

ТЕМАТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

«Обеспечение технологического лидерства, модернизация и реструктуризация деятельности «якорных» предприятий кластера»

Тема выступления:

Что нужно знать кластерам, чтобы быть инвестиционно привлекательными для крупных компаний?

На основе анализа накопленного практического опыта выстраивания и развития взаимодействия крупных компаний (в том числе, созданных с участием государства) с элементами внешней по отношению к ним инновационной среды можно сформулировать, как минимум, семь важных тезисов, которые рекомендуется учитывать кластерам при организации своей деятельности - семь «апрельских» тезисов...

Тезис первый. Крупные «якорные» компании – кто они? Как правило, крупные высокотехнологичные компании представляют собой интегрированные структуры, объединяющие в своем составе несколько юридических лиц с разными компетенциями и с различиями в понимании перспектив своего развития. То есть, деятельность крупных компаний требует постоянного балансирования противоречий и интересов головной компании, дочерних и зависимых обществ, входящих в их состав. Одновременно, при организации деятельности кластеров необходимо учитывать, что даже внутри одной организации (юридического лица) имеют место рабочие противоречия между должностными лицами из числа руководителей (например, между производственным и экономическим блоком, инвестиционным и финансовым и др.).

Следовательно, при выстраивании взаимодействия кластера с крупными компаниями предварительно необходимо изучить иерархию организаций и особенности их функционирования в составе интегрированной структуры, иерархию и особенности влияния должностных лиц интересующих кластер организаций на принятие решений инвестиционного характера. Для успешного продвижения инициатив кластера при работе с крупными компаниями необходимо руководствоваться принципом «нескольких ключей». Проекты кластера будут иметь большие перспективы финансирования со стороны крупных компаний, если будет обеспечена заинтересованность в таком решении и на уровне конкретной организации (юридического лица) и на уровне управляющей (головной) компании интегрированной структуры. При этом должно быть единое понимание, кто в крупной компании является ключевым заказчиком (заинтересантом в работе с кластером).

Следует также учитывать, что у крупных компаний в большинстве случаев уже имеется опыт работы в 2011-2016 гг. с кластерными проектами, с разными кластерами. Этот опыт не всегда положительный. Можно при взаимодействии с должностными лицами крупных компаний неожиданно попасть в зону негатива, источником которого являются предыдущие неудачи в реализации проектов, инициированных в рамках программ развития инновационных территориальных кластеров, проектов региональных центров кластерного развития и др. Поэтому важно на начальной стадии переговоров с представителями крупных компаний особо выделить роль и место, особенности создания, функционирования, в том числе меры государственной поддержки, кластеров-лидеров инвестиционной привлекательности мирового уровня. Предварительно для этого необходимо изучить, или хотя бы поинтересоваться, мнением должностных лиц крупных компаний по отношению к кластерному движению.

Тезис второй. С крупными компаниями рекомендуется выстраивать взаимодействие на основе изучения и понимания сложившейся среды их окружения, работать комплексно не только с должностными лицами предприятий, но и с традиционными партнерами

(научно-производственной кооперацией) крупных компаний (организациями, осуществляющими конструкторское сопровождение производства, с научными организациями, сертифицированными поставщиками, базовыми образовательными организациями и др.). На начальных этапах выстраивания взаимодействия кластера с крупными компаниями предпочтительным является «мягкое» вовлечение кластера в сложившуюся кооперацию с постепенным усилением своей роли. Крупными компаниями, работая с долгосрочными проектами, как правило, не готовы к резким переменам в составе своей кооперации.

Следовательно, стать инвестиционно привлекательным для крупной компании кластер может не только в результате непосредственного взаимодействия с ее руководством, но и зарекомендовав себя через положительную оценку традиционных партнеров крупной компании, имеющих на нее влияние.

Тезис третий. При выстраивании взаимодействия с крупными компаниями необходимо ориентироваться на работу с ними в среднесрочном или долгосрочном цикле (на 3-5 лет и более). Такой горизонт планирования безусловно предусматривает необходимость общения должностных лиц кластеров и крупных компаний на системной основе, постоянно. Для этого рекомендуется проработать вопрос о включении должностных лиц крупных компаний в руководящие или совещательные органы управления деятельностью кластера. С другой стороны, кластерам было бы правильно проработать вопрос о включении своих представителей в совещательные или иные органы управления деятельностью крупных компаний (например, в состав наблюдательного совета при руководителе крупной компании по обеспечению доступа организаций малого и среднего предпринимательства к ее заказам).

В любом случае, принятие решений об инвестициях крупных компаний в проекты кластеров, это не только научно-производственные и экономические решения. Но это еще и результат делового доверия между руководителями крупной компании и кластера. Чем больше создается возможностей им встречаться и взаимодействовать, тем лучше.

Тезис четвертый. При выстраивании взаимодействия с крупными компаниями необходимо учитывать, что для кластеров исходными данными и своего рода ограничениями являются ключевые показатели эффективности (состав и их значения), установленные стратегическим документами деятельности компаний. К таким документам относятся корпоративные стратегии, долгосрочные программы развития компаний, корпоративные программы инновационного развития, программы снижения издержек, программы (планы) реструктуризации (перепрофилирования) производственных мощностей, высвобождения (ликвидации) непрофильных активов и др.

В настоящее время в составе КПЭ для руководителей крупных компаний установлены: выполнение заданий по государственному заказу, планов продаж, производственных планов, повышение производительности труда (не менее 5% в год), повышение энергоэффективности (не менее 5% в год), снижение себестоимости продукции (не менее 1% в год), снижение операционных расходов (на 2-3% в год) и др.

Успешность выстраивания взаимодействия кластеров с крупными компаниями во многом определяется способностью кластеров оказать поддержку руководству компаний в достижении установленных целевых значений показателей эффективности.

Тезис пятый. Успешность в достижении инвестиционной привлекательности кластеров для крупных компаний зависит также от их вовлеченности в реализацию стратегических программ развития регионов. Участие региональных властей, их поддержка кластеров и соответствующие рекомендации от региональных властей руководителям крупных компаний открывают для кластеров дополнительные возможности развития взаимодействия.

Тезис шестой. В условиях распространения санкций на ряд крупных компаний, в первую очередь, интегрированных структур оборонно-промышленного комплекса, значительно возрастает интерес в обеспечении их доступа к мировым технологическим достижениям, новым технологиям и техническим решениям. В сложных современных международных экономических отношениях кластеры обладают рядом преимуществ по доступу к таким идеям и разработкам, способностью более оперативно переносить и осваивать мировые достижения (с известными ограничениями по своим возможностям). Кластеры могут с большей свободой действий выстраивать партнерские отношения с коллективами других стран, регионов внутри этих стран, отраслевыми командами, в том числе и с учеными, конструкторами, технологами (физическими лицами). Наряду с возможностями университетов кластеры в настоящее время имеют шансы интегрироваться в работу крупных компаний по реализации ими программ и мероприятий импортозамещения и снижения (недопущения) импортозависимости.

Тезис седьмой. Для успешной работы с крупными компаниями кластерам целесообразно провести анализ и научиться работать в условиях применения в экономике РФ одновременно различных мер государственной поддержки, часто несоординированных между собой.

В современных условиях государство применяет комплекс мер стимулирования и государственной поддержки промышленности, крупных национальных приоритетных проектов, развития секторов и отраслей экономики, развития территорий и др. В ряде случаев избыточное увлечение мерами государственной поддержки чревато для крупных компаний резким ростом транзакционных издержек, связанных с разработкой необходимых программных (проектных) документов, стратегий, подготовкой и представлением огромного количества отчетов, постоянной работы с мониторами, проверяющими, контролирующими и надзорными органами. И если в рамках реализации мер государственной поддержки в формате частно-государственного партнерства кластеры в большинстве случаев не могут выступать внебюджетными источниками софинансирования, то их деятельность может реально снизить или даже предотвратить потери крупных компаний по причине принятия опрометчивых решений. Кластеры и сейчас, и еще в большей степени в перспективе, могут оказать помощь крупным компаниям в сборе и анализе информации о предпочтительных компетенциях, выступать «сборщиками» таких компетенций, выполнять отдельные заказы с высоким научно-техническим риском при относительно небольших накладных расходах, формировать и поддерживать вокруг крупных компаний («якорных» предприятий в регионах) благоприятное внешнее окружение.

Инвестиционная привлекательность кластеров для крупных компаний во многом определяется стратегическими решениями и основывается на планах долгосрочного сотрудничества.