мнение, что разработкой и внедрением эффективной системы управления должны заняться внешние эксперты, на некоторых предприятиях так и поступают. Но не все просто в данном вопросе. С одной стороны, внешние эксперты обладают теоретическими знаниями в области современных управленческих методов и технологий, с другой — они не знают специфики малого предприятия и его уникальности, которая сложилась в результате объединения внутренних ресурсов данного предприятия. Поэтому опыт экспертов может быть полезен, а в некоторых случаях необходим, но если вы пользуетесь их услугами, вы ограничиваете творчество собственных работников, а вместе с ним и собственное развитие малого предприятия. Важно найти ту «золотую середину», при которой внешние эксперты откроют вам содержание существующих методов управления, но в своей деятельности использовать самому, предварительно пропустив информацию через себя и свое понимание построения бизнеса.

Как мы говорили ранее, у менеджеров малого предприятия не всегда хватает времени достаточно квалифицированно решать разные по содержанию вопросы, поэтому может возникать конфликт приоритетов, входящих в сферу их деятельности. Например, если менеджер отвечает за производство и содержание склада, то, с одной стороны, он стремится к повышению эффективности производства и тем самым увеличивает материально-производственные запасы на складе, с другой стороны, если он стремится к тому, чтобы **разгрузить склад, что, как правило, может снижать** производительность труда.

Для малых судоремонтных предприятий, представляющих машиностроительные предприятия с единичным и мелкосерийным производством, постоянно существует проблема равномерной загрузки различных производственных участков по причине неопределенности ремонта судна в целом. Во времена плановой экономики использовался метод выравнивания загрузки производственных участков, называемый **неснижаемым запасом**. Он как раз нес в себе именно эту идеологию, которая приводила к неэффективности производства, которое сглаживалось затратным принципом формирования экономики предприятия, как и плановой экономики в целом. Но в условиях рыночной экономики подобные принципы производственного процесса не приемлемы, потому что у малого предприятия, как мы отмечали ранее, всегда существует проблема нехватки ресурсов и мы должны научиться использовать данное количество ресурсов эффективно, всегда решая проблему их оптимального и приоритетного использования. Практика показывает: малый бизнес может быть очень успешным, а персонал высококвалифицированным при условии, что в собственном развитии предприятия постоянно выходит на

новый уровень развития. Но для этого необходимо постоянно идти по пути совершенствования производственного и технологического процесса, повышения качества выпускаемой продукции или оказываемой услуги, снижая затраты и улучшая сервис, а также вести поиск новых направлений деятельности. Для реализации этих устремлений очень важно, по нашему мнению, постоянно стремиться к повышению уровня образования в области управления и менеджмента, что в сегодняшних условиях можно осуществлять на своем рабочем месте. Доступность дистанционного обучения как в рамках различных семинаров, так и в получении фундаментального образования в настоящее время обеспечена, и с каждым годом объем и качество программ будет только увеличиваться, так как это является стратегической задачей российского правительства.

Введение регулярного менеджмента на исследуемых предприятиях повысит их эффективность.

Регулярный менеджмент на исследуемых предприятиях очень важен по многим причинам, которые не характерны для больших предприятий. Мы уже говорили о проблемах, касающихся управленческого ресурса, но следует уделить внимание и другим аспектам.

Региональные частные машиностроительные предприятия, осуществляющие деятельность по обеспечению предприятий приоритетных отраслей региональной экономики, имеют гораздо меньше финансовых ресурсов, а как следствие, и резервов по сравнению с большими предприятиями, представляющими заводы-филиалы Северного центра судостроения и судоремонта ОАО «Объединенная судостроительная корпорация» СРЗ № 35 г. Мурманск и СРЗ «Нерпа» п. Снежный Мурманской обл. Недостаточное количество денежных средств у исследуемых предприятий приводит к тому, что они не могут вкладывать денежные средства в новое оборудование и средства обеспечения деятельности предприятия. Сами по себе меньшие объемы денежных резервов приводят к меньшим объемам инвестиций в основное производство (оборудование), что снижает возможности увеличения дополнительного капитала, повышения конкурентоспособности и не может способствовать созданию условий инвестиционной привлекательности и, конечно, притоку инвестиций. А это, в свою очередь, вынуждает малые предприятия эксплуатировать оборудование дольше, чем на большом предприятии, и покупать оборудование на вторичном рынке.

Данные ограничения не могут способствовать обновлению и развитию машиностроительного предприятия. Наши исследования по оценке конкурентоспособности машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством (судоремонтным) Мурманской обл. показали, что предприятия не используют заемный капитал и не зависят от него, их руководство старается удержать эффективность деятельности, опираясь на собственные денежные ресурсы. Причин для подобной стратегии много, но мы сейчас на них останавливаться не будем.

Для многих машиностроительных предприятий существует проблема площадей — производственных, складских и офисных. Мы исследовали ООО «Мурманский морской инженерный сервис», занимающийся обеспечением

морехозяйственной деятельности. И результат анализа его деятельности показал, что если производственных площадей еще хватает, то складских и офисных у него не хватает. На данном предприятии уже дважды проводили серьезные работы по модернизации и ремонту складских и офисных помещений, в настоящее время рассматривается идея строительства третьего этажа для офисных помещений, так как их отсутствие тормозит дальнейшее развитие новых направлений бизнеса. Опрошенные эксперты из руководящего состава менеджмента предприятия понимают, что используемое дополнительное оборудование для новых направлений деятельности может быть неэффективным, если на производственном участке недостаточно площадей для безопасной и результативной работы, но в большей степени обеспокоены отсутствием офисных помещений. В настоящее время ООО «Мурманский морской инженерный сервис» располагает достаточными складскими помещениями, и они их используют успешно, насколько это возможно, внедряя электронную систему учета и распознавания складских запасов, но может наступить момент, когда их уже будет недостаточно и нужно будет предпринимать меры по эффективному использованию складских помещений. А может быть этим начать заниматься уже сейчас?

Следующая проблема, на которую необходимо обратить внимание исследуемым предприятиям, — это затраты на транспортировку как материальных запасов, так и изделий, в нашем случае судовых изделий, после технического обслуживания и ремонта. Технология, используемая в судоремонте, предусматривает ремонт и обслуживание судовых механизмов в рамках судна, а также снятие и доставку в цеха малого машиностроительного предприятия для последующего ремонта судовых механизмов. Поэтому транспортная составляющая для предприятия является одной из важных статей затрат. Безусловно, транспортные потоки малому предприятию следует разделить на две составляющие: внутреннее перемещение (с судна в цех и обратно), это можно назвать внутренними технологическими и внешними транспортными потоками, которые обеспечивают поставку материалов и комплектующих изделий от производителей или поставщиков. В этом случае, по нашему мнению, внутренние технологические транспортные потоки необходимо обеспечивать собственным транспортом, так как в этом случае повысится оперативность выполнения работ. Что касается выполнения внешних транспортных потоков, то их необходимо предоставить специализированной транспортной организации. Практика показывает, что транспортные организации собирают различные грузы некими партиями в определенной точке, например, в Санкт-Петербурге и доставляют в Мурманск большегрузным транспортом для снижения стоимости за доставку товара конкретному потребителю. Часто стоимость транспортировки малой партии изделий на сборный пункт в Санкт-Петербург в разы выше стоимости доставки этой партии из Санкт-Петербурга в Мурманск. И это реальная практика, которую необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

Перед руководством малого машиностроительного предприятия встает вопрос, а какой транспорт нужно иметь компании? Важно понимать, что будет приоритетным при вашем выборе — себестоимость транспортной услуги или оперативность при выполнении производственной деятельности на

110

предприятия. Следует понимать, что, как правило, стоимость перевозки за единицу продукции в нашем случае будет выше из-за малых объемов и типа транспорта, используемого при перевозке небольшого объема груза. Кроме этого, возможно, вам не хватит собственного опыта логистики, который мог бы помочь снизить стоимость перевозки. Поэтому важно помнить, что вряд ли вы найдете транспорт на «все случаи жизни», было бы хорошо, если бы разные операции вы выполняли разным видом транспорта, но в этом случае возрастают затраты на приобретение автотранспорта и последующее обслуживание при недостаточно частых моментах его использования (постоянные затраты вы будете нести независимо от загрузки автотранспорта).

Оперативная деятельность компании стоит на первом месте. Конкуренция, сложившаяся на рынке услуг машиностроительных предприятий Мурманской обл., показывает, что оперативность при выполнении работ по обслуживанию судна при его стоянке в порту выходит на первое место, так как иногда судно заходит в порт на несколько часов. И в таком случае тот, кто может оперативно выполнить на судне сервисные, ремонтные работы, тот и обладает конкурентными преимуществами.

Этих конкурентных преимуществ не достичь без собственного автотранспорта, но его наличие не должно снимать с особого внимания эффективность его использование. Нужно прививать каждому работнику предприятия стремление к экономии и снижению затрат на деятельность предприятия. В большей мере это касается работников, отвечающих за склад и оперативную деятельность предприятия, от них будет зависеть снижение/увеличение «холостых» пробегов автотранспортных средств. По нашему мнению, необходимо определить ответственное лицо за оперативные перевозки, по которым со временем можно выстроить приемлемую логистику, позволяющую снижать затраты на перевозки и использование автотранспорта.

Самое главное, необходимо понять, что работа малого предприятия отличается от большого, на котором, как правило, применяются иные управленческие технологии. Если на большом предприятии можно получить эффект от управленческой деятельности только тогда, когда есть жесткая организационная структура, четко распределены и определены обязанности, права и ответственность, построены схемы взаимодействия между работниками и т. д., то для малого предприятия такой подход неприемлем, на нем преобладает творческое начало и здравый смысл. Поэтому очень важна идеология управления малым предприятием, позволяющая привить работникам, на каждом рабочем месте, желание выполнить работу лучше и с меньшими затратами. Нужно проповедовать идеологию, что все эти технологические, технические, организационные, финансовые и т. д. возможности предприятия — это «удочка», которая может тебе позволить добыть хороший улов. Конечно, следует помнить, что подобные идеи сразу не прививаются работникам и, может быть, не один раз произойдет смена кадрового состава малого предприятия, но мы верим, что наступит то время, когда в результатах деятельности предприятия каждый работник будет находить свой вклад. На малом предприятии невозможно достичь высокой эффективности из одного центра, только слаженная творческая работа всех работников — залог этого успеха.

Психология работников малого предприятия, мы утверждаем, должна быть иной, чем на большом предприятии.

Серьезная проблема для многих предприятий малого бизнеса — в нашем случае речь идет об исследуемых машиностроительных предприятиях — это ограниченные возможности предприятия и, как следствие, небольшая база заказчиков. Некоторые предприятия сужение клиентурной базы считают собственным достижением. Они убеждены, что в этом случае они больше знают о постоянных заказчиках и понимают их требования, и это позволяет облегчить их работу. Но это не всегда может быть хорошо, так как проблемы могут возникнуть совершенно неожиданно, например, заказчик внезапно снизит объем своих заказов или полностью откажется от услуг предприятия.

Обращаем ваше внимание, что это может привести к потере всего бизнеса. Пока будет идти поиск новых клиентов, заказы, следовательно, и доходы, вероятнее всего, перестанут поступать, а средства на поддержание малого предприятия в рабочем состоянии все равно придется тратить. Поэтому очень важно постоянно работать над расширением клиентской базы, но, наверное, самое главное — постоянно работать над диверсификацией собственной деятельности, поиском и открытием ее новых направлений. Было бы идеальным вариантом, если бы все ваши новые направления деятельности «произрастали» из основной деятельности предприятия, так как невозможно создать эффективно работающее новое направление, если вы его сами не освоили и не поняли всю его уникальность и специфику.

И вот здесь проявляется преимущество малого предприятия. Что может быть его рыночным преимуществом? И многие ответят: цена для потребителя, — но мы с этим не согласимся. Цена не всегда является определяющим фактором, особенно при выполнении каких-то уникальных работ по ремонту судна. Наш опыт показывает, что цена и качество при ремонте техники не всегда являются определяющими. Попытаемся объяснить. Судно с поломкой пришло в порт, у судовладельца заключен контракт на выполнение работ судном в море, и невыполнение этого контракта грозит огромными штрафами и неустойкой, поэтому в этом случае заказчик готов заплатить высокую цену за работу, выполненную в необходимые ему сроки. Что касается качества работ или услуг, то этого, как правило, можно достичь, если использовать новую технику или технологию, которые сначала нужно закупить, при этом заказчик оплачивает это не желает, так как его устраивает уровень сегодняшнего качества. В этом случае нет необходимости нести затраты на повышение сегодняшнего уровня качества, так как оно устраивает вашего заказчика.

Таким образом, остается основное рыночное преимущество малого машиностроительного предприятия с единичным и мелкосерийным производством — это уровень обслуживания клиента. А вот здесь менеджер, который сидит на нескольких стульях, превращается из недостатка в преимущество, так как сотрудники небольших предприятий могут и должны быть более гибкими, изобретательными, ведь у них накоплен опыт работы в различных направлениях деятельности предприятия. Они правильно, оперативно и адекватно могут реагировать на все задачи, которые формулирует перед предприятием заказчик, то есть малое предприятие получает рыночные преимущества не только в оперативности оказываемого сервиса, но и от

своевременного и правильного реагирования на новые требования заказчика, и это приводит к успеху.

Ранее мы отмечали, что на современном этапе развития существует достаточно много эффективных методов управления производственной деятельностью предпринимательских структур. И многие эксперты считают, что какой бы из инструментов вы не взяли на вооружение, положительного эффекта можно достичь, если быть последовательным и терпеливым в его внедрении и применении. Главное — определить для себя цель: вы просто желаете выбрать хороший инструмент или хотите повысить эффективность и рентабельность собственного предприятия. На выбор инструмента влияют многие внутренние факторы машиностроительного предприятия: желаемый результат, имеющиеся и доступные ресурсы, организационная культура предприятия, доступное время для внесения изменений и внедрения новшеств и иные факторы, формирующие общую цель предприятия.

Для определения цели очень важно оценить сегодняшнее состояние машиностроительного предприятия, так как это будет являться отправной точкой в вашем непростом пути. При оценке состояния предприятия необходимо выявить реалистическую картину, хотя для вас она может быть и не очень приятной. Дать честную оценку бизнеса позволит ответ на своеобразный тест:

1. У вас есть проблемы (и вы их выявили) и их необходимо устранить.
2. У вас все достаточно хорошо (вы достигаете высокой эффективности), но вы хотели бы улучшить показатели деятельности машиностроительного предприятия.

После оценки текущего состояния предприятия можно сформулировать цель (что вы собираетесь достичь) и стратегию развития предприятия для достижения этой цели. Как только вы это осознаете, вы определите, какие ресурсы необходимы для реализации стратегии по достижению цели. Шаги по поиску эффективного метода управления схематично представлены на рис. 32.

Одним из видов ресурсов и может быть внедрение эффективного управления предприятием. В этом случае важно правдиво определить исходную точку (фактическое состояние предприятия), в противном случае можно потратить уйму времени и денег на внедрение новой системы управления, а цели и желаемого результата не достичь.

Итак, мы определили исходную точку, но важно понимать, в особенности руководству, что достижение цели не происходит по мановению волшебной палочки, предстоит непростой и долгий путь. Если руководство нацелено на достижение цели, оно должно понимать, что невозможно внедрить систему бережливого производства или ERP — систему за один месяц [69]. На их внедрение, как показывает практика, может уйти несколько месяцев и даже лет. Все зависит от многих внутренних факторов малого машиностроительного предприятия, но главное — готов ли коллектив и способен ли он на внедрение этих новых методов управления. Руководство должно помнить, что нельзя перескакивать с одного модного способа повышения эффективности на другой и ждать значительных позитивных изменений.

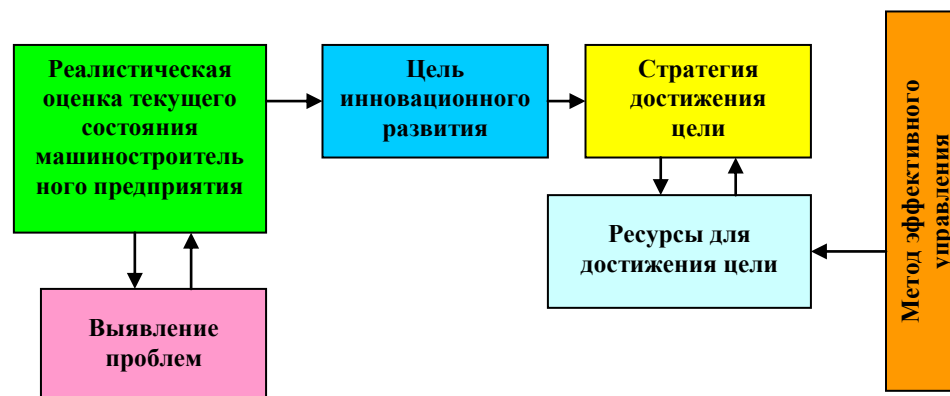


Рис. 32. Поиск эффективного метода управления машиностроительным предприятием

Но еще один важный аспект: при внедрении любого инновационного мероприятия (проекта) необходимы лидеры, которые верят в успех, преданы новой идее, являются проводниками нового, а также станут побуждать других работников к действиям. Руководство должно отыскивать таких людей в каждом подразделении предприятия и через них продвигать свои идеи. Работники-лидеры в первой стадии могут оппонировать руководству при проработке любого новшества, а позже это новшество будут превращать в инновации как собственное разработанное мероприятие, при этом они будут чувствовать собственную ответственность за внедрение и использование данного новшества.

В начале работы, когда уже определена отправная точка, необходимо разработать план (составить блок-схему), в котором будут представлены ответы на решение проблем, выявленных при реальной оценке состояния предприятия, например: существует ли у вас прогноз продаж (спроса); есть ли у вас проблемы со сроками выполнения заказов; есть ли у вас проблемы с запасами; есть ли у вас проблемы с дебиторской и кредиторской задолженностью; удовлетворяете ли вы потребительский спрос; является ли суммарное выполнение заказа приемлемым для заказчика; каков уровень сервиса вы оказываете и т. д.

Поиск ответов на данные вопросы можно сгруппировать в блок-схемы и планы преодоления проблем или повышения эффективности существующего положения дел. При поиске решения проблем появляется необходимость использовать современные методы управления бизнес-структурами, то есть новый метод управления под конкретную проблему. Например, если мы желаем решать проблему, связанную с эффективностью использования материальных ресурсов, то для этого могут подойти следующие методы: **бережливое производство, управление цепью поставок, электронная коммерция и ERP-система**. А если мы говорим о сроках выполнения заказов, то к тем методам, которые мы отметили, можно прибавить **теорию ограничения, планирование продаж и операций** и т. д. Поэтому очень важно знать, какие современные методы управления существуют и где их можно использовать.

Но первое, на что необходимо обратить внимание, — это на умение вашего коллектива и работников быть восприимчивыми к возможным изменениям. Мы ранее уже раскрывали содержание и особенности потребности управления изменениями на судоремонтном предприятии как представителя региональных машиностроительных предприятий [69]. Но сейчас мы обращаем Ваше внимание, что внедрение любого современного метода эффективного управления невозможно, если не будут решены вопросы с **управлением изменениями**.

Мы обращали ваше внимание, что работникам не нравятся не сами изменения и перемены, а способы, которыми их пытаются навязать. Обычно это вызывает сопротивление. Это происходит тогда, когда работники не понимают сути предлагаемых изменений. Поэтому с первых шагов проработки инновационных изменений важно вовлечь в этот процесс всех работников, они должны высказывать свое мнение, делать замечания, но главное — понять, что это изменение нам необходимо. Их нужно обеспечить необходимыми ресурсами, например, компьютерной техникой, а также для них стоит провести ряд тренингов по обучению новым методам управления. Нужно понимать, что любой незначительной программе по внедрению новых методов работы должна сопутствовать кропотливая работа по управлению изменениями. По утверждению многих экспертов, если вы не управляете изменениями и не проводите подготовку собственных работников, то реформы вскоре приостановятся, что приведет к потере больших расходов и затрат на разработку и внедрение нового.

Для внедрения нового, позволяющего повысить определенный уровень эффективности нужно, чтобы на предприятии сложился определенный уровень управленческой культуры, ведь если нет опыта «пройденного пути» формирования управленческой культуры, очень трудно и непонятно, что и как собственно совершенствовать. Важно, чтобы у нас уже сложились определенные навыки управления, которые будут в дальнейшем улучшены. Несмотря на то, что мы утверждали, что малые предприятия в управлении больше подвержены применению метода здравого смысла, но все же мы считаем, что в определенное время (и это будет связано с масштабами бизнеса) данного метода будет недостаточно и необходимо использовать современные эффективные методы управления. Для этого руководство в своем развитии проходит стадии постановки регулярного менеджмента, в основе которого будут лежать принципы иерархии планирования. Система иерархии планирования обеспечивает связь всех элементов, взаимодействующих между собой, позволяющих достичь эффективности работы предприятия. Как мы отмечали ранее, основным элементом в иерархии планирования стоит цель, по ней формируют конкурентоспособную стратегию, ведь только она может позволить предприятию определиться, в каком направлении ему стоит двигаться для достижения цели.

Несмотря на утверждение многих теоретиков, что в условиях рыночной экономики прибыль для коммерческой структуры является целью, мы утверждаем: любая предпринимательская структура создается для удовлетворения спроса. Поэтому возможность управления спросом должна быть

связана со стратегией развития предприятия, опирающейся на потребительский рыночный спрос. Спрос должен быть управляемым по времени и объемам, чего невозможно обеспечить, если к спросу не привязать производство. В основу планирования производства должен быть положен прогнозируемый спрос и стратегия развития предприятия, в основе производства должен находиться производственный план, который определяет необходимость в материалах и комплектующих изделиях. Производственные планы и их обоснованность проверяется путем сопоставления с имеющимися производственными мощностями и наличием других ресурсов.

Все плановые показатели деятельности по разным направлениям можно сравнить с фактическими показателями деятельности предприятия, что позволит оценить эффективность работы в целом. На основании полученных результатов появится потребность внести необходимые коррективы или в планы, или в фактическую работу. Но если в основу не будет положен план (по любому направлению деятельности), будет сложно оценить эффективность, так как результат будет не с чем сравнивать. Вот поэтому в основу регулярного менеджмента предприятие необходимо внести плановое начало. И если это есть на предприятии, можно переходить к рассмотрению современных методов эффективного управления, которые затем применить на предприятии.

Что же в настоящее время предлагает современная управленческая теория для повышения эффективности малым предприятиям?

Планирование продаж и операций. По своему содержанию данный метод устанавливает связь между планированием спроса и возможностями производственного процесса по изготовлению деталей с использованием технологических операций. Планирование продаж и операций по своей сути содержит взаимосвязь обобщенных объемов по линиям изделий или группам товаров и включает в себя компонент финансового планирования. При планировании продаж и операций нет разницы в том, что вы используете: сложившееся традиционное производство или среду бережливого производства. Планирование продаж и производства по своей сути направлено на проверку соответствия планов и имеющейся производственной мощности, и, если устанавливается нехватка производственной мощности, для ее увеличения используется **система бережливого производства с элементами (ячеечное производство; выпуск продукции небольшими объемами партий; быстрая переналадка** и т. д.).

Планирование продаж и операций позволяет наладить и усилить взаимосвязь между топ-менеджментом (руководством предприятия) и персоналом, занимающимся реализацией непосредственно производственных процессов в составе производства. Поэтому планирование будет являться связующим звеном между долговременной стратегией развития предприятия и тактическими, оперативными планами непосредственно производственных подразделений предприятия.

Данный инструмент позволяет высшему руководству предприятия принимать более осмысленные решения, так как топ-менеджмент вовлекается в процесс текущего планирования, но при этом от него не требуется знания всех технологических тонкостей проведения операций при изготовлении деталей. И если на малом предприятии подобных проблем не возникает, потому что, как

правило, его руководство эффективно управляет производственным процессом, так как само проверило и изучило до глубокой детализации все операции производственного процесса, то на большом предприятии этот метод как раз и может решить проблемы взаимодействия его стратегических и тактических планов работы.

Бережливое производство — это философия управления бизнесом. По своему философскому содержанию бережливое производство отличается от построения традиционной производственной среды. Если проанализировать традиционную производственную среду малого машиностроительного предприятия с единичным и мелкосерийным производством, то мы увидим, что работа, оборудование и персонал разделены по технологическому признаку на различные производственные участки в зависимости от выпускаемой продукции или оказываемых услуг, например, станочный, слесарный, корпусный, малярный и т. д. В среде бережливого производства большая часть этих участков ликвидируется, а само производство реорганизуется, чтобы сократить потери, причем **потери — это все то, без чего можно обойтись, что является излишним, увеличивает затраты, отнимает время, все, за что потребитель не желает платить.**

Приверженность принципам бережливого производства позволяет предприятию в большей мере отвечать запросам потребителей, способствует гибкости производства, позволяет снизить себестоимость производства и повысить качество, сохранить запасы и повысить производительность труда и эффективность производства. Система бережливого производства — очень мощный инструмент, который преобразует предприятие. Опыт показывает, что внедрение бережливого производства не является сложной задачей, главное — верность идее со стороны руководства, достаточная база знаний и готовность к переменам. Инструменты и методы бережливого производства могут быть применены к любой организации — от предприятия малого бизнеса, до транснациональной корпорации — в сферах производства и обслуживания. В будущем философия бережливого производства должна быть и, возможно, будет частью основ, с которых должно начинаться любое усовершенствование. Именно так считает Стив Новак в своей книге «Бизнес-инструменты для производственного предприятия» [32]. Бережливое производство — это результат развития системы «точно вовремя».

«Шесть сигм». Данный метод содержит в себе некий набор статистических и управленческих инструментов, позволяющих добиться более эффективного удовлетворения потребностей потребителей и заказчиков в выпуске продукции согласно утвержденным спецификациям. Главное содержание данного метода заключается в постановке управленческих инструментов, позволяющих добиться существующего снижения отклонений (срывов сроков и сокращения «пролежаний» в процессе производства или оказания услуг). «Шесть сигм» часто используется совместно с системами бережливого производства и «точно вовремя или с отдельными управленческими механизмами этих систем, а именно: система вытягивания и выталкивания, система «Канбан», планирование по смешанному графику, система **SMED** (single (minute) exchange of die) — быстрая переналадка

оборудования, оснастки и инструмента), система «Кайдзен», метод 5S, построение карт потоков изготовления изделий, система Пока-Йоке. Причем можно выбрать и внедрить любой из этих методов эффективного управления, но следует понимать, что для этого непременно нужна команда специально обученных сотрудников предприятия.

Теория ограничений представляет собой весьма оригинальную и полезную систему управления предприятием [69], но на практике ее часто рассматривают как один из методов производственного календарного планирования, например, сетевое планирование или оперативное производственное планирование, часто используемое на судоремонтных предприятиях, представляющих по своему построению образцы единичного и мелкосерийного производства машиностроительных предприятий. По мнению экспертов и по нашему мнению, использовать только сетевое планирование не правильно, так как планирование только производства сужает границы использования комплексного метода управления. Несмотря на получение хороших результатов, используя теорию ограничений при производственном планировании, менеджер должен знать, что ограничиваться этим не стоит. Важнейшим элементом данной теории являются использование мыслительных процессов: разрешение проблемных ситуаций и конфликтов; инструменты управления изменениями, основанные на логике и сократовском методе обучения и т. д.

Теория ограничений должна использоваться для выявления внутренних и внешних ограничений, влияющих на работу предприятия. Но если мы говорим о промышленном предприятии, то все должно вращаться вокруг производства, поэтому, используя инструменты производственного планирования и мыслительных процессов, мы добиваемся повышение эффективности элементов производственной системы, а затем всех подсистем предприятия, тесно взаимосвязанных с производственной системой промышленного предприятия.

По утверждению многих экспертов в области управления, наряду с внедрением современных методов управления мы должны задуматься о нашей деятельности **в области качества**. Современный подход в области качества не ограничивается качеством выпускаемой продукции, а содержит в себе все вопросы качественной работы предприятия в целом. Поэтому в настоящее время используются следующие методы управления в области качества: статистическое управление процессами (SPC); ISO 9000; национальная премия Малкольма Болдриджа в области качества. Рассмотрим кратко каждый из этих методов.

Статистическое управление процессами (SPC), по нашему мнению, должно использоваться в любой производственной компании. Метод SPC является составной частью метода «Шесть сигм» и содержит в себе фундаментальные инструменты в области качества управления компанией. Сам по себе данный метод базируется на подходах, используемых в 1970–1980-х гг., в основе которых лежали стандарты в системе управления предприятиями. Стандарты, разрабатывавшиеся на предприятии, были направлены на регламентацию и упорядочения взаимодействия различных работников и служб предприятия по выполнению некоего технологического процесса управления. Например, во времена плановой экономики на объединении

судоремонтных предприятий «Мурманская судоверфь» были внедрены следующие стандарты предприятий: «Комплексная система управления качеством продукции»; «Положение о подготовке производства»; «Внутризаводское оперативно-производственное планирование»; «Лабораторное обеспечение производства»; «Метрологическое обеспечение производства»; «Материально-техническое обеспечение производства»; «Организация инструментального хозяйства»; «Управление продукцией, не соответствующей установленным требованиям»; «Планирование и организация транспортных работ»; «Погрузо-разгрузочные работы»; «Технологическое и грузоподъемное оборудование»; «Подготовка и повышение квалификации персонала»; «Техническая и нормативная документация» и много других. Стандартизации были подвержены все управленческие технологические процессы. В них определялись функции для исполнения → сроки их выполнения → ответственные лица и подразделения → средства для достижения цели.

Стандарты позволяли разделить управленческие процессы, которые осуществлялись последовательно или параллельно на предприятии, а также определить взаимную увязку управленческих процессов и подразделений, участвующих в них. Все отклонения от положений стандартов требовали особого контроля и своевременной координации при принятии управленческих решений для достижения поставленной цели.

Идеология статистического управленческого процесса заключается в том, что управленческий процесс позволяет замерить полученный результат при достижении цели, оценить его на соответствие разработанным стандартам/положениям и установить, есть ли фактические отклонения. И если они установлены, то выясняются причины отклонения и начинаются воздействия на эти отклонения.

Метод SPC позволяет осуществлять мониторинг процесса управления и своевременно воздействовать на отклонения для достижения высокого качества управления и принимаемых решений. Наверное, главной сложностью при использовании данного метода является то, что он требует частой повторяемости одних и тех же управленческих процессов. Это может появиться только тогда, когда мы выполняем одну и ту же работу. Подобная практика имела место в плановой экономике, а вот в рыночной экономике, да еще для малого бизнеса, применение данного метода мы бы не рекомендовали, учитывая его «неопределенную» специфику деятельности. Данный метод слишком академичен, а исследуемые предприятия отличаются своей неопределенностью и поэтому в большей степени — творческим подходом к управлению.

ISO 9000. Внедрение системы качества ISO 9000, как правило, целесообразно, если требуется сертификат соответствия по условиям тендера или требованиям заказчиков на определенных сегментах рынка. Если рассматривать содержание данной системы, то при ее разработке и внедрении приходится проверить ее на соответствие разработанным стандартам управления, фактическому состоянию управленческих процессов. **По результатам проверки истинное состояние управленческих процессов необходимо привести к стандартам,** тем самым обеспечить качество управленческих процессов на предприятии.

В настоящее время, как мы писали ранее, есть достаточное количество консалтинговых фирм, которые готовы «под ключ», не выходя из своих кабинетов, разработать все необходимые положения данной системы качества и выдать клиенту сертификат соответствия. Поэтому для себя необходимо решить, что вы желаете: получить сертификат и участвовать в тендерах или реально повысить эффективность управления предприятием. Использование стандартов ISO 9000 — это достаточно непростое управленческое решение, но, как утверждают многие эксперты, верный шаг на пути к разработке и использованию более эффективных систем качественного управления. Через управление качеством — к эффективному предприятию: таков должен быть девиз, если вы решили внедрять ISO-9000.

Национальная премия М. Болдриджа в области качества. Зарубежные компании часто прибегают к этому методу управления качеством, а потому данный вопрос в большей степени будет интересен совместным предприятиям. Для отечественных предприятий подобием этой премии является конкурс «100 лучших товаров и услуг» сначала в рамках муниципальных образований, затем региона, федерального округа и, наконец, в рамках Российской Федерации. Непосредственное присуждение премии в данном случае второстепенно, главным является разработка критериев и основ построения единой системы менеджмента предприятия, обеспечивающей эффективность в работе. Единая система менеджмента предприятия подразумевает критерии, которые не ограничивают набор методов, используемых для соответствия предъявляемых требований к присуждению премии, а, наоборот, позволяют любой организации разрабатывать свои собственные системы управления и их методы, установив взаимосвязь между различными элементами. Критерии премии неоднократно доказывали свою эффективность, их применение избавляет компанию от необходимости «изобретать велосипед» при разработке целостной системы управления бизнесом, так считает Стив Новак, и мы с ним согласны [32].

Современные концепции качества управления являются фундаментальным принципом концепции бережливого производства. Важно понять, что, согласно содержанию концепции качества, каждый работник предприятия несет ответственность за результаты своей деятельности. Если ранее за качество выпускаемой продукции на любом предприятии отвечал контрольный орган (отдел технического контроля качества), то сейчас ответственность за качество выпускаемой продукции переносится на каждого исполнителя любой операции технологического процесса. Для того чтобы это стало реальностью, руководителю необходимо культивировать эту идеологию в рабочем коллективе и «прививать» ответственность подчиненным путем делегирования им соответствующих прав. В этом случае на плечи руководителя возлагаются следующие задачи: подобрать исполнителей соответствующего образования и квалификации; провести с ними обучение; внедрить в систему управления необходимые способы контроля (контроль нужен независимо от того, насколько вы доверяете работнику); предоставить возможность работнику делать свою работу. Предприятие в этом случае является неким «инструментом» для самореализации работника и достижения его благополучия.

Конечно, после исторического периода жизни и развития социализма трудно это осознать и переосмыслить, но со временем у нового поколения

произойдет сдвиг в сознании, чему должен способствовать уровень современного менеджмента на предприятии.

Заслуживает нашего внимания в определении современных инструментов управления — **проектный метод управления**, тем более что в последнее время Правительство РФ стало использовать данный инструмент как стратегический подход в управлении народным хозяйством.

Управление проектами. По всей вероятности, вы уже давно используете этот современный метод управления, ведь если рассматривать ремонт судна, то его можно представить как отдельный проект. В данном случае мы определяем до начала ремонта объем и содержание предстоящих работ, их стоимость, сроки выполнения работ и необходимые для этого ресурсы. Прораб-строитель кораблей (есть такая должность на судоремонтном предприятии) номинально является руководителем проекта (с некоторыми усеченными функциями), поэтому проектный опыт для машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством, по сути, известен. Для эффективного управления проектами важно использовать проверенные методы управления и методы современного подхода к проектному управлению.

Проект является обособленным управленческим объектом, на время его выполнения обязательно формирование команды проекта и своевременное обеспечение всеми видами ресурсов. Метод управления проектами использует, как правило, сетевое планирование с определением критического, над- и подкритического пути, который является альтернативой традиционным методом планирования (оперативного или технологического) времени и ресурсов.

Безусловно, для более подробного изучения метода данной информации недостаточно, ибо в современных образовательных программах разработана и внедрена программа подготовки бакалавров и магистров по направлению «Управление проектами».

Современное управление в настоящее время нельзя представить без использования компьютерных систем, поэтому следует обратить внимание на использование **ERP-систем**.

Каждое предприятие использует компьютерные системы для управления некоторыми частями своего бизнеса. Если обратиться к деятельности исследуемым предприятиям, то, безусловно, обнаружим следующие компьютерные системы: бухгалтерский учет; управление складом; финансовое управление; информационный документооборот и т. д. Каждый из этих блоков, как правило, работает самостоятельно, при намерении охватить предприятие общей информационной системой добрую службу сослужит ERP-система. ERP-система — это инструмент, который позволяет повысить эффективность работы предприятия, но при этом он сам по себе не сможет создать эффективное предприятие. Совершенно понятно, что «хаос» невозможно компьютеризировать, а потому в первую очередь появляется потребность в систематизации документооборота и системы управления предприятием. Коммуникация, работа с базами данных, математические и статистические подсчеты — все это составляет основу работы ERP-системы. Важно наладить и настроить внутренние коммуникационные планы предприятия, разработку и внедрение четких производственных планов и программ, эффективное

управление ресурсами и т. д., и только тогда данная система сможет оказать существенную помощь. По существу, от ERP-системы можно добиться желаемой эффективности, если использовать современные методы управления. Анализ, обоснование, подбор команды, тренинг и обучение, а также выбор современной системы управления и ее установка — все это этапы разработки и внедрения ERP-системы, которые должны быть выполнены с надлежащей тщательностью, если вы желаете достичь планируемых результатов. Ее внедрение может осуществляться проектным методом с использованием команды, состоящей из внешних консультантов и внутренних специалистов, будущих пользователей данной системы.

При внедрении ERP-системы важно оценить и использовать **управление цепью поставок и электронную коммерцию**. Почему непременно необходимо использовать управление цепью поставок? Как правило, предприятие следует рассматривать с точки зрения системного подхода, в этом случае оно является элементом различных систем, существующих в рыночной экономике. Любое предприятие является частью цепи поставок любых ресурсов, причем глобальной. Система управления цепью поставок предназначена для усовершенствования процесса внешних коммуникаций между партнерами и налаживания потока информации и продукции. Цель системы управления поставок — снизить общие издержки цепи поставок и повысить степень удовлетворения потребителей. Опыт показывает, что взаимодействие элементов различных систем или подсистем, позволяющих скоординировать собственные графики, согласование общих целей, тесное сотрудничество в рамках сети потребителей и поставщиков, обеспечить непросто, однако к этому необходимо стремиться.

Как правило, теоретические основы управления цепью поставок позволяют осознать и переосмыслить уже существующие технологические бизнес-процессы поставок между партнерами в процессе общей деятельности. Данная теория, которая найдет свое применение на практике, даст возможность улучшить взаимоотношения между партнерами по бизнесу, а также позволит оценить и повысить эффективность каждого элемента системы. Но самое главное, что разработанные положения управления цепью поставок являются основой регулярного менеджмента предприятия и это позволит в будущем отталкиваться от существующей системы для ее совершенствования.

И последнее, на что нам хотелось бы обратить внимание. Безусловно, изучение, адаптация и внедрение различных механизмов управления современным предприятием направлены на повышение его эффективности. Но современное предприятие невозможно представить без использования **электронной коммерции**, впрочем, как и без информационных технологий и средств их обеспечения, сайта предприятия, интернета и т. д. И все же мы обращаем внимание на то, что электронная коммерция представляет собой очередной этап современного естественного развития управления предприятием. Тридцать лет назад в руках руководителя была служебная машина, секретарь и телефон в кабинете, подобную картину трудно представить современному поколению менеджеров.

Таким образом, мы можем сделать заключение о том, что управление бизнесом сегодня можно сравнить с индустриальной революцией и это все выполнили компьютерные технологии и другие электронные системы.

Компьютерные технологии и электронные системы позволили достичь наибольших результатов с меньшими усилиями, что и было положено в основу принципов построения электронной коммерции. При уровне развития современных информационных технологий можно быть участником глобального рынка, не выходя из дома, причем это не требует существенных финансовых средств. Информационные технологии позволяют компаниям, партнерам по бизнесу общаться между собой, заключать торговые сделки и при этом использовать меньше ресурсов, чем ранее. Различные действия, начиная с денежных транзакций, проведения тендеров и заканчивая совместным инженерным проектированием, осуществляются в реальном времени. Информационные технологии оперативно-календарного планирования при ремонте судна позволяют упорядочить ресурсные потоки предприятий-контрагентов, что приводит к главной цели — сокращению сроков ремонта судна.

Выход на рынок электронной коммерции, несмотря на то, что на первый взгляд это кажется простой задачей, потребует от вас серьезной подготовки персонала и предприятия в целом, использования систем планирования и инвестиций в виде времени, денег и оборудования. Но, как показывает практика, результаты могут превзойти ожидания. Новые рынки, сокращение времени производственного цикла, рациональное расходование и экономия любых видов ресурсов — все это, поверьте нам, стоит первоначальных усилий и вложений.

Безусловно, мы не ставили задачу подробно раскрыть содержание современных методов управления, позволяющих повысить эффективность работы. На практике есть достаточное количество консультантов по тем или иным вопросам, и они с удовольствием окажут помощь, за деньги конечно. Но вы должны помнить о том, что все начинается с работников собственного предприятия. Поговорите с сотрудниками, выслушайте их мнение, которое, как правило, будет отличаться, вовлеките в дискуссию работников всех уровней предприятия. Поверьте нашему опыту, вы узнаете много нового и о работниках, и о ценности их предложений. Самое главное — поощряйте их за предложения, тогда вы сможете создать в коллективе новаторское равнодушное мышление, что поможет вам отыскать бриллиант внутри компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время существует устойчивый спрос на модернизацию национальной экономической системы, но его не обеспечить без повышения конкурентоспособности отечественных предприятий, которую, в свою очередь, можно достичь только при реализации инновационных проектов стратегического развития предприятий. В модернизации национальной экономической системы особое место отводится машиностроительной отрасли как «становому хребту» экономики.

Проведенный сравнительный анализ показал, что в современной России на долю машиностроения и металлообработки приходится около 20 % общего объема промышленной продукции России, а годовой оборот отрасли составляет более 55 млрд долл. США. При этом в США, Японии, Германии, Швейцарии удельный вес сравнимых результатов составляет 36–45 %. Россия занимает 64-ю строчку рейтинга конкурентоспособности, наряду с такими странами, как Венгрия и Шри-Ланка. Для преодоления отставания России необходима модернизация машиностроительной отрасли, которую можно обеспечить при вложении финансовых ресурсов в научные исследования и науку.

В исследовании показано, что низкие затраты на гражданские научные исследования не способствуют современному развитию российской науки, что, в свою очередь, тормозит инвестиционное развитие машиностроительных предприятий России. Сравнительный анализ показал, что в России затраты на научные исследования составляют 0,8 % в составе ВВП, в то же время в США — 2,2 %; Германии — 2,8 %, Японии — 3,4 %; Южной Кореи — 4,0 %; Израиле — 4,2 %. Современное состояние российской экономики характеризуется как неудовлетворительное, продолжается падение основных экономических показателей: ВВП в 2015–2016 гг. снизился на 5 %, инвестиции — на 15 %, реальные доходы и зарплата — на 10 %, конечное потребление домашних хозяйств и объем розничного товарооборота — на 14–16 %. В результате этого на 10 % падает финансирование образования, здравоохранения и соцобеспечения населения. И если не изменить данную ситуацию, то невозможно вывести Россию в целом и ее предприятия в частности на уровень конкурентоспособной страны с высоким технологическим и интеллектуальным потенциалом.

В представленном исследовании проанализирован зарубежный опыт стран с развитой рыночной экономикой (США, Китая, Германии, Польши, Сингапура, Южной Кореи и т. д.) по созданию условий, набору льгот и преференций, включая опыт государственного и частно-государственного партнерства для разработки эффективных экономических механизмов, направленных на социально-экономическое развитие территорий и выпуск продукции и услуг, конкурентоспособных не только на внутреннем, но и на мировых рынках.

Президент страны и Правительство РФ ставят задачу — изменить данные тенденции, для чего формируют стратегические задачи развития приоритетных проектов для социально-экономического роста некоторых отраслей экономики. Но какую бы отрасль не определяли приоритетной, ее развитие невозможно без развития машиностроения.

Развитие машиностроительной отрасли должно обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции, и эта цель лежит в основе исследований многих ученых-экономистов. Достижение конкурентоспособности изделий и услуг отечественными машиностроительными предприятиями зависит от многих факторов. Поиск и оценка состояния факторов конкурентоспособности, состоящих из внешних и внутренних, необходимы для формирования направлений в инновационном развитии машиностроительных предприятий. На внутренние факторы конкурентоспособности машиностроительного предприятия оказывает существенное влияние инвесторы (собственники), а на факторы внешней среды, влияющие на конкурентоспособность, могут оказать влияние только властные структуры. Правительство РФ или правительство региона могут создать условия, выгодные для инвесторов, которые обеспечивают конкурентоспособность машиностроительных предприятий. Поэтому оценка и поиск вариантов определения механизмов формирования конкурентоспособных региональных машиностроительных предприятий подтверждает актуальность темы исследования.

Исследования показали, что самым эффективным экономическим механизмом создания условий для повышения конкурентоспособности продукции и услуг является создание институтов совместных предприятий и свободных экономических зон, которые прошли длительный эволюционный путь развития от торговых городов-портов, в которых действовали особые условия таможенных льгот, до технопарков и исследовательских центров, интегрированных в рамках различных организационных структур.

Теория и практика зарубежных стран с рыночной экономикой доказали, что поиск и реализация различных экономических механизмов повышения конкурентоспособности имеют свою специфику, опирающуюся на национальные и территориальные особенности. Каждый регион, используя свой региональный потенциал, осуществляет инновационное развитие собственной региональной экономики. Без учета региональных особенностей невозможно выработать эффективные механизмы социально-экономического развития.

По результатам исследования выявлено, что на территории Мурманской обл. расположены профильные машиностроительные предприятия с ограниченными функциями, главным образом для удовлетворения внутренних потребностей предприятий приоритетных региональных отраслей экономики (морехозяйственной деятельности, горно-металлургической, горно-химической и топливно-энергетической). Обоснована необходимость повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и услуг машиностроительными предприятиями по следующим причинам: устаревший производственный потенциал; истощение кадрового потенциала; отсутствие научных заделов; производство неконкурентной продукции и оказание услуг; низкая доходность или убыточность машиностроительных предприятий; отсутствие четкой промышленной политики, позволяющей формирование стратегии развития и т. д.

Потребителями машиностроительной продукции и услуг, выпускаемых региональными машиностроительными предприятиями, являются предприятия-монополисты приоритетных отраслей региональной экономики. Наряду с отечественными предприятиями машиностроения, предприятия приоритетных

отраслей региональной экономики тесно взаимодействуют с зарубежными партнерами, производящими оборудование, которое можно использовать для модернизации производственного процесса.

По результатам исследования доказано, что машиностроительные предприятия региона собственными силами не смогут преодолеть отставания в обеспечении конкурентоспособности выпускаемой продукции и услуг вследствие отсутствия в регионе промышленной политики и разработанной стратегии развития машиностроительных предприятий из-за неопределенности поведения регионального рынка, а также вследствие низкой инвестиционной привлекательности.

Доказана необходимость сохранения региональных машиностроительных предприятий, но для повышения их конкурентоспособности требуется создать условия для интеграции предприятий приоритетных отраслей региональной экономики, использующих региональный потенциал, зарубежных партнеров, участвующих в процессе модернизации региональных предприятий, и региональных машиностроительных предприятий. По нашему мнению, только региональное правительство может создать благоприятные экономические условия для развития предприятий приоритетных отраслей региональной экономики и инфраструктурных предприятий, обслуживающих их. Для этого необходимо сосредоточить усилия на государственной региональной поддержке науки, включая софинансирование частными инвесторами (отечественными и зарубежными) региональных машиностроительных предприятий. По мнению многих современных исследователей, конкурентоспособность предприятий вышла за пределы самих предприятий и должна отражать возможные изменения конъюнктуры, влияющей на основные элементы организационных объединений региональных производственных систем. Для реализации подобной задачи необходимо создать условия гармонизации бизнес-интересов всех участников данных производственных систем.

По результатам исследования предложена стратегия практического достижения региональными машиностроительными предприятиями, пространственно-взаимодействующих с предприятиями приоритетных отраслей экономики, конкурентоспособности в выпуске продукции и оказания услуг на региональном рынке.

Предложен пилотный проект для реализации на территории Мурманской обл., использующий современный экономический механизм повышения конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий. Данный проект должен базироваться на потенциале предприятий приоритетных отраслей региональной экономики, потенциале региональных машиностроительных предприятий, зарубежных партнеров, например финских машиностроителей, и региональном потенциале Мурманской обл. Только правительство Мурманской обл. стратегически заинтересовано в размещении различных производственных бизнес-единиц на территории области, так как развитие территории напрямую связано с устранением бюджетного дефицита. Для этого необходимо использовать экономический механизм управления региональной экономикой, при котором местные и финские машиностроительные предприятия в кооперации будут обеспечивать модернизацию и эксплуатацию оборудования предприятиями приоритетных

отраслей экономики региона, использующих региональный потенциал полезных ископаемых. Схематично рекомендации по итогам исследования представлены на рис. 33.

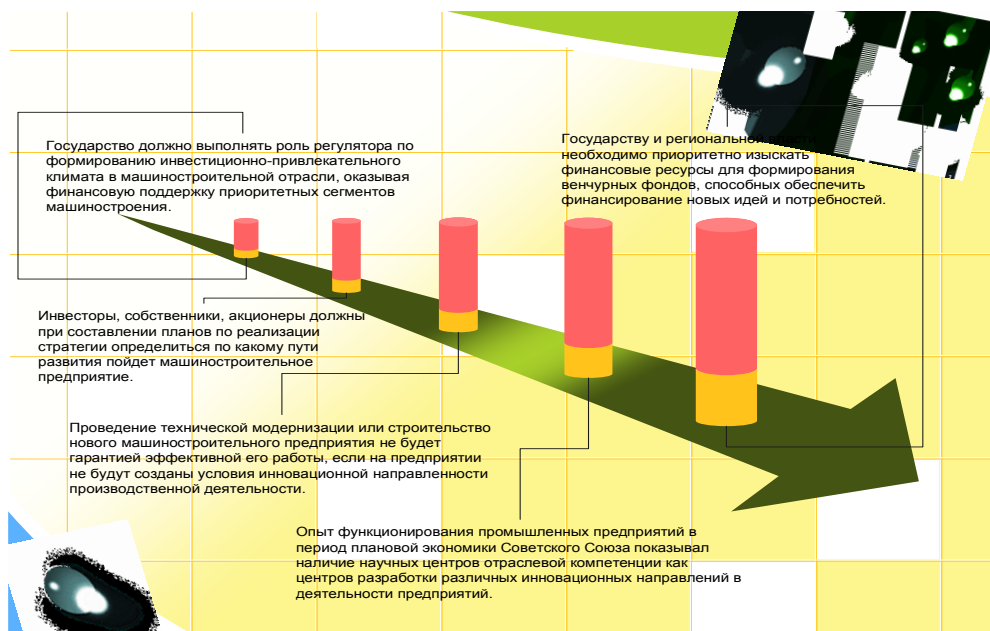


Рис. 33. Рекомендации по результатам исследования

В результате исследований достигнуты следующие результаты (рис. 34):

- проведен анализ и дана оценка современного состояния машиностроительных предприятий России в целом и различных групп предприятий машиностроения с единичным и мелкосерийным производством Мурманской обл. в частности;
- дана оценка конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий и установлены основные причины ее снижения;
- изучен зарубежный опыт использования экономических механизмов инновационного развития региональных бизнес-структур, которые обеспечивают их конкурентоспособность данных структур не только на национальном, но и на внешнем рынке;
- сформулированы предложения по разработке стратегии и применению экономического механизма инновационного развития машиностроительных предприятий Мурманской обл. с целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг) на региональном рынке.

Проведенные исследования позволили сделать вывод о том, что самым эффективным направлением повышения конкурентоспособности региональных машиностроительных предприятий может быть их инновационное развитие. Опыт инновационного развития предприятий машиностроения в странах с развитой рыночной экономикой показал, что самым эффективным

экономическим механизмом является процесс создания совместных предприятий и территориальных зон с особым экономическим статусом.



Рис. 34. Результаты исследования

По результатам исследования определен современный тренд экономического механизма инновационного развития машиностроительных предприятий Мурманской обл. В качестве пилотного проекта предлагается создание зоны опережающего развития (роста) на ограниченной территории порта Мурманск (территория АО «Мурманский морской рыбный порт» и бывшей ОАО «Мурманская судовой верфь») с возможностью организации совместных предприятий финских и российских машиностроителей, которые будут обеспечивать конкурентоспособными продукцией и услугами предприятия приоритетных отраслей региональной экономики, использующих региональный потенциал. Только подобные интегральные производственные системы, в которых происходит гармонизация интересов участников, позволяют достичь максимального синергетического эффекта при использовании регионального потенциала.

Данные научные разработки могут быть использованы правительством Мурманской обл. и другими региональными правительствами Арктической зоны как концептуальные при разработке дорожной карты по созданию условий для эффективного развития различных бизнес-структур на собственной территории, чтобы повысить их конкурентоспособность не только на региональном рынке, но и на национальном.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аганбегян А. Г. Капитал мозга // *АиФ*. 2016. № 28 (1861). Режим доступа: www.AIF.RU.
2. Акимочкин А. А. Современные тенденции и перспективы развития станкостроения России / А. А. Акимочкин, Т. Г. Рыжакина // *Фундаментальные исследования*. 2004. № 9–1. С. 128–133. Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?d=34656> (дата обращения: 30.05.2016).
3. Андреев В. Н. Концептуальная модель управления созданием и развитием конкурентоспособных машиностроительных предприятий // *Российское предпринимательство*. 2010. № 7, вып. 2 (163). С. 106–111. Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru/articles/10921/>
4. Андрианов В. Д. Эволюция основных концепций регулирования экономики: от теории меркантилизма до теории саморегуляции. М.: Экономика, 2008. 326 с.
5. Аристов Л. С. Особые экономические зоны: сравнительный анализ опыта США и РФ // *Экономика, государство, общество*. Режим доступа: <http://ego.uapa.ru/issue/2013\02\02>
6. Блауг М. экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело ЛТД, 1996. 687с. (Зарубежный экономический учебник).
7. Васильев А. В. Особые экономические зоны: терминологические аспекты. Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2010/060.pd>
8. Васильев А. М. Повышение эффективности функционирования рыбной отрасли России в Северо-Восточной Атлантике. Апатиты, 2006. 335 с.
9. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. URL: <http://www.bibliotekar.ru/vneshneeconomicheskaya-deyatelnost-2/148.htm>.
10. Вязогова Ф. Р. Условия устойчивого и сбалансированного развития отраслей промышленного комплекса в современных условиях / Ф. Р. Вязогова, З. Х. Кильчуков // *Экономика и предпринимательство*. 2014. № 11 (ч. 4). С. 478–482. Режим доступа: <http://intereconom.com/archive/197.html>.
11. Гейден Г. Критика немецкой геополитики. М.: Иностран. лит., 1960. 307 с.
12. Герасимов А. Н. Стратегическое управление социально-экономическим развитием Северо-Кавказского федерального округа / А. Н. Герасимов, Е. И. Громов, Е. Г. Дьяченко. Ставрополь, 2012.
13. Голков А. С. Механизмы повышения конкурентоспособности отечественного нефтегазового машиностроения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Апатиты, 2012. 15 с.
14. Горбунова В. С. Оценка факторов конкурентоспособности предприятий российского станкостроения в условиях усиления влияния международных интеграционных процессов // *Экономика и предпринимательство*. 2014. № 11 (ч. 4). С. 661–664. Режим доступа: <http://www.intereconom.com/archive/197.html>.
15. Громов А. С. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон в Российской Федерации // *Вестник науки Сибири*. 2013. № 3 (9).

16. Гусаров Н. А. Технологическая модернизация российской промышленности: состояние и тенденции развития // Экономика и предпринимательство. 2015. № 1. С. 133–136. Режим доступа: <http://www.intereconom.com/archive/196.html>.
17. Дайан А. Академия рынка: маркетинг / А. Дайан и др. М.: Экономика, 1993. 574 с. Режим доступа: <http://www.libex.ru/detail/book305476.html>.
18. Жуковская И. В. Системная проблема функционирования машиностроения и оптимальные варианты ее решения. Режим доступа: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2011/2011-4/8/8.htm>
19. Информация о свободных (особых) экономических зонах // Портал внешнеэкономической информации / М-во экономического развития РФ. Режим доступа: http://www.ved.gov.ru/exportcountries/us/about_us/laws_ved_us/special_area_us/
20. Инфраструктура и ее роль в региональном развитии // Портал внешнеэкономической информации / М-во экономического развития РФ. http://www.ved.gov.ru/exportcountries/us/about_us/laws_ved_us/special_area_us/regionalnom_razvitiie.html.
21. Кадышева О. В. От сырьевой ориентации российской экономики к ориентации технологической: фактор нефтесервиса. Уфа, 2007. Режим доступа: http://ogbus.ru/authors/Kadysheva/Kadysheva_1.pdf.
22. Кацавцев В. Пока государство спит // Нефть России. 2006. № 6. С. 94–97. Режим доступа: <http://www.oilru.com/nr/157/3464/>.
23. Колесниченко А. Марш-бросок на восток // Аргументы и факты. 2016. № 36. С. 4. Режим доступа: www.AIF.RU/.
24. Конкурентоспособность машиностроения: реальность и перспективы. Режим доступа: <http://www.webeconomy.ru/print.php?id=2727>.
25. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление: пер. с англ. / Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Мури. М.: Олимп-Бизнес, 2008 576 с.
26. Кузнецов Н. А. Региональное развитие особых экономических зон в России / Н. А. Кузнецов, Е. Ю. Рязанцев // Дискуссия: политический журнал научных публикаций. 2013. № 2. С. 42–44.
27. Малышкина Е. Все дороги свяжут в узел. Инфраструктура Мурманского порта подвергнется модернизации // Рос. газ. 2008. 5 февраля. С. 19.
28. Машиностроение Финляндии. Режим доступа: http://www.infofin.ru/p_37.php?ad=reg
29. Мельковская К. Р. Проблемы функционирования российских машиностроительных предприятий. Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs-36-122011/item/928-2011-12-27-11-47-15>.
30. Набатникова М. Итоги на юбилей // Аргументы и факты. 2016. № 25. Режим доступа: www.AIF.RU.
31. Неучева М. Ю. Зарубежный опыт функционирования особых экономических зон // Экономическая глобализация и проблемы международной безопасности. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyu-oputfunktsionirovaniya-osobyh-ekonomicheskikh-zon>.
32. Новак С. Бизнес-инструменты для производственного предприятия: от основ до высшего пилота / пер. с англ. Л. Ю. Смоляк; науч. ред. О. И. Шмигельский. Минск: Гревцов Паблишер, 2008. 496 с.

33. О прогнозе социально-экономического развития Мурманской области на 2016 г. и плановый период 2017 и 2018 гг.: постановление Правительства Мурманской области № 476-ПП/10 от 23.10.15. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/GetFile/510020151027001?type=pdf>.
34. О стратегии индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003–2015 годы: указ Президента Республики Казахстан от 17 мая 2003 г. № 1096. Режим доступа: <http://ru.government.kz/documents/>.
35. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»: постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 328. Режим доступа: http://consultant.ru/document/cons_dos_LAW_162176/.
36. ОАО «Кандалакшский механический завод»: офиц. сайт. Режим доступа: www.aoakomz.com.
37. ОАО «Оленегорский механический завод»: офиц.сайт. Режим доступа: www.olmz.ru.
38. ОАО «Сплав»: офиц. сайт. Режим доступа: www.splavlit.ru
39. Обреченные на рост // Аргументы и факты. 2016. № 24 (1857). Режим доступа: www.AIF.RU.
40. Овешникова Л. В. Вектор эволюции региональной экономической инфраструктуры // Экономика и предпринимательство. 2015. № 1. С. 239–244.
41. ООО «Дружба»: офиц. сайт. Режим доступа: www.mz-dpuzhba.ru
42. ОЭЗ «Алабуга». Режим доступа: <http://www.russer.ru/oez/industrial/tatarstan/alabuga>.
43. Передкова И. В. Особая экономическая зоны и ее роль в развитии экономики региона // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 11. С. 89–92.
44. Половинкин В. Н. Современное состояние и проблемы развития отечественного машиностроения / В. Н. Половинкин, А. Б. Фомичев. Режим доступа: <http://www.proatom.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=4639>.
45. Попова Е. С. Сравнительный анализ государственных политик в сфере создания и функционирования особых экономических зон в России и Казахстане // Экономика, государство, общество. Режим доступа: <http://ego.napa.ru/ru/issue/2015/04/07>.
46. Портер М. Международная конкуренция. М., 2004.
47. Проблемы оценки развития региональной инфраструктуры. Режим доступа: be5.biz/ekonomika1/r2011/1392.htm
48. Рашкеева И. В. Опыт развития ОЭЗ в России и за рубежом / И. В. Рашкеева, М. В. Елесина // Nauka — rstudent.ru. 2014. № 10. С. 14.
49. Региональное развитие Российской Федерации до 2020. Режим доступа: <http://www.protown.ru/information/nide\7453.html>
50. Рогинский С. В. Государство и нефтегазовый комплекс: опыт Норвегии и России. М., 2002.
51. Российская промышленность на этапе роста: факторы конкурентоспособности фирм / под ред. К. Р. Гончар, Б. В. Кузнецова. М.: Вершина, 2008. 480 с.
52. Савельев Ю. В. Управление конкурентоспособностью региона: от теории к практике / Ин-т экономики КарНЦ РАН. Петрозаводск, 2010. 516 с.

53. Севостьянов Н. А. О государственной политике России в сфере нефтегазового сервиса / Н. А. Севостьянов, В. В. Лаптев // Геология нефти и газа. 2007. № 2. С. 25–33.
54. Селин В. С. Экономические условия и инновационные возможности обеспечения конкурентоспособности месторождений углеводородного сырья Арктического шельфа / В. С. Селин, В. А. Цукерман, А. Н. Виноградов. Апатиты: КНЦ РАН, 2008. 267 с.
55. Сергеев А. А. Конкурентоспособность машиностроения: реальность, возможность и перспективы // экономические науки. 2014. 8 (117). Режим доступа: http://ecsn.ru/files/pdf/201408/201408_67.pdf.
56. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2009. 960 с. (Антология экономической мысли).
57. Смородинская Н. В. Организация особых экономических зон в мировой и российской практике: концептуальные аспекты // Вестник Института экономики РАН. 2011. № 3. С. 16–36.
58. Современное состояние машиностроительных предприятий. Режим доступа: <http://www.mashcon.ru/article/41-sovremennoe-sostoyanie-mashinostroitelnyh-zavodov-i-predpriyatiy.html>.
59. Современные проблемы конкурентоспособности российской нефтяной техники. Режим доступа: http://gasoilpress.ru/gij_detailed_work.php?GLI_ELEMENT_ID=47259&WORK_EL
60. Соглашение по вопросам свободных (специальных, особых) экономических зон на таможенной территории таможенного союза и таможенной процедуры свободной таможенной зоны от 18 июня 2010. Режим доступа: <http://www.rosez.ru/osobyie-ekonomicheskie-zony-novosti-zakonodatelstva/3225-soglashenie-ot-18-iyunya-2010>.
61. Соколов Д. В. Эволюция немецкой геополитики // Геополитика: теория и практика: сб. ст. М., 1993. С. 125–145.
62. Татарских Б. Я. Экономические вопросы развития отечественного машиностроения / Б. Я. Татарских, Н. А. Дубровина. Режим доступа: http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=799.
63. Торговля в России. 2013: стат. сб. / Росстат. М., 2013. 511 с.
64. Турчанинова Т. В. Взаимодействие предприятий в новых рыночных условиях при пространственной организации эффективной экономики приморского региона / Т. В. Турчанинова, В. Е. Храпов // Экономика и предпринимательство. 2015. № 1. С. 233–238.
65. Турчанинова Т. В. Структурные изменения промышленного предприятия как элемента производственной системы региональной экономики. Апатиты: КНЦ РАН, 2014. 95 с.
66. Турчанинова Т. В. Судоремонтный кластер как одно из направлений социально-экономического развития приморского региона / Т. В. Турчанинова, В. Е. Храпов // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12 (ч. 3). С. 1166–1170. Режим доступа: <http://intereconom.com>.
67. Управление конкурентоспособностью машиностроительных предприятий России: анализ и перспективы. Режим доступа: http://www.pro18.ru/index.php?option=com_content&VIEW=ARICLE&ID=237:2012-02-07-11-17.

68. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: www.gks.ru.
69. Храпов В. Е. Механизмы пространственного взаимодействия предприятий с единичным и мелкосерийным производством в приморском регионе: монография / В. Е. Храпов, Т. В. Турчанинова. Апатиты: КНЦ РАН, 2015. 105 с.
70. Храпов В. Е. Пути повышения конкурентоспособности промышленных объектов бизнеса Мурманской области как субъекта Арктической зоны / В. Е. Храпов, Т. В. Турчанинова // Периодический научный сборник по материалам XXI Междунар. науч.-практ. конф. Белгород: Изд-во АПНИ 2016. № 12-12. С. 130–135.
71. Храпов В. Е. Рыночные преобразования на судоремонтном предприятии: учеб. пособие / В. Е. Храпов, Т. В. Храпова. Мурманск: Максимум, 2002. 358 с.
72. Храпов В. Е. Сценарный вариант инновационного развития региональных машиностроительных предприятий Мурманской области / В. Е. Храпов, Т. В. Турчанинова // Сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-практ. конф. Воронеж: Изд-во ИЦРОН, 2016. № 3. С. 30–34.
73. Шатохин С. М. Предпосылки и реальные пути создания инновационной основы развития Тюменского машиностроения. Режим доступа: <http://law.abmtyumen.ru/nic?print@nd=466201948>.
74. Шлямин В. Финляндия для России — крупный технологический партнер / М-во экономического развития РФ. Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minee/press/interview/201411142>.
75. Шоманов А. Лоббизм и экономические реформы в Казахстане в постсоветский период // Central Asia in Transition: сайт. № 61. Режим доступа: <http://src-h.slav.hokudai.ac.jp/publicn/61/ackap/ackap-1.html>.
76. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
77. Шушкин М. А. Оценка конкурентоспособности предприятия с дивизиональной структурой управления / М. А. Шушкин, М. Н. Забаева // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 1. С. 58–63.
78. Gobillion L. Do unemployed workers benefit from enterprise zones? / L. Gobillion, T. Magnac, H. Laurent // The French experience: J. public economics. 2012. No. 7. P. 88–92.
79. Jensen C. Special economic zones — twenty years later / C. Jensen, M. Winiarczyk. Warszawa: CASE Network studies and analyses, 2014. 35 p.
80. Joint Ventures und Untemehniens-koopeiationen im Ausland. GWZ Baden – Württembeig, 1993. P. 4–9.
81. Joint Venture. Theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Chemischen Industrie der Schweiz. Basel: Verlag Rüeegger, 1989. P. 50–56.
82. Neurere Entwicklung und Peispektiven für Direktinvestitionen // Dokumentatioa Bundesministerium für Wilttschaft. 1994. No. 363. P. 17–21.
83. U.S. Foreign-Trade Zones Board. URL: <http://ia ita.dos.gov/>.
84. Wang J. The economic impact of special zones: evidence from chinese municipalities // J. development economics. 2013. № 10. P. 133–147.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКИХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	9
1.1. Конкурентоспособность — как фактор модернизации национальной экономики	9
1.2. Опыт создания конкурентоспособных предприятий в странах с развитой рыночной экономикой	20
2. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ЕДИНИЧНЫМ И МЕЛКОСЕРИЙНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ	27
2.1. Подход к оценке конкурентоспособности машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством Мурманской области	27
2.2. Возможные варианты стратегического развития региональных машиностроительных предприятий, тесно пространственно взаимодействующих с предприятиями приоритетных отраслей региональной экономики	44
3. ПРИМЕНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ	50
3.1. Создание совместных предприятий с участием отечественных и зарубежных партнеров	50
3.2. Использование зон с особым экономическим статусом, как условия повышения конкурентоспособности региональной экономики	76
3.3. Принципы организации, системы координации деятельности, управления и совместного хозяйственного сотрудничества в зоне с особым экономическим статусом	97
3.4. Современные подходы к эффективному управлению машиностроительных предприятий с единичным и мелкосерийным производством	102
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	124
ЛИТЕРАТУРА	129

CONTENTS

INTRODUCTION	5
1. MODERN CONDITION OF THE RUSSIANS ENGINEERING ENTERPRISES ⁹	
1.1. Competitiveness — as a factor of modernization of the national economy	9
1.2. The experience of creating competitive enterprises in countries with developed market economies	20
2. EVALUATION OF THE CURRENT STATUS OF REGIONAL ENGINEERING ENTERPRISES WITH UNIFIED AND SMALL-SUCCESSFUL PRODUCTION	27
2.1. Approach to the assessment of the competitiveness of engineering enterprises with a single and small-scale production of the Murmansk region	27
2.2. Possible variants of strategic development of regional engineering enterprises closely interacting spatially with enterprises of priority branches of the regional economy	44
3. APPLICATION OF VARIOUS ECONOMIC MECHANISMS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENGINEERING ENTERPRISES OF MURMANSK REGION	50
3.1. Creation of joint ventures with participation of domestic and foreign partners	50
3.2. Use of zones with special economic status — as conditions for increasing the competitiveness of the regional economy	76
3.3. Principles of organization, systems of coordination of activities, management and joint economic cooperation in a zone with a special economic status	97
3.4. Modern approaches to the effective management of engineering enterprises with a single and small-scale production	102
CONCLUSION	124
REFERENCES	129

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ (на обложку)



Храпов Владимир Евгеньевич — доктор экономических наук, заслуженный работник рыбного хозяйства, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина Кольского научного центра РАН. В 1973 г. окончил Астраханский технический институт рыбной промышленности и хозяйства, в 1990 г. Академию народного хозяйства при Совете Министров СССР. Сфера научных интересов: региональная экономика, пространственная организация управления на инфраструктурных предприятиях, обеспечивающих морехозяйственную деятельность приморского региона.

В этой научной области им опубликовано более 80 работ, в т. ч. 12 монографий, 6 учебно-методических работ.



Турчанинова Татьяна Владимировна — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина Кольского научного центра РАН. После окончания в 1999 г. Мурманского государственного технического университета занимается научно-исследовательской работой в области пространственного управления машиностроительными предприятиями в рамках развития приморского региона и рационального природопользования. Опубликовала около 110 трудов,

в т. ч. 9 монографий, 5 учебно-методических работ. Все работы автора ориентированы на повышение конкурентоспособности и пространственного развития не только предприятий промышленного сектора экономики, но и отраслей, регионов, а также страны в целом. Успешно совмещает научную и педагогическую деятельность с работой в реальном секторе экономики Северного рыбопромышленного бассейна.



Храпов Владимир Евгеньевич — доктор экономических наук, заслуженный работник рыбного хозяйства, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина Кольского научного центра РАН. В 1973 г. окончил Астраханский технический институт рыбной промышленности и хозяйства, в 1990 г. Академию народного хозяйства при Совете Министров СССР. Сфера научных интересов: региональная экономика, пространственная организация управления на инфраструктурных предприятиях, обеспечивающих морехозяйственную деятельность приморского региона. В этой научной области им опубликовано более 80 работ, в т. ч. 12 монографий, 6 учебно-методических работ.



Турчанинова Татьяна Владимировна — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина Кольского научного центра РАН. После окончания в 1999 г. Мурманского государственного технического университета занимается научно-исследовательской работой в области пространственного управления машиностроительными предприятиями в рамках развития приморского региона и рационального природопользования. Опубликовала около 110 трудов, в т. ч. 9 монографий, 5 учебно-методических работ. Все работы автора ориентированы на повышение конкурентоспособности и пространственного развития не только предприятий промышленного сектора экономики, но и отраслей, регионов, а также страны в целом. Успешно

совмещает научную и педагогическую деятельность с работой в реальном секторе экономики Северного рыбопромышленного бассейна.

Фото на обложке - Виталий Новиков

ISBN 978-5-91137-364-1



Российская Академия Наук

КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР

Институт экономических проблем им. Г.П.Лузина

РОССИЯ, 184209, Мурманская область, г.Апатиты, ул.Ферсмана, 24а

