

СИСТЕМНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИТИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ

Аннотация В статье рассматриваются основные направления развития промышленности в Республике Мордовия с учетом возможностей и рисков, связанных с внешними экономическими тенденциями. Особое внимание уделяется условиям формирования инновационной специализации республики. Также в статье обсуждаются направления развития светотехнического сектора республики.

Корпоративное развитие отраслей российской экономики, к которым принадлежат предприятия и базового сектора Республики Мордовия, в настоящий момент определяется следующими основными направлениями:

1) *консолидация активов, рост масштабов корпораций*. Консолидация осуществляется на рынках транспортного машиностроения, кабельной и электронной, электротехнической продукции, химической и химико-фармацевтической отрасли, индустрии строительных материалов, а также на рынках торговых и развлекательных услуг, логистики и транспорта;

По данным аналитической группы M&A-Intelligence, в 2007 году российскими компаниями было проведено 486 сделок M&A на общую сумму 124,638 млрд дол. По количеству сделок это на 41% выше, чем в 2006 году, а по сумме этот показатель почти в три раза превысил позапрошлогодние результаты. Несмотря на то, что лидерами по стоимости сделок являются нефтегазовый сектор (45 сделок на общую сумму 45,7 млрд долл.), электроэнергетика (23 сделки со совокупным объемом 18,3 млрд долл.) и компании, занятые добычей полезных ископаемых (25 сделок на 9,85 млрд долл.), количество сделок в реальном секторе, в том числе, в промышленности, высоко и продолжает расти;

2) *постепенное преобразование крупнейших российских холдингов в корпорации*, концентрирующую внимание на подготовке сложных комплексных решений и развитии инжиниринга и новых технологий, радикальное повышение качества процессов управления в отраслях потребительского сектора;

3) *реструктуризация бизнес-процессов*, выделение из непрофильных активов, развитие секторов экономики сервиса и технологического обеспечения основных производств в добыче и первичной переработке сырья, освоение новых систем управления и переход к мировым стандартам управления, в том числе качеством и технологическими процессами. Этот процесс будет подталкиваться не только ростом конкуренции на рынках, но и необходимостью приведения управления и корпоративной политики крупнейших российских компаний в соответствие с международными стандартами. Последнее тесно связано с выходом данных компаний на мировой фондовый рынок. Создаются специализированные EPC-поставщики (Engineering, Procurement, Construction (англ.) – проектирование, закупка, монтаж), интегрирующие в свои системы производителей материалов, оборудования и приборов;

4) *выход российских федеральных и региональных корпораций на новые рынки*, в том числе осуществление экспансии в другие российские регионы, что создает требования к качеству и уровню управления, логистике и т.д.

Выделим основные возможности и риски, связанные с внешними тенденциями:

1) инвестиционный потенциал регионов, ближайших к Московской агломерации будет практически исчерпан в среднесрочной перспективе (4-7 лет). Это создает для регионов, находящихся в зоне 500-600 км от столицы, таких как Республика Мордовия, возможность для размещения новых производств. Близость к такому мегаполису как Москва имеет как отрицательные: стимулирование миграционного оттока и т.д., так и положительные моменты: рынок сбыта, инфраструктурная обеспеченность и т.д. В настоящее время наиболее активно осваивается 300-километровая зона мегаполиса, размещение, так называемых, крупных процессинговых центров. Наиболее активно последнюю функцию осваивают в настоящее время Калужская, Тверская, Ярославская, Владимирская область.

Основными критериями выбора той или иной территории для размещения процессинговых центров являются:

– человеческий капитал: наличие трудовых ресурсов, развитость и гибкость системы образования, профессиональная мобильность трудовых ресурсов;

– степень удаленности от рынка сбыта;

– наличие инфраструктуры: *транспортно-логистической*, являющейся ключевой для размещения производств, чья дистрибуция осуществляется в Москве; *производственной*, когда преимуществом пользуются современные индустриальные парки, а не старые производства; *энергетической* и др.

– уровень развития городской среды: общественное питание, современные форматы торговли, инфраструктура досуга и развлечений, развитие рынка жилой недвижимости;

– поддержка региональных властей.

2) растущий спрос на продукцию традиционных для Республики Мордовия отраслей промышленности: транспортного машиностроения, электротехнического сектора, приборостроения и т.д., создает возможность для их развития, а именно: технологической модернизации, наращивания объемов производства и т.д., но, одновременно, создает угрозу несомасштабности рынку предприятий, существующих в регионе;

3) консолидация активов в базовых секторах экономики, а также приход крупных игроков в регион обеспечивает лучший доступ компаний к инвестиционным ресурсам и большую рыночную власть, устойчивость к рыночным колебаниям спроса и возможность адекватного реагирования на новые конкурентные вызовы, такие как приход на российский рынок ведущих зарубежных производителей, но снижает потенциал влияния органов региональной и муниципальной власти на данные компании;

4) снижение конкурентоспособности ряда секторов, особенно отечественной электротехники, приборостроения и т.д. после вступления в ВТО и повышения цен на энергоносители;

5) развитие крупных агломераций в Приволжском федеральном округе также будет стимулировать развитие спроса на продукцию базовых для региона секторов, в том числе: свето- и электротехники, но будет оказывать негативное воздействие на рынок труда региона в силу появления новых точек роста на территории РФ;

6) изменение структуры рынка в ряде секторов создает возможность для занятия новых ниш на рынке, но вместе с тем усиливает конкуренцию и формирует новые стандарты качества продукции;

7) реализация государственной политики в инновационном секторе также потенциально дает возможность компаниям Республики Мордовии для восстановления собственной технологической базы в базовых секторах промышленности региона.

Таблица – Примеры вхождения республиканских предприятий в федеральные холдинги и торговые дома

Предприятие	Холдинг, в который вошло предприятие, торговый дом	Месторасположение главного офиса предприятия	Год вхождения в холдинг
ОАО «Биохимик»	ЗАО «СИА ИНТЕРНЕЙШ-НЛ» (крупнейший дистрибьютор)	Москва	2005 г.
ОАО «Саранский завод «Резинотехника»	ОАО «Сибур-Русские шины»	Москва	2005 г.
ОАО «Саранскабель»	ОАО «Севкабель Холдинг»	Санкт-Петербург	Решение о слиянии принято в январе 2008 г.
ЗАО «Цветлит»	ОАО «Севкабель-Холдинг»	Санкт-Петербург	
ОАО «Русские машины» совместно с группой компаний «Вагоностроительная корпорация Мордовии» создали ОАО «Русская корпорация транспортного машиностроения»		Саранск	2007 г.
ОАО «Кадошкинский электротехнический завод»	Торговый Дом «Светотехника» – эксклюзивный поставщик продукции марки GALAD	ТД Светотехника – Москва	н/д

Рост рынка будет провоцировать производственную экспансию уже образовавшихся региональных холдингов в другие регионы через покупку предприятий, размещение отдельных производств и т.д. При этом реструктуризация рынков, происходящая в настоящее время, дает возможность выстроить специализированные вертикально-интегрированные структуры. Наиболее перспективными в сфере промышленности в данном отношении являются: свето- и электротехника; силовая электроника. Но процесс консолидации региональных активов и экспансия в другие регионы также будут сопровождаться и процессом включения региональных активов в структуры более крупных игроков. Также распространенным способом консолидации активов и, соответственно, дости-

жения необходимых масштабов для захвата существенной доли рынка, становится формирование торговых домов или вхождение в уже существующие (см. таблицу)¹.

Республика Мордовия имеет потенциал в долгосрочной перспективе стать одним из инновационных центров развития электротехники, в том числе светотехники. Прежде всего, возможность формирования такого центра связана с:

а) концентрацией предприятий данных секторов как в самой Республике, так и в соседних регионах;

б) динамичным развитием данных секторов;

в) наличием на территории региона образовательной инфраструктуры.

Для формирования инновационной специализации необходимо:

1) Развитие инфраструктуры инновационной деятельности:

– формирование технопарка, основными направлениями развития которого должны стать разработка и внедрение инноваций в сфере оптических и электронных технологий;

– активизация работы существующего бизнес-инкубатора с инновационными проектами: спецификация мер поддержки для инновационных предприятий, например, полное освобождение от арендной платы на 3 года), финансирование работ по оформлению авторской защиты изделия в виде свидетельств о полезной модели, промышленном образце или изобретении на инновационное изделие и т.д.;

– развитие деятельности венчурного фонда;

– модернизация системы высшего образования в Республике Мордовия: увеличение объема исследовательских и инновационных проектов, реализуемых в Мордовском государственном университете им. Н.П. Огарева, по внешним заказам, расширение «географии» абитуриентов и увеличение доли абитуриентов из других регионов РФ, усиление кооперации вуза и предприятий реального сектора, реализация кадровой программы, направленной на привлечение молодых специалистов к исследовательской деятельности и др.

2) Развитие системы кооперации между участниками инновационного процесса: разработчиками, промышленными предприятиями, ВУЗами и т.д., а также стимулирование инновационной активности данных субъектов, осуществляемое в следующих формах:

– стимулирование производственной кооперации предприятий. Например, комплектующие для производства светодиодных светильников можно было бы производить на разных предприятиях региона: электронные ПРА – на ОАО «Орбита», блоки питания – на ОАО «Электровыпрямитель», светильники на основе светодиодов – на Ардатовском светотехническом заводе и ЗАО «Трансвет» и т.д.

– развитие системы мер государственной поддержки инновационных разработок, в том числе совместных для предприятий светотехнической и электронной промышленности, а также развитие системы обеспечения доступа предприятий к передовым исследованиям и разработкам;

– импорт технологий: кооперация с российскими и иностранными предприятиями, активно работающими на высокотехнологичных рынках в форме создания совместных предприятий, создания ассоциаций, учреждения торговых марок и т.д.;

– развитие кооперации промышленных предприятий с научными организациями;

– стимулирование формирования fabless-компаний, которые, как правило, специализируются на разработке и проектировании (дизайне), а также развитии и маркетинге своей продукции, производственном процессе, размещая его на других предприятиях. Так, по данным Полупроводниковой Фаблесс Ассоциации (FSA), опубликованным в Electronic News (2005, October 23), доход fabless-сектора на рынке полупроводниковой электроники за 2004 год достиг \$33 млрд., что составляет примерно 18% от всего рынка. Это на 27% больше, чем в 2003 году. Согласно данным Gartner Group к 2010 году на долю fabless придется 50% всего рынка. Чистая прибыль лидера рынка американской компании Qualcomm в 2004 году составила \$532 млн. и продолжает демонстрировать устойчивый рост в среднем на 9% в год. Сегодня до 70% fabless-рынка заняты американскими компаниями, расположенными главным образом в Силиконовой долине. Средний доход, полученный публичными fabless-компаниями во втором квартале 2005 года, вырос на 17%. При этом североамериканцы получили 76% дохода, азиаты 21% и европейцы 3%.

3) Создание системы информационной поддержки инновационных предприятий, а также предприятий свето- и электротехнического кластера:

– проведение технологического и рыночного форсайта. Форсайт – метод прогнозирования развития в секторе с привлечением большого количества участников: всех групп интересов, отвечающих за решение задачи, устранение проблемы, за развитие сектора и т.д. Форсайт обеспечивает: определение долгосрочных трендов развития сектора (территории и т.д.), сценарное представление будущих изменений, согласование государственных, региональных и корпоративных стратегий развития, периодичность обновления информации и возможность использования ее для корректировки политики. В качестве инициаторов проведения форсайта обычно выступают:

а) предприятия того или иного сектора промышленности, как правило, объединенные в отраслевую ассоциацию, цель которых определить направления дальнейшего развития и разработок;

б) региональные органы власти, которые используют форсайт для реструктуризации и повышения конкурентоспособности того или иного сектора. В качестве организаторов форсайта могут выступать:

– ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева», специализирующийся на проведении исследований в данной сфере и подготовке специалистов;

– отраслевая ассоциация, обладающая необходимыми аналитическими квалификациями, например, Международная ассоциация «Электрокабель»;

– другие институты.

Для участия в Форсайте обязательно должны привлекаться а) международные и российские эксперты в данной сфере, б) компании-производители, являющиеся лидерами рынка, в) торговые компании, которые обеспечивают связь с потребителями, г) российские и международные научные центры и институты, д) образовательные учреждения. Основным результатом форсайта является карта перспективных направлений инновационного и технологического развития в определенном секторе промышленности. Обычно форсайт производится на долгосрочную перспективу – до 20 лет, но подвергается корректировке раз в 3-4 года;

– организация исследовательского центра по изучению конъюнктуры рынка светотехники и электротехники, который будет осуществлять исследования перспективных сегментов светотехнического и электротехнического рынка, проводить семинары и конференции по основным направлениям развития рынков и перспективам технологического развития.

4) Реализация активной маркетинговой политики и проведение институциональной работы с рынком:

– развитие институциональной работы с рынком, как на региональном, так и на федеральном уровне предполагает, например, в рамках развития светодиодного направления, стимулирование использования энергосберегающих технологий, в том числе, переход на новые источники света, ужесточение правил и норм утилизации вредных веществ и т.д.;

– стимулирование спроса на новую продукцию: проведение информационных акций, особенно в крупных городах, посвященных новым продуктам, создание портала, посвященного источникам света и их характеристикам и т.д. Создание портала как информационный и маркетинговый инструмент используют многие крупные отечественные корпорации (ОК «Русал»).

В настоящее время в регионе потенциал формирования конкурентоспособного кластера имеют светотехнический и электротехнический сектор. В отношении других секторов также могут и должны реализовываться меры государственной поддержки, но они должны строиться по другим основаниям. Основными критериями перспектив формирования кластера являются:

- динамика развития рынка;
- экспортный потенциал;
- динамика производства в регионе;
- масштаб рынка, на котором работают предприятия сектора;
- наличие нескольких предприятий ядра кластера;
- развитие факторов производства.

Основные направления развития светотехнического сектора:

1). Рост производительности факторов производства: труда, основных фондов и т.д.:

– технологическая модернизация предприятий: поддержка предприятий, осуществляющих программы комплексной технологической модернизации, стимулирование внедрения на предприятиях современных систем управления;

– формирование условий для кооперации российских предприятий в рамках развития кластера, в том числе инновационных и производственных пред-

приятый, базовых предприятий кластера и предприятий поддерживающих отраслей, а также поддержка создания и развития ассоциативных органов управления;

– привлечение крупного инвестора – одного из мировых лидеров производства светотехники в сектор массового производства. Для создания совместного предприятия, по некоторым оценкам экспертов, потребуется инвестиций около 3,5 млн. долл. США на покупку новых линий и налаживание сбыта. Также до 200 тыс. евро может уйти на оформление международной сертификации, хотя у ряда предприятий светотехнической промышленности РМ она уже имеется. Для строительства производства с новейшим оборудованием и большой мощностью потребуется уже от \$100 млн. до \$200 млн. За эти деньги можно купить линию, которая будет выдувать по 14 стеклянных колб в секунду и позволит выпускать более 700 млн. ламп в год. При этом выход годных к употреблению ламп будет превышать 90%². Организация нового предприятия с нуля представляется слабо обоснованной ввиду отсутствия у мировых лидеров рынка светотехники опыта строительства светотехнических предприятий с нуля в России и всей Восточной Европе, а также наличия опыта организации предприятий светотехники на базе уже существующих.

2). Развитие предприятий смежных (поддерживающих) отраслей: современная упаковка продукции, инжиниринг оборудования и автоматизированного проектирования, повышение качества складских услуг, и т.д.:

– основным направлением здесь выступает поддержка проектов по организации производства комплектующих: например, производство на Ардатовском светотехническом заводе электронных пускорегулирующих аппаратов при сохранении в течение некоторого времени производства электромагнитных ПРА, пока на последние будет сохраняться устойчивый спрос. Также для стимулирования организации новых предприятий может быть создан специализированный индустриальный парк;

– развитие дизайнерского направления, что крайне значимо для бытового и городского сегментов. Данное направление характеризуется значительной капиталоемкостью, необходимостью значительных инвестиций для выхода на это направление и удержание на нем позиций. Представляется также целесообразным сотрудничество предприятий региона по данному направлению с архитектурно-художественными и дизайнерскими фирмами Москвы, Нижнего Новгорода, Самары, Казани и зарубежных стран.

3). Развитие торговой инфраструктуры и снижение транзакционных издержек при работе с крупными потребителями:

– развитие систем дистрибуции: взаимодействие с торговой инфраструктурой, формирование торговой сети, ориентированной на массового потребителя, с одной стороны, и осуществляющей продажу элитарной продукции, с другой стороны; а также специализированной и традиционной промышленной светотехнической продукции;

– активизация выставочно-ярмарочной деятельности светотехнических предприятий. Необходимо создание эффективной информационно-консульта-

ционной поддержки, проведение конференций поставщиков, ярмарок/выставок/смотров;

– стимулирование спроса на традиционную светотехническую продукцию за счет повышения качества рекламных услуг, упаковки и т.д.

Наиболее вероятные приоритетные направления электротехнического кластера как конкурентоспособного сектора промышленности до 2025 года:

– *дифференциация товарных рынков*, а именно: разработка и производство интеллектуальных силовых электронных систем. В ближайшие годы не ожидается появления новых типов приборов силовой электроники, которые бы заняли доминирующее положение на рынке. Данный вариант развития предполагает, что новым направлением технического развития в силовой электронике, наряду с традиционным, станет разработка и производство продукции на стыке силовой и информационной электроники. Такой продукцией станут интеллектуальные силовые электронные системы. Будет происходить интеграция от дискретных приборов и модулей к интеллектуальным модулям, затем к интеллектуальным подсистемам и, наконец, к силовым интеллектуальным электронным системам. Для нового рынка будут присущи не только особенности традиционного рынка силовой электроники (требования к увеличению надёжности, снижению себестоимости и др.), но и тенденции рынка информационной электроники – более короткий цикл появления новых решений, уменьшение размеров и веса продукции, создание конструкций и функциональных возможностей, обеспечивающих легкое использование в различных применениях, более быстрый выход на рынок и т.д.;

– *дифференциация географических рынков*, в частности, поддержка предприятий, осуществляющих выход на мировой рынок. По мнению ряда экспертов, российские компании и промышленные предприятия Мордовии имеют перспективы на следующих рынках электроники: приборы силовой полупроводниковой электроники, сапфир для СИД, структуры для СИД, сверхъяркие СИД, карбид кремния для СИД, углепластики, технологии антикоррозионных обработок и покрытий;

– *развитие внутрирегиональной кооперации*. Формирование условий для кооперации предприятий в рамках развития кластера, в том числе, инновационных и производственных предприятий, базовых предприятий кластера и предприятий поддерживающих отраслей, а также поддержка создания и развития ассоциативных органов управления;

– *развитие предприятий поддерживающих отраслей*: инжиниринг оборудования и автоматизированного проектирования, повышение качества складских и логистических услуг и т.д.;

– *поддержка технологической модернизации существующих производств*.

В настоящее время одним из существенных факторов конкурентоспособности регионов на рынке инвестиций становится наличие инфраструктурно подготовленных площадок, наиболее распространенными организационными формами которых являются особые экономические зоны – территория, помимо инфраструктуры и необходимых площадей, имеющая еще и налоговые льготы,

и индустриальные парки, которые, как правило, управляются самостоятельной управляющей компанией, занимающейся арендой производственных, офисных и складских помещений, предоставлением консультаций по вопросам бизнеса, развитием инфраструктуры индустриального парка и предоставлением других услуг в зависимости от уровня создаваемого индустриального парка. Как особые экономические зоны, так и индустриальные парки могут быть нескольких типов: промышленные, агропромышленные, логистические.

В настоящее время регионы Центрального федерального округа, что объясняется наиболее высокой инвестиционной привлекательностью данной территории, активно создают современную производственную инфраструктуру. Так, в Московской области реализуется программа по созданию сети (около 50) современных индустриальных и логистических парков, Липецкая область приняла региональный закон «Об особых экономических зонах регионального уровня», в рамках реализации которого планируется создать 4–5 особых экономических зон агропромышленного типа и 1 туристско-рекреационного типа.

Развитие современной производственной инфраструктуры в Республике Мордовия предполагает:

- проведение комплексной оценки потенциальных участков для создания объектов производственной инфраструктуры, выбор участков: оценка месторасположения территории участка, обеспеченности инженерными, транспортными, энергетическими инфраструктурами, обеспеченности трудовыми ресурсами, определение основных ограничений для формирования объекта производственной инфраструктуры;

- определение правовых ограничений на использование земельных участков, формирование нормативно-правовой концепции создания объектов производственной инфраструктуры;

- определение требований к функциональному зонированию и инфраструктуре в зависимости от специализации объекта производственной инфраструктуры, разработка градостроительной документации участков;

- формирование системы управления объектами производственной инфраструктуры. Определение статуса участков. Так, отдельным паркам, наиболее значимым для развития экономики региона может быть представлен статус особой экономической зоны регионального уровня. Обычно резиденты региональных особых экономических зон пользуются следующими мерами поддержки:

- а) временные, как правило, срок действия 3-5 лет, налоговые льготы, предполагающие освобождение от налогообложения в отношении имущества, учитываемого на балансе организации, от уплаты транспортного налога, снижение налоговой ставки налога на прибыль и др.;

- б) предоставление земельных участков по сниженным ставкам;

- в) субсидирование процентной ставки по кредитам;

- определение пула инвесторов и разработка механизмов привлечения инвесторов: разработка маркетинговой, производственной стратегии и т.д.;

– инфраструктурное обеспечение участков и строительство необходимых офисных, производственных, складских и прочих помещений; запуск объектов производственной инфраструктуры.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ См.: Центр стратегических разработок «Северо-Запад», данные компаний. Режим доступа: <http://www.csr-nw.ru/>

² См.: От и до лампочки //«Коммерсантъ Деньги». 2006. №6 (558) Режим доступа: <http://www.kommersant.ru>

Ключевые понятия инвестиционная привлекательность, корпоративное развитие, инновационная специализация региона, светотехнический сектор промышленности