ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

TD

КОНФЕРЕНЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ

Distr.
GENERAL

TD/B/COM.3/EM.28/2
9 October 2006

RUSSIAN
Original: ENGLISH

СОВЕТ ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ

Комиссия по предпринимательству, упрощению деловой практики и развитию
Совещание экспертов по передовой практике и возможным направлениям политики в области поощрения деловых связей между МСП и ТНК
Женева, 6-8 ноября 2006 года
Пункт 3 предварительной повестки дня

РАЗВИТИЕ ДЕЛОВЫХ СВЯЗЕЙ

Записка секретариата ЮНКТАД*

---

* Вышеуказанная дата представления настоящего документа объясняется задержками при его обработке.

GE.06-52049 (R) 311006 311006

Резюме

Повышение конкурентоспособности отечественных предприятий, прежде всего малых и средних предприятий (МСП), имеет жизненно важное значение для полномасштабного использования развивающимися странами возможностей в сфере международной торговли и инвестиций. Это будет способствовать также достижению целей в области развития, провозглашенных в Декларации тысячелетия. Налаживание деловых связей между малыми и средними предприятиями (МСП) и транснациональными корпорациями (ТНК) является одним из оптимальных путей повышения конкурентоспособности местных фирм, поскольку они могут получать при этом доступ к ключевым недостающим активам, таким, как выход на международные рынки, доступ к финансированию, технологии, управленческим навыкам и специализированным знаниям.

Существует множество различных инициатив, направленных на поддержку развития связей между местными фирмами и филиалами иностранных компаний. Они варьируются от программ, разрабатываемых исключительно донорами и правительствами, до партнерских союзов между государственным и частным секторами и программ, разрабатываемых сугубо частным сектором, включая абсолютно независимые программы развития сетей поставщиков, осуществляемые ТНК в их собственных интересах.
В настоящей записке выделяются ключевые движущие силы и факторы успеха программ развития связей, которые могут способствовать повышению конкурентоспособности МСП в развивающихся странах. В этой связи в ней рассматриваются передовая практика и меры политики, которые содействуют формированию благоприятной деловой среды для налаживания связей в целях усиления воздействия прямых иностранных инвестиций (ПИИ) на развитие принимающих стран. В ней очерчиваются также главные элементы, основные этапы разработки и механизмы поддержки, необходимые для подготовки и осуществления успешных программ, в которых внимание заостряется на обратных связях с поставщиками.

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

ВВЕДЕНИЕ 4

1. Создание благоприятных условий для развития деловых связей 5

1.1 Меры политики, направленные на поощрение связей 6

1.2 Главные движущие силы развития деловых связей 9

1.3 Роль партнерских связей между государственным и частным секторами..... 13

2. Разработка программы развития деловых связей 17

2.1 Ключевые элементы для подготовки программы развития обратных связей 17

2.2 Основные этапы разработки программы развития деловых связей..... 19

2.3 Механизмы поддержки..... 23

3. Выводы 25

Таблица приложения. Возможная схема осуществления программы..... 27

Справочная литература 29

ВВЕДЕНИЕ

1. Лишь ограниченное число (менее 10%) малых и средних предприятий (МСП) в развивающихся странах хорошо подготовлены к деятельности в новых условиях и к обострению конкуренции на глобальных рынках (ЮНКТАД, 2004). Налаживание деловых связей между МСП и транснациональными корпорациями (ТНК) открывает новые возможности для получения потенциальных выгод от глобальной торговли.

2. Как показали исследования ЮНКТАД, эти связи представляют собой один из наиболее оптимальных путей повышения конкурентоспособности МСП и получения ими доступа к ряду недостающих ключевых активов, таких, как выход на международные рынки, доступ к финансированию, технологии, управленческим навыкам и специализированным знаниям (UNCTAD, 2001, 2005). Однако конкретные программы поощрения таких связей имеют шанс на успех только в том случае, если для этого будут созданы благоприятные условия на уровне политики.

3. ЮНКТАД провела целую серию конкретных тематических исследований, которые показали, что существует множество разнообразных инициатив в области поощрения развития связей: от программ, разрабатываемых исключительно донорами и правительствами, до совместных партнерских инициатив государственного и частного секторов и программ, разработанных сугубо частным сектором, включая полностью независимые программы развития сетей поставщиков, осуществляемые ТНК в их собственных интересах (UNCTAD, 2005b и Ruffing, 2006). Вместе с тем необходимо лучше понять, какого рода политика, институты и конкретные механизмы могут понадобиться для поощрения развития взаимовыгодных связей между МСП и транснациональными корпорациями (ТНК).

4. Эти вопросы и рассматриваются в настоящей записке, основанной на докладе, подготовленном Дэвидом Лавгроувом и на последних аналитических наработках ЮНКТАД, конкретных исследованиях по странам, а также на результатах проектов технической помощи. Сначала в ней рассматриваются политика и соответствующая передовая практика, способствующие развитию деловых связей, и определяются основные движущие силы и стороны, заинтересованные в поощрении таких связей. В ней очерчиваются также основные элементы, которые необходимо учитывать при разработке и осуществлении эффективных программ развития деловых связей с заострением внимания на обратных связях с поставщиками. Цель заключается в облегчении дискуссий экспертов по вопросу о том, как обеспечить эффективное осуществление ориентированных на развитие программ поощрения деловых связей в развивающихся странах в целях подготовки руководства по этому вопросу.

1. Создание благоприятных условий для развития деловых связей

5. Налаживание деловых связей между МСП и ТНК является одним из наиболее оптимальных способов повышения конкурентоспособности местных фирм, поскольку они могут получить доступ к недостающим ключевым активам, таким, как выход на международные рынки, доступ к финансированию, технологии, управленческим навыкам и специализированным знаниям. Они включают в себя обратные связи с поставщиками, связи с технологическими партнерами, прямые связи с клиентами и другие побочные эффекты.

6. В настоящей записке внимание заостряется на вопросе о том, как развивать *обратные* связи между МСП и ТНК. Обратные связи формируются в тех случаях, когда ТНК закупают узлы, компоненты, материалы и услуги у местных поставщиков, создавая тем самым основу либо для сугубо коммерческих взаимоотношений, либо для тесного межфирменного сотрудничества в зависимости от типов преимуществ, предлагаемых местными фирмами. Развитие обратных связей приносит пользу промышленной базе страны благодаря укреплению местных поставщиков и стимулированию иностранных инвестиций. В частности, обратные связи способны:

- генерировать дополнительную экономическую деятельность за счет повышения спроса на товары и услуги местного производства, что приводит к получению дополнительных доходов и созданию новых рабочих мест;

- стимулировать совершенствование товаров и услуг местных поставщиков за счет передачи технологии и повышения квалификации, обеспечивая тем самым местным поставщикам плацдарм на международных рынках благодаря освоению выпуска продукции, отвечающей международным производственным стандартам и стандартам качества;

- привлекать ПИИ, обеспечивая такое преимущество, как местная база поставщиков, способных осуществлять более быструю поставку товаров и услуг при более низких затратах на транспортировку и хранение.

7. Концепция обратных связей так же стара, как и процесс промышленного развития; ее часто упоминают в качестве одного из главных преимуществ ПИИ с точки зрения динамического воздействия на экономическую базу принимающей страны. Вместе с тем эмпирические данные свидетельствуют о том, что в большинстве развивающихся стран, причем даже в тех странах, которые добились успеха в привлечении значительных объемов ПИИ, обратные связи не являются тесными. В качестве главных причин низкой

доли закупок у местных поставщиков иностранные инвесторы указывают, в частности, на обеспокоенность по поводу того, что товары и услуги, предлагаемые местными поставщиками, не отвечают их требованиям с точки зрения качества, цены и/или условий поставки. Иностранные инвесторы часто считают, что местные поставщики должным образом не реагируют на их просьбы относительно улучшения качества, условий поставки и цен на их товары и услуги.

1.1 Меры политики, направленные на поощрение связей

8. Хотя концепция обратных связей стара, механизмы ее реализации, как правило, новы и в некоторых случаях все еще создаются и дорабатываются. В прошлом правительства принимающих стран при формировании связей опирались на более принудительные меры, такие, как требования в отношении содержания местного компонента, ограничения в отношении числа менеджеров-иностранцев и даже положения об обязательной передаче технологии. С тех пор в этом подходе произошел сдвиг в сторону взаимодействия с частным сектором, и теперь суть государственной политики заключается в устранении препятствий на пути расширения взаимодействия между иностранными и отечественными фирмами.

9. Эти препятствия включают в себя как информационный разрыв между покупателями и поставщиками в отношении возможностей установления связей, так и разрыв между требованиями филиалов иностранных компаний и производственно-сбытовым потенциалом местных фирм. Обратные связи могут развиваться в рыночных условиях и в соответствии с действующими обязательствами в рамках ВТО, в частности на основе связанных с торговлей инвестиционных мер; они могут также развиваться с использованием механизмов, доказавших свою эффективность, таких, как механизмы поддержки развития поставщиков ТНК на добровольной основе.

10. Поскольку развивающиеся страны стараются повысить производственный потенциал МСП и увеличить отдачу от прямых иностранных инвестиций (ПИИ), они проводят политику, благоприятствующую развитию деловых связей. Примеры действенной политики поощрения связей можно найти в Иордании, Малайзии, Сингапуре, Таиланде, Чили и Южной Африке. По мнению Альтенбурга (Altenburg, 2005), эта политика преследует следующие цели:

- **Создание благоприятных условий для частного сектора.** Нормативно-правовая и институциональная среда, в которой действуют фирмы, влияет на их способность наращивать производительность труда, будь то посредством оптимального распределения ресурсов, передачи технологии или благодаря

способности вызывать побочные эффекты. В большинстве стратегических инициатив в этой области акцент делается на горизонтальных мерах политики, связанных, в частности, с налогообложением, инфраструктурой, снижением степени бюрократизации, охраной интеллектуальной собственности, политикой в области конкуренции, финансированием и другими областями, влияющими на общую конкурентоспособность страны.

- **Привлечение ПИИ**. Политика поощрения ПИИ может способствовать интеграции фирм развивающихся стран в глобальные производственно-сбытовые цепочки. Одни меры политики могут быть непосредственно нацелены на привлечение ТНК, которые стимулируют передачу технологии и знаний местным поставщикам и субподрядчикам, тогда как другие могут быть направлены на оказание содействия уже открытым филиалам иностранных компаний в деле проникновения в более современные отрасли и/или модернизации деятельности. Услуги, предоставляемые впоследствии, также являются очень важным фактором, влияющим на решение инвесторов относительно развития связей.

- **Содействие повышению квалификации и инновационной деятельности.** Укрепление производственно-сбытового потенциала местных МСП в большинстве случаев представляет собой ключевую задачу в развитии деловых связей в развивающихся странах. Это требует освоения навыков в различных областях: от технических навыков в производственных процессах до управленческой квалификации. Важное значение имеет политика в сфере образования, ориентированная на развитие технических и управленческих навыков. Кроме того, обеспечение целого ряда элементов качественной инфраструктуры, например технопарков, может стимулировать новаторскую деятельность и НИОКР в рамках партнерства между государственным и частным секторами.

- **Улучшение условий доступа к финансовым и нефинансовым деловым услугам.** Трудности с получением доступа к финансам являются еще одним серьезным фактором, сдерживающим рост МСП в развивающихся странах. Таким образом, стоимость и доступность капитала для малых предприятий играют решающую роль в формировании связей. Помимо финансовых средств, модернизация МСП сопряжена также с освоением внешних ноу-хау и с получением доступа к поставщикам нефинансовых деловых услуг, обладающим специализированными знаниями в различных областях. Поэтому политика, направленная на расширение предложения таких услуг, помогает

МСП обеспечивать готовность к партнерским отношениям и влияет на развитие связей.

- **Стимулирование развития промышленных комплексов.** Инициативы, нацеленные на формирование территориально-производственных комплексов, обеспечивают экономию за счет эффекта масштаба и агломерации, а также помогают создать местное звено опытных и квалифицированных кадров и сеть фирм, поддерживающих сотрудничество во взаимодополняющих областях специализации. Тем самым они на устойчивой основе укрепляют свои сравнительные преимущества и становятся привлекательными объектами для размещения качественных ПИИ. Во многих случаях присутствие ТНК становится решающим фактором в деле подключения входящих в такие комплексы компаний к глобальным цепочкам создания стоимости и укрепления их экспортного потенциала с точки зрения как производства, так и распределения.

11. С течением времени сложилась передовая практика при проведении политики поощрения развития связей. Например, согласно результатам проведенного недавно исследования ЮНКТАД (UNCTAD, forthcoming) правительство Малайзии приняло специальные программы для оказания помощи МСП в преодолении проблем, связанных с их размерами и масштабами деятельности; в сведении к минимуму трудностей с получением доступа к важнейшей информации для принятия деловых и инвестиционных решений; в получении выгод от НИОКР; а также в развитии межотраслевых связей и вспомогательных производств. В рамках своего второго генерального плана развития промышленности (1996-2005 годы) правительство заявило о своей твердой приверженности стратегии "Обрабатывающая промышленность ++", четко сфокурировав внимание на технологической модернизации и более широкой интеграции МСП в конкурентоспособных областях. По линии программы развития промышленных связей, разработанной Малайзией, отобранным поставщикам в отдельных отраслях предоставляется полное освобождение от уплаты подоходного налога или инвестиционная скидка в размере 60% на соответствующие капитальные затраты в течение пяти лет. ТНК также могут претендовать на налоговые скидки в случае программ поддержки поставщиков (Rasiah, 2005). Однако инвестиции в НИОКР оказались слишком незначительными для обеспечения предусматривавшегося перехода к обществу, основанному на знаниях, и некоторые элементы этой стратегии (например, финансирование с привлечением рискового капитала и программы распространения опыта по линии университета) не были использованы в полной мере.

12. Кроме того, развивающиеся страны проводят адресную политику по отношению к отдельным отраслям, группам отраслей или даже отдельным фирмам с учетом специфики

того или иного сектора. Например, Южная Африка приняла на вооружение стратегический подход к промышленному развитию (Robbins, 2005). Наиболее успешной секторальной стратегией оказалась программа развития автомобильной промышленности, которая помогла создать конкурентоспособные и относительно интегрированные территориально-производственные комплексы автомобильных компаний. С 2004 года Южная Африка осуществляла программы индивидуализированной отраслевой поддержки в отдельных приоритетных секторах.

13. Еще одним интересным примером является программа БИЛД, разработанная таиландским Советом по инвестициям (СПИ). В составе СПИ имеется подразделение по развитию промышленных связей, которое и отвечает за программу. БИЛД функционирует в качестве "посредника" в деле формирования связей между таиландскими и иностранными клиентами и местными поставщиками. Цели программы заключаются в использовании передачи технологии для сокращения импорта деталей и компонентов на основе налаживания связей между таиландскими поставщиками и крупными компаниями и укрепления позиций изготовителей комплектующих деталей в Таиланде (UNCTAD, 2005a).

1.2 Главные движущие силы развития деловых связей

14. Важно определить главные движущие силы развития связей и учитывать их при разработке соответствующей политики. Движущие силы формирования деловых связей являются разными. Под классической моделью обратных связей, которая формируется под воздействием потребностей ПИИ и принимающей страны, понимаются межфирменные взаимоотношения, в рамках которых та или иная компания на регулярной основе приобретает промежуточные товары и услуги в качестве своих производственных ресурсов у одной или более местных компаний, входящих в производственную цепочку. Данная модель является одной из самых распространенных, поскольку она обеспечивает максимум выгод как для принимающей страны, так и для расположенных на ее территории компаний (и отечественных, и ПИИ). Наглядным примером классической модели связей является модель, разработанная в Ирландии (см. вставку 1).

Вставка 1. Ирландская модель

Ирландская национальная программа развития связей содержит все необходимые элементы: участие государства, наличие критической массы закупочных организаций и потенциальных поставщиков, технические проверки, финансирование для подкрепления программ развития, полномасштабное участие частного сектора, четкую политику и нормативную основу для ее разработки и потрясающие результаты. Она была принята

только в 1985 году в рамках процесса планирования правительством Ирландии сбалансированного промышленного развития. "Ирландская модель", как правило, считается очень успешной и хорошо структурированной. Она имеет следующие основные особенности:

Главная цель: обеспечить максимальные объемы закупок сырьевых материалов, компонентов и услуг предприятиями обрабатывающей промышленности на местном уровне. Первоначально она была сфокусирована на электронной промышленности, но впоследствии была расширена за счет охвата машиностроения, химической, фармацевтической, пищевой промышленности и производства потребительских товаров.

Работа с закупщиками: в рамках Национальной программы развития связей велась активная работа с более чем 250 ТНК и крупными ирландскими компаниями во всех основных секторах обрабатывающей промышленности в целях выявления новых деловых возможностей для местных поставщиков. Проводившаяся с ТНК работа была направлена также на отслеживание тенденций в технологической и предпринимательской сфере, а также на определение критериев эффективных отношений в производственно-сбытовой цепочке, включая такие требования, как качество, себестоимость и обслуживание. Проведение семинаров, секторальных обзорных обследований и других мероприятий по линии Национальной программы развития связей пользовалось твердой поддержкой многонациональных компаний.

Развитие базы поставщиков: в рамках Национальной программы развития связей велась активная работа с компаниями-поставщиками в конкретных областях развития, связанных с клиентской базой многонациональных предприятий. Речь, в частности, идет о необходимых разработках в сферах оперативного управления и контроля, систем качества, финансирования и маркетинга.

По линии этой программы стимулировалось формирование партнерских союзов, стратегических альянсов и совместных предприятий. Велась также работа по устранению барьеров, которые могли существовать между местными поставщиками и выбранными клиентами, и была оказана помощь более чем 100 другим поставщикам, базировавшимся в Ирландии. Программа принесла потрясающие результаты. Значительное число местных МСП модернизировались и превратились в поставщиков таких компаний, как ИБМ, "Эппл", "Делл" и др. Эти МСП получили также право участвовать в международных закупочных группах и освоили новые экспортные рынки. Со временем сфокусированность Ирландской программы развития связей изменилась. Когда она была развернута в 1985 году, главная цель заключалась в замещении импорта; в усилении отдачи от мер государственного вмешательства (инвестиционные гранты, "налоговые

каникулы", гранты на профессиональную подготовку и т.д.); в повышении и наращивании потенциала отечественных компаний для привлечения ПИИ. Сегодня внимание в рамках программы развития связей заостряется на поиске потенциальных поставщиков в странах с низкими издержками для средних и крупных компаний (включая ТНК), расположенных на территории страны. Теперь главное внимание в этой программе уделяется поиску дешевых ресурсов для компаний, с тем чтобы они были конкурентоспособными и оставались на территории Ирландии; причина же заключается в том, что закупки у местных поставщиков были бы дорогостоящими и сделали бы их неконкурентоспособными.

Источник: www.enterprise-ireland.com.

15. Программы развития связей могут также ориентироваться на решение определяемых правительствами задач по развитию мелких поставщиков. В определенных обстоятельствах может даже возникать необходимость охвата программой развития связей и микропредприятий. Обычно это можно делать двумя способами:

a) посредством создания механизма "предприятие-предприятие", в рамках которого группа, отвечающая за проект развития связей, выявляет определенные первичные товары и услуги, которые могут поставляться местными малыми компаниями. В большинстве случаев эти товары и услуги будут поставляться без какого-либо наращивания мощностей или потенциала малой компании;

b) посредством работы с ограниченным числом наиболее эффективных малых компаний в целях наращивания их потенциала для превращения в поставщиков более дешевой продукции.

16. Иордания является показательным примером страны, которая включила компонент малых компаний в свою национальную программу развития связей и в которой участие малых компаний принесло успех, поскольку они придали новую грань национальной программе развития связей и помогают стимулировать местные закупки. Это было сделано по следующим причинам.

- В стране отсутствовала хорошо развитая сетевая информационная система, которую могли бы использовать малые компании для выявления деловых возможностей. Это приводило к тому, что компании импортировали продукцию, в то время как расположенное тут же малое предприятие было в состоянии производить такие товары.

- В стране действовала хорошо зарекомендовавшая себя Промышленная палата, которая была готова выступить в роли координатора программы.

- В стране имелось значительное число микро- и малых компаний.

- В стране оказывалось значительное давление в пользу охвата малых компаний, поскольку на них приходится значительная доля совокупной промышленной базы страны.

17. Частный сектор также вносит вклад в развитие деловых связей в тех случаях, когда развитие сети эффективных местных поставщиков отвечает стратегическим интересам ТНК. В этом случае процесс развития потенциала обеспечивается в рамках операций компаний на основе самостоятельной программы развития поставщиков. Как явствует из последних публикаций ЮНКТАД (UNCTAD 2001, 2003, 2005), в примерах таких программ недостатка не ощущается. Конкретные исследования показывают, как такие крупные ТНК, как "Тойота", "Юнилевер", "Фиат", "Англо-Америкэн", "Даймлер-Крайслер", "Фольсваген" и "Тата", могут принимать решения о налаживании тесных взаимоотношений со своими поставщиками в своих же собственных интересах. Эти программы нередко оказывались чрезвычайно эффективными в достижении конкретных поставленных перед ними целей. Вместе с тем, особенно в тех случаях, когда инициатором такой программы выступает какая-то одна компания, могут возникать трудности с установлением справедливых условий для поставщиков и с более широким распределением экономических выгод программы.

18. Кроме того, деловые связи налаживаются компаниями, особенно ТНК, в рамках признания того, что они несут социальную ответственность перед принимающей страной, в которой они действуют. В настоящее время ТНК уже не могут рассматривать свою инвестиционную деятельность, деятельность по созданию рабочих мест и т.д. в качестве достаточного "откупа" перед принимающей страной. С ростом значимости - в том числе в качестве фактора конкуренции - так называемого "морального" рынка ТНК должны все чаще определяться в том, какой более осязаемый вклад они вносят в развитие местной экономики. Одним из способов решения этой задачи является работа с потенциальными местными поставщиками в рамках оказания им содействия в налаживании деятельности предприятий, которые могут поставлять базовые услуги, а в некоторых случаях и товары ТНК.

19. Одним из наглядных примеров налаживания связей в рамках инициатив в области корпоративной ответственности является программа, разработанная сектором горнодобывающей промышленности в Индонезии. В 2003 году Всемирный банк провел

исследование в Баликпапане - районе на острове Калимантан (Борнео), - где сконцентрировано большое число горнодобывающих предприятий; в рамках этого исследования, которое проводилось при полной поддержке ведущих горнодобывающих компаний, была предпринята попытка определить области, в которых местное население могло бы поставлять горнодобывающим компаниям базисные товары и услуги.
Во многих случаях это подразумевало передачу горнодобывающими компаниями на подряд тех услуг, которые прежде они обеспечивали внутренними силами. Коллективные закупки горнодобывающих компаний в таких областях, как обеспечение безопасности, приготовление пищи, уход за земельными участками, базовое обслуживание оборудования и т.д., позволили значительному числу местных предпринимателей создать малые предприятия для удовлетворения их потребностей. "Кстрата" (Швейцария) разработала новую схему, предполагающую налаживание деловых связей в самом начале организации геологоразведочных работ в одном слаборазвитом районе Перу. На местном уровне заинтересованные стороны определили потребности в формировании связей, и в партнерстве с местными общинами был создан фонд развития (UNCTAD, 2006).

20. Еще одним примером является предприятие по производству алюминия "Мосал" в Мапуту (Мозамбик). Как только было принято решение разместить это предприятие в Мапуту, компания возложила на одного своего старшего менеджера единственную задачу найти источники закупок максимально возможного числа товаров и услуг на местном рынке. Компания создала фонд для оказания содействия местным предприятиям и предпринимателям в выходе на требуемые уровни стандартов. Столь решительный настрой компании облегчил разработку программы развития связей в местном агентстве по поощрению инвестиций (АПИ).

1.3 Роль партнерских связей между государственным и частным секторами

21. Одним из важных элементов благоприятных условий для развития деловых связей является тесное сотрудничество между учреждениями государственного и частного секторов. Доказано, что то, в какой мере разработчики политики как в компаниях, так и в правительствах понимают нынешние модели организации промышленной деятельности, признают соответствующие тенденции и предвидят новые веяния на уровне технологий, рынков и организационных структур, имеет ключевое значение для развития деловых связей.

22. Важную роль играет также разработка четкой стратегии развития частного сектора и мобилизация поддержки различных заинтересованных сторон в деле создания учреждений, представляющих интересы основных сторон. В отсутствие институциональных механизмов и/или координации их действий, включая

международных доноров, усилия зачастую тратятся впустую из-за дублирования и непродуктивного соперничества между учреждениями, а стратегические цели достигаются крайне редко (Altenburg, 2005).

23. Одним из показательных примеров сотрудничества между государственным и частным секторами является угандийская программа развития деловых связей, которая осуществляется при поддержке ЮНКТАД через ее местный центр ЭМПРЕТЕК[1] (вставка 2). Помимо программы в Уганде, ЮНКТАД разработала также программы развития связей на основе партнерства между государственным и частным секторами в Бразилии, а в настоящее время предварительная работа ведется в Аргентине, Вьетнаме, Гане, Кении и Эфиопии. Центры ЭМПРЕТЕК и ее программы доказали свою высокую полезность при разработке соответствующих программ, действуя в качестве координаторов при популяризации концепции деловых связей и ее практической реализации.

24. Опыт ЮНКТАД, накопленный в рамках ее исследовательской работы, а также непосредственный опыт по оказанию помощи странам был обобщен в руководящих принципах разработки программ развития связей, который содержит также перечень эффективных видов практики (UNCTAD, 2005b).

Вставка 2. Программа развития деловых связей ЮНКТАД в Уганде

Программа поощрения деловых связей в Уганде осуществляется Центром развития предпринимательства в качестве ведущего координатора (а именно Предпринимательским центром Уганды, на базе которого действует центр ЭМПРЕТЕК) в сотрудничестве с Инвестиционным управлением Уганды (ИУУ) и при поддержке ПРООН, ЮНКТАД и правительства Швеции. Главная цель этого проекта заключается в поощрении формирования устойчивых и взаимовыгодных партнерских связей между филиалами ТНК и крупными местными компаниями, с одной стороны, и МСП - с другой, в интересах повышения уровня производственного потенциала, эффективности, конкурентоспособности и устойчивости их взаимоотношений. Ключевая роль каждого из партнеров заключается в следующем:

---

[1] ЭМПРЕТЕК является комплексной программой развития потенциала, которая осуществляется ЮНКТАД с 1988 года и оказывает содействие в создании предпринимательского потенциала и становлении международно конкурентоспособных МСП в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. ЭМПРЕТЕК присутствует в 26 странах и координируется штаб-квартирой ЮНКТАД в Женеве. Программа основывается на партнерстве между государственным и частным секторами и нацелена на развитие устойчивых механизмов для высвобождения предпринимательского потенциала и оказания услуг по развитию предпринимательства (УРП) для местных МСП.

Центр развития предпринимательства Уганды/ЭМПРЕТЕК выявляет МСП, выступает брокером и координатором при заключении сделок и определяет пробелы в возможностях МСП. Он обеспечивает также передачу технологий и ноу-хау, включая опеку и наставничество над МСП со стороны ТНК, и облегчает доступ к рынкам и финансированию. В конечном итоге Центр развития предпринимательства Уганды действует в качестве "третьей стороны", осуществляя сопровождение связей между ТНК и местными МСП и обеспечивая при этом, чтобы процесс модернизации МСП не был слишком обременительным для той или иной стороны. Кроме того, программа ЭМПРЕТЕК отслеживает повседневные операции МСП и содействует постоянному освоению новых знаний и инновационному процессу, а также доступу к услугам по развитию предпринимательства. Он проводит специализированные семинары и учебные курсы, сосредоточивая внимание на тех навыках, которые имеют важное значение для партнерских связей с крупными предприятиями.

ЮНКТАД - в дополнение к исполнению своей роли координатора программы и сети ЭМПРЕТЕК - оказывает консультативные услуги по методологии развития деловых связей и техническую экспертную помощь, содействует изучению глобальной передовой практики и помогает распространять достижения и извлеченные уроки среди других программ.

Инвестиционное управление Уганды способствует улучшению условий для предпринимательства на уровне политики и облегчает первоначальное установление связей с ТНК. Опыт, накопленный до сих пор в рамках этой программы, показывает, что, несмотря на ограниченность производственного потенциала МСП, ТНК готовы поднимать свои деловые взаимоотношения МСП на уровень долгосрочных взаимоотношений при условии, что МСП обязуются сами устранять недостатки в своих бизнес-системах и повышать уровень своих навыков. С момента развертывания в 2005 году в рамках этого проекта были достигнуты следующие результаты.

- Пивоваренная корпорация Уганды будет оказывать помощь в модернизации деятельности членам ассоциации производителей ячменя на востоке Уганды, и этой помощью будут затронуты свыше 2 000 фермеров.

- На западе Уганды компания "Киньяра шугар уоркс лтд." при содействии компании "Букер тейт" подписала соглашение в целях укрепления своих связей с "Кеньяра шугаркейн гроуэрс лтд.", в результате чего в выигрыше оказались примерно 2 500 местных фермеров.

- Две телефонные компании подписали соглашение в целях модернизации своей распределительной сети.

- Крупнейшая риэлторская фирма страны подписала соглашение в целях поддержки 15 местных поставщиков.

Источник: Enterprise Uganda, 2006.

25. Другими наглядными примерами партнерских связей между частным и государственным секторами являются программы технической помощи, такие, как Фонд для укрепления деловых связей (ФУДС), финансируемый министерством по вопросам международного развития (МВМР) британского правительства. Он оказывал поддержку партнерским объединениям частного сектора, которые приносят коммерческие выгоды участвующим предприятиям и помогают сокращению масштабов нищеты в соответствующих развивающихся странах. Компании имеют доступ к грантам в размере от 50 000 до 1 млн. фунтов стерлингов для расширения доступа на рынки, передачи технологии, повышения конкурентоспособности или решения задач, связанных с разработкой политики или нормативных правил для развития предпринимательства. Осуществление проектов по линии ФУДС закончилось в 2005 году. Существуют планы дальнейшей мобилизации финансовых ресурсов, поскольку модель ФУДС вызвала значительный интерес как у частного сектора, так и у донорских организаций, стремящихся работать в этой области.

26. С 1999 года **Группа по деловым связям** в Южной Африке оказала содействие в заключении сделок на сумму более 350 млн. долл. США между малыми и средними фирмами обрабатывающей промышленности, в основном в агропромышленном комплексе, предприятиями индустрии туризма и крупными корпорациями. Одним из лидеров в развитии таких связей является ЭЦИ*Африка*. Услуги, предлагаемые Группой по деловым связям, включают в себя: разработку систем связей и внешних подрядов; профессиональную подготовку и наставничество; выявление, оценку и аккредитацию малых деловых партнеров; осуществление закупок; а также последующее содействие в поддержании самых разнообразных взаимоотношений между покупателями и поставщиками. Текущими крупнейшими проектами являются "Поощрение связей в агрокомплексе" (ПАЛ), "Южноафриканские международные деловые связи" (САИБЛ), "Региональная торговля на юге Африки" (ТРЕЙД) и Программа развития предпринимательства в сфере туризма (ТЕП).

27. Немецкий фонд ГТЦ также накопил значительный опыт в формировании партнерских союзов между государственным и частным секторами в интересах развития

деловых связей. Например, федеральное министерство экономического сотрудничества и развития Германии создало схему паритетных грантов ("механизм ППП") для совместного финансирования (до 50% проектных расходов), ориентированных на развитие инициатив частного сектора, и делегировало полномочия различным учреждениям-исполнителям. К настоящему времени сформировалась сеть в составе более чем 1 000 корпоративных партнеров и было осуществлено порядка 1 700 проектов. Они включают в себя, в частности, услуги по профессионально-технической подготовке, оказываемые международными инвесторами их местным поставщикам; внедрение новых сельскохозяйственных культур; услуги сельскохозяйственной пропаганды; введение социальных и экологических стандартов в рамках производственно-сбытовой цепочки и т.д.

28. В дополнение к программам развития деловых связей ЮСАИД в последнее время разработало инициативы в отдельных странах, в рамках которых территориально-производственные объединения фирм в конкретных областях получают помощь в расширении возможностей для ведения конкурентной борьбы на глобальных рынках. Эта задача решается путем совместной работы с предприятиями и разработчиками политики в принимающих странах в целях улучшения деловой среды, повышения уровня производственных стандартов, формирования рыночных связей между покупателями и продавцами и сокращения или устранения препятствий на пути производительных инвестиций. Нередко проекты развития связей составляют важную часть крупных инвестиционных проектов Международной финансовой корпорации (МФК) в беднейших районах. Эти проекты могут оказывать глубокое позитивное воздействие на развитие периферийных рынков. МФК разрабатывает механизмы финансирования для финансовых посредников и оказывает техническую помощь всем задействованным сторонам.

2. Разработка программы развития деловых связей

2.1 Ключевые элементы для подготовки программы развития обратных связей

29. Суть базовой концепции, лежащей в основе программы развития обратных связей, состоит в *поощрении* компаний к максимальному осуществлению закупок необходимых им ресурсов на местном уровне вместо их импорта. Стратегия, на которую опирается развитие обратных связей, заключается в повышении потенциала местных компаний для обеспечения им возможностей осуществлять поставки компонентов, которые в настоящее время импортируются, и в усилении их потенциала в качестве поставщиков для выхода на экспортные рынки. Для обеспечения успеха любой стороне, стремящейся разработать такую программу, необходимо будет учитывать элементы, имеющие специфическую окраску для страны/рынка, и/или других факторы, такие, как экономический, культурный

и социальный контекст. Однако при осуществлении программы необходимо учитывать ряд специфических факторов, а для обеспечения ее эффективности должны быть созданы некоторые ключевые элементы, в том числе:

30. ***Критическая масса закупающих компаний***, которые обеспечивают реальные возможности для отечественных поставок; эта часть представляет в уравнении связей сторону спроса. Крайне редко бывает так, что потребности в закупках какой-либо одной компании обеспечивают достаточный спрос для поставщиков. Как правило, критическую массу, необходимую для развития обратных связей, доставляет агрегированный объем необходимых ресурсов или закупочных потребностей ряда компаний. Помимо сугубо экономических принципов, которые требуют наличия критической массы потребностей, с точки зрения поставщиков желательно иметь ряд компаний, обеспечивающих для них рынок сбыта, вместо того, чтобы опираться на одну или две компании, которые могут диктовать несправедливые условия.

31. ***Пул отечественных поставщиков***, т.е. компаний, способных поставлять товары и услуги в соответствии с требованиями закупающих компаний применительно к их стандартам и спецификациям; в уравнении связей эта часть представляет сторону предложения. В большинстве развивающихся стран, привлекающих ПИИ, именно качество и уровень компетентности отечественных поставщиков ограничивают потенциал любой программы развития связей. Отечественные компании, участвующие в программе развития связей, должны отбираться на основе их способности поставлять товары и услуги, требующиеся закупающим компаниям, только в тех случаях, когда они демонстрируют качества, необходимые для удовлетворения жестких требований этих компаний. Необходимо подчеркнуть, что требования закупающих компаний к качеству и техническим характеристикам основываются на требованиях их клиентов. В свою очередь закупающие компании должны обеспечивать, чтобы поставщики выполняли эти же требования. На деле отечественные компании, снабжающие крупные ТНК и филиалы иностранных компаний, должны соблюдать международные стандарты в отношении качества, технических характеристик, условий поставок и соблюдения стандартов.

32. ***Эффективный(ые) механизм(ы) отбора*** для обеспечения эффективной "увязки" сторон спроса и предложения в этом уравнении. В частности, опыт показывает, что закупающие компании неохотно участвуют в программах развития связей, за исключением тех случаев, когда у них имеется определенный контроль за отбором поставщиков. Поэтому необходимо создать ряд механизмов, которые позволят закупающей компании доверять процессу отбора потенциальных поставщиков. Работа группы по налаживанию связей в тесном сотрудничестве с закупающими компаниями является нормальной практикой.

33. ***Механизмы поддержки*** для оказания содействия потенциальным отечественным компаниям в выходе на уровень стандартов, необходимых для перехода в ранг поставщиков многонациональных и/или других крупных компаний и, в конечном счете, для выхода на экспортные рынки. Анализ программ развития связей, осуществление которых не увенчалось успехом, обычно показывает, что главной причиной провала является отсутствие механизмов поддержки, помогающих потенциальным поставщикам выйти на уровень тех стандартов, на которые ориентируются закупающие компании. Требуемая поддержка для вывода отечественных компаний-поставщиков на уровень международных стандартов обычно включает в себя технологическую модернизацию для улучшения производственных процессов и товарных стандартов; развитие людских ресурсов и подготовку управленческих кадров для работы с новыми технологиями и обретения навыков, необходимых для выхода на международные рынки; а также доступ к финансированию для обеспечения возможности приобретения этими компаниями нового капитального оборудования и повышения квалификации или требуемого расширения деятельности.

2.2. Основные этапы разработки программы развития деловых связей

34. В настоящем разделе описываются основные фазы разработки программы развития деловых связей. В качестве первого шага важно создать комитет по надзору за программой. Рекомендуется, чтобы главную роль в этом комитете играл частный сектор, но в него должны входить также представители главных заинтересованных сторон. Например, в его состав могут входить представители частного сектора, представители деловых ассоциаций/торгово-промышленных палат, представители соответствующих государственных ведомств и директор программы по развитию связей. Его функция заключается в определении общего направления и сферы охвата программы, предоставлении консультаций и обеспечении максимальной отдачи от связей. Проект ЮНКТАД-ГТЦ "Винкулос" ("Связи") в Бразилии служит иллюстрацией того, как инициировать программу развития связей при партнерстве государственного и частного секторов и в рамках международного сотрудничества. Он может служить примером передовой практики в деле согласования целей доноров и реципиентов (вставка 3).

35. В качестве второго шага важно набрать проектную группу для осуществления программы. Проектная группа может состоять из директора проекта и группы специалистов по налаживанию связей, которые отвечают за установление индивидуальных связей на техническом уровне. Эти специалисты должны хорошо разбираться в производственных процессах и быть в курсе передовых промышленных процессов. С логистической точки зрения для реализации программы развития связей

важно создать офис проекта/центр развития деловых связей, оснащенный соответствующим оборудованием (офисные помещения, транспорт, системы хранения данных и другие офисные принадлежности). Эта инфраструктура может быть обеспечена либо правительством, возможно путем выбора в качестве места базирования программы какого-либо из существующих учреждений, либо учреждениями-донорами.

36. Другие этапы осуществления программы иллюстрируются в таблице 1, включенной в приложение. Описание действий, которые необходимо предпринять, не носит исчерпывающего характера, и они могут различаться в зависимости от специфики каждой программы. Тем не менее при разработке программы важно учитывать следующие аспекты.

37. Разрабатывая программу, следует понимать, что она обладает наибольшим потенциалом в секторах с самыми широкими возможностями для осуществления закупок компонентов и услуг на отечественном рынке. С самого начала важно задействовать соответствующие торговые и/или отраслевые ассоциации, представляющие сектор(ы), подходящий(е) для включения в программу. Секторы следует отбирать среди секторов, требующих широкой номенклатуры компонентов и других промежуточных ресурсов, многие из которых могут поставляться отечественными компаниями. Например, автомобильная промышленность (для которой требуются узлы и компоненты, составляющие по стоимости 70% и более от конечной продажной цены); машиностроение и приборостроение, главным образом на уровне сборочных производств (50% или более); производство потребительских товаров в электротехнической и электронной промышленности (40-50%); строительство; гостиничное хозяйство; потребляемые материалы в рамках крупных капиталоемких проектов (в период как строительства, так и эксплуатации); и государственные закупки. Другие типичные подходящие для таких программ отрасли включают в себя металлообработку, производство узлов и компонентов из пластмасс, производство формовочных и штамповочных изделий, типографские и упаковочные работы и деловые услуги (бухгалтерский учет, юридические услуги и услуги в области ИТ).

Вставка 3. Опыт проекта "Винкулос" ЮНКТАД-ГТЦ в Бразилии

Проект "Винкулос" стал прямым результатом Конференции ЮНКТАД XI в Сан-Паулу в 2004 году. В то время правительство Бразилии и высокопоставленные представители корпоративных кругов выделили развитие деловых связей в качестве одного из ключевых инструментов повышения конкурентоспособности предприятий и отечественного производственного потенциала.

ЮНКТАД объединила усилия с ГТЦ, Институтом "Этос" и Фондом Дома Кабрала (ФДК) в целях разработки новой концепции поощрения деловых связей при финансовой и оперативной поддержке со стороны правительства Германии. Через два с лишним года были сформированы стратегические партнерские союзы с корпорациями "Филипс Амазония", БАСФ и ФИЕП/ИЕЛ ("Бош", "Лионделл", "Верасель"). Проект направлен на повышение потенциала местных существующих и потенциальных поставщиков и поощряет развитие примерно 55 блоков связей на основе этих партнерских союзов. Обеспечивается также формирование стратегических партнерских альянсов со вспомогательными учреждениями, занимающимися поддержкой МСП и финансированием. Одним из ключевых компонентов проекта является участие частного сектора на основе соглашений о сотрудничестве, которое позволяет вести открытый обмен опытом и распространять передовую международную практику. ТНК были задействованы с самого начала этого проекта и внесли вклад в разработку его методологии. Регулярно созываются встречи с ТНК для обеспечения непрерывного диалога между государственным и частным секторами. Данный проект выполняет функцию содействующей стороны при установлении связей.

Он обеспечивает также ТНК возможность обмениваться передовой практикой в области развития сетей поставщиков. Проект служит иллюстрацией партнерства в целях развития, поскольку в нем принимают участие многосторонние, двусторонние и местные учреждения, а также частный сектор. В частности, он является первым проектом ЮНКТАД, на новаторской основе объединяющим следующие заинтересованные стороны: a) ТНК - на этапе концептуальной разработки в целях подкрепления их собственных усилий в области развития связей; b) правительства - на основе диалога между государственным и частным секторами и отстаивания рациональных принципов политики; c) местные учреждения, занимающиеся вопросами корпоративной

социальной ответственности; d) налаживание диалога с ТНК на уровне старшего руководства, а также с многосторонними и двусторонними учреждениями; кроме того, привлечена одна исследовательская/управленческая организация, подкрепляющая разработку программы и управление ею на основе местных знаний и опыта. Исходя из опыта осуществления этого проекта ЮНКТАД будет разрабатывать рекомендации по вопросам политики для федеральных и региональных государственных органов Бразилии по вопросам поощрения развития устойчивых деловых связей.

Источник: UNCTAD, 2006.

38. При ***отборе компаний*** необходимо оценивать обе стороны уравнения, т.е. и поставщиков, и закупающие компании. Программа развития связей должна быть четко сфокусированной и учитывать специфику компаний, а также требовать выделения значительного времени на работу с каждой компанией. Важно, чтобы в программе участвовали только отобранные компании, т.е. отвечающие определенным критериям. Компании без такого потенциала следует исключать из программы. Помимо пустой траты ценных кадровых ресурсов их неправильный выбор поставит под угрозу общий успех программы. Вместе с тем с этой проблемой справиться не так просто, поскольку исключенные компании могут чувствовать себя обиженными и могут препятствовать процессу отбора. При ***привлечении ТНК*** важно признавать, что факторы, влияющие на корпоративные решения относительно внутреннего производства и использования внешнего подряда, а также осуществления закупок внутри страны или за рубежом, носят сложный и динамичный характер. Следовательно, исключительно важно вести адресную работу с теми ТНК, которые имеют или готовы иметь четко разработанную стратегию повышения потенциала своих поставщиков (программа развития сети поставщиков).

39. Имея дело с ТНК, необходимо учитывать также следующие вопросы:

- В качестве контактного лица по проекту должен выступать менеджер по закупкам/операциям; он же должен отвечать за осуществление проекта. Проекты развития связей нередко подразумевают участие департаментов по вопросам корпоративной социальной ответственности, которые преследуют иные оперативные цели. Таким образом, желательно привлекать непосредственно департаменты по вопросам сбыта/по операциям.

- Президент закупающей компании должен быть ознакомлен с программой и должен дать свое согласие на участие компании. Это позволит менеджеру по закупкам участвовать в программе, не опасаясь наказания.

- Необходимо заручиться поддержкой концепции развития деловых связей со стороны руководства и выбрать для надзора за осуществлением менеджера старшего звена (или владельца).

40. ***При отборе поставщиков*** участие в программе развития связей должно ограничиваться теми компаниями-поставщиками, которые были либо определены закупающей компанией, либо отобраны проектной группой. Как правило, менеджеры закупающей компании неохотно идут на принятие решения о привлечении совершенно нового и неапробированного поставщика, поскольку в случае неудачи ответственность будет возложена на них. Эта программа не подходит для начинающих предпринимателей. Для нее требуются уже созданные производственные мощности и наличие ресурсов для финансирования части плана развития. Как будет объяснено ниже, для отбора поставщиков требуется также жесткий технический аудит. Перед развертыванием полномасштабной программы развития связей рекомендуется ***апробировать экспериментальную программу***. Это позволяет протестировать отбор секторов, механизмы и общую концепцию программы, не выделяя при этом в полном объеме крупные ресурсы. Некоторые данные указывают на то, что экспериментальная программа обычно длится около 18 месяцев и обходится примерно в 300 000 долл. США. В процессе этого определяются четкие цели закупающих компаний и потенциальных поставщиков, проводится технический аудит, создаются механизмы поддержки и разрабатываются планы развития. Экспериментальная программа помогает также ставить реалистические цели в области развития нового бизнеса, генерируемого такой программой развития связей.

2.3 Механизмы поддержки

41. Для программ развития деловых связей требуется ряд механизмов поддержки. Обычно они охватывают следующие аспекты.

42. **Бизнес-диагностика и аудит**. Для оказания содействия отечественным компаниям в становлении в качестве квалифицированных поставщиков необходимо: a) произвести проверку потенциальной компании-поставщика для выявления недостатков, оценки существующего механизма, технической квалификации руководства и персонала, применяемой технологии и способности соблюдать международные стандарты; производственных процессов; производственного процесса с точки зрения качества и контроля за качеством; финансов, имеющихся для инвестирования; общей административной практики; b) подготовить план необходимых мероприятий по устранению выявленных недостатков, включая вопросы финансирования; и c) подготовить согласованный график мер по преодолению недостатков. Аудиторами,

проводящими бизнес-диагностику и проверки компаний, должны быть технически компетентные профессионалы из закупающих компаний, действующие совместно с экспертами из ассоциаций частного сектора, отраслевых федераций и т.д. Исключительно важно, чтобы они достаточно хорошо разбирались в производственных процессах, чтобы количественно оценить недостатки компаний-поставщиков и подготовить комплексную программу их устранения.

43. **Передача технологии**. В случае приобретения технологии определяется соответствующая технология и подписывается соглашение о ее передаче. При задействовании технической помощи поддержка оказывается на основе консультаций со стороны компаний и/или лиц, знакомых с технологией, которая разрабатывается в компании. Эта задача может решаться главным образом двумя способами: технические сотрудники из компании-поставщика могут откомандировываться в закупающую компанию, для того чтобы точно понять, какие стандарты и спецификации требуются и почему, либо технический персонал закупающей компании может работать с сотрудниками на базе компании-поставщика.

44. **Профессиональная подготовка**. Повышение квалификации как управленческих, так и оперативных работников является важным элементом программы и может обеспечиваться либо на основе официального обучения в учреждениях, оказывающих УРП, либо путем временного прикомандирования сотрудников компании-поставщика к закупающей компании. В частности, именно в рамках глобальных программ развития поставщиков владельцам МСП могут прививаться управленческие навыки и поведенческие принципы, отвечающие требованиям культуры крупной корпорации. Углубление и укрепление уже налаженных связей можно облегчить путем оказания специальных услуг по поддержке. Подобные услуги по поддержке могут включать в себя:
a) консультирование по вопросу о том, как они могут оптимальнее всего подойти к той деятельности, которую они хотят освоить, и к тем функциям, которые они желают усовершенствовать; b) предоставление информации, консультативных услуг и услуг по подготовке кадров в связи с имеющейся технологией и ее адаптацией;
c) профессиональную подготовку и специализированное обучение с целью освоения более сложных и продвинутых видов деятельности, таких, как дизайн и т.д.

45. **Финансирование**. Одним из требований программы развития связей является способность предоставить определенную форму преференциального доступа к финансированию. Опыт показывает, что компании-поставщики, участвующие в программе развития связей, нуждаются в финансировании для достижения ряда целей, а именно закупки новой технологии; оплаты труда сотрудников, проходящих подготовку; оплаты учебных поездок на секторальные выставки-ярмарки в других странах; закупки

нового оборудования; расширения помещений и/или увеличения оборотного капитала. Во многих случаях программы развития связей обеспечивают финансовую поддержку в целях оказания содействия компаниям-поставщикам в покрытии этих расходов. Финансирование может выделяться в рамках ряда механизмов, таких, как ссуды по преференциальным ставкам, ссуды по нормальным рыночным ставкам, финансирование через возобновляемый фонд, гранты и другие субсидии. Например, в Ирландии государственное учреждение, отвечающее за стимулирование развития местной промышленности (Центр развития предпринимательства Ирландии), предоставляет гранты (беспроцентные и невозмещаемые финансовые средства) для оказания помощи компаниям в приобретении необходимых основных активов. Кроме того, гранты предоставляются для покрытия расходов, связанных с подготовкой как управленческих, так и оперативных работников.

3. Выводы

46. Анализ успехов, достигнутых в таких странах, как Ирландия, Малайзия или Южная Африка, свидетельствует о том, насколько важно вплести программы развития деловых связей в канву всеобъемлющей стратегии промышленного развития (UNCTAD, forthcoming). Имеющиеся данные свидетельствуют о том, что не все развивающиеся страны добились успеха в интеграции иностранных ТНК в местную экономику через развитие связей. Ряд стран чрезвычайно удачно использовали программы активного установления связей, но в большинстве других стран свидетельства развития внутренних связей в результате ввоза инвестиций нередко практически отсутствуют.

47. По существу, налаживание связей между ТНК и МСП не является легкой задачей и не происходит автоматически. По мнению ЮНКТАД, самым важным фактором на уровне принимающей страны, влияющим на формирование связей, является наличие звена местных поставщиков с конкурентоспособными ценами и качеством (UNCTAD, 2001). Поддержка в деле развития местных поставщиков может оказываться на основе специальных программ, но важно помнить о том, что их конкурентоспособность зависит также от благоприятных условий, которые формируются под воздействием более широких политических, экономических, социальных и культурных аспектов. Поэтому решающее значение в облегчении разработки программ развития деловых связей имеет роль правительства и учреждений-доноров. Области, где потребность в их участии особенно велика, включают в себя разъяснительную работу, мобилизацию поддержки со стороны других ключевых партнеров, поддержание связей с другими заинтересованными сторонами и координацию всех аспектов программы.

48. Важно понимать также, что каждая программа развития деловых связей по-своему уникальна. Местные условия всегда различаются, и всегда нужно проводить детальный анализ и стороны предложения, и стороны спроса в этом уравнении, а также систем поддержки по линии НПО, правительства, учреждений-доноров и частного сектора. Только после проведения исчерпывающего исследования состояния местной среды можно разработать программу развития связей, учитывающую местную специфику.

49. Важно также иметь в виду, что после принятия программы необходимо регулярно оценивать обоснованность и механизмы программы развития связей для обеспечения ее актуальности и эффективности. Большинство программ развития связей со временем эволюционируют, адаптируясь к меняющимся рыночным условиям. В некоторых случаях это приводит к полному переосмыслению основы программы, как это было в случае Ирландии, где ее фокус сместился с классической задачи развития обратных связей на задачу выявления потенциальных поставщиков в странах с низкими издержками.

50. Ожидается, что в ходе дискуссий эксперты поделятся своими мнениями по поводу применяемой практики в области развития деловых связей между ТНК и МСП в целях выявления ключевых факторов успеха и рисков, которые должны учитываться развивающимися странами при принятии программ устойчивого развития деловых связей в качестве эффективного средства укрепления их производственного потенциала, прежде всего в секторе МСП. На предмет обсуждения для экспертов выделяются следующие вопросы:

- Какая политика способна подкрепить развитие устойчивых деловых связей?

- Каким образом правительства могут обеспечить согласованность между поощрением развития деловых связей и другими инициативами в области развития частного сектора?

- Каковы ключевые факторы успеха эффективных программ развития деловых связей?

ТАБЛИЦА ПРИЛОЖЕНИЯ. Возможная схема осуществления программы

№		Действия
1.		**Улучшение делового климата для развития связей**
1.1		Обзор существующих политики и стратегий
1.2		Разработка рекомендаций по мерам улучшения политики и стимулам
1.3		Диалог с основными заинтересованными сторонами с целью заручиться поддержкой в деле осуществления рекомендаций
1.4		Опубликование рекомендаций и использование результатов в привлечении ПИИ
1.5		Реализация мер для должной конфигурации политики на основе информационно-просветительской работы
2.		**Поощрение через структуры, стимулирующие развитие связей, филиалов иностранных компаний к налаживанию новых/более глубоких деловых связей**
2.1		Создание стимулов для филиалов иностранных компаний
2.2		Проведение обследований на предмет возможности налаживания связей в разных регионах в качестве основы для плана развития связей
2.3		Обеспечение понимания особенностей производственно-сбытовых цепочек ТНК, уточнение методологии посреднического налаживания деловых связей
2.4		Организация встреч с ТНК и МСП для выявления потребностей и препятствий
2.5		Налаживание деловых связей
2.6		Выделение менеджеров в качестве координаторов налаживания связей для оказания содействия МСП
2.7		Предоставление МСП возможностей для обслуживания производства
2.8		Предоставление информации партнерам МСП
2.9		Оценка достигнутого прогресса вместе с МСП
2.10		Подключение МСП к процессу постоянного совершенствования
2.11		Предоставление ТНК МСП рыночной информации и информации о стратегии
2.12		Обеспечение МСП дополнительных деловых возможностей
2.13		Поощрение партнеров МСП к диверсификации их клиентской базы
3.		**Укрепление потенциала местных поставщиков УРП в интересах модернизации МСП**
3.1		Предоставление поставщиками УРП услуг по подготовке кадров в области развития деловых связей
3.2		Адаптация/подготовка курсов по повышению профильной квалификации для партнеров МСП
3.3		Оказание содействия ТНК в обеспечении гарантий для подходящих МСП
3.4		Оказание содействия МСП в разработке их планов развития связей

3.5		Оказание содействие МСП в осуществлении планов развития связей
3.6		Предоставление базисных индивидуальных консультаций
3.7		Устранение недостатков, связанных с производством и процессами
4.		**Обмен информацией о передовой практике в области развития деловых связей**
4.1		Определение наиболее эффективных средств налаживания деловых связей
4.2		Распространение информации о передовой практике на национальном и международном уровнях
4.3		Мобилизация поддержки проекта развития деловых связей со стороны филиалов иностранных компаний
4.4		Включение информации о деловых связях в специальные материалы для инвесторов
4.5		Документальное закрепление основных уроков и опыта для дальнейшего распространения

СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Altenburg, T. (2000). Linkages and Spill-overs between Transnational Corporations and Small and Medium-sized Enterprises in Developing Countries – Opportunities and Policies, in: UNCTAD, TNC-SME Linkages for Development, New York and Geneva 2000, pp. 3-61.

_____. (2005). "Overview on International Good Practices in the Promotion of Business Linkages", paper prepared for UNCTAD/DITE, forthcoming.

Narain, S. (2005). Business Linkages between SMEs and TNCs: the Case of India, paper prepared for UNCTAD/DITE, forthcoming.

OECD (2005). Encouraging Linkages Between Small and Medium-Sized Companies and Multinational Enterprises, DAF/INV/WD (2005)12/REV1, Paris.

Rasiah, R. (2005). Strategies and Policies on TNC-SME Linkages: the Case of Malaysia, paper prepared for UNCTAD/DITE, forthcoming.

Robbins, G. (2005). Strategies and Policies on TNC-SME Linkages: the Case of South Africa, paper prepared for UNCTAD/DITE, forthcoming.

Ruffing, L. (2006). Deepening Development through Business Linkages, UNCTAD/ITE/TEB/2006/7.

Ruíz Durán, C. (2005). Strategies and Policies on TNC-SME Linkages: the Case of Mexico, paper prepared for UNCTAD/DITE, forthcoming.

UNCTAD (2000). TNC-SME Linkages for Development, UNCTAD/ITE/TEB/1.

UNCTAD (2001). World Investment Report 2001, Promoting Linkages, UNCTAD/WIR/2001.

ЮНКТАД (2004 год). Стимулирование конкурентоспособности экспорта МСП, TD/B/COM.3/EM.23/2.

UNCTAD (2005a). Improving the Competitiveness of SMEs through Enhancing Productive Capacity, UNCTAD/ITE/TEB/2005/1.

UNCTAD (2005b). Business Linkages: Programme Guidelines.UNCTAD/ITE/TEB/2005/11.

UNCTAD (2006). La Promoción de Inversión Extranjera en las regiones del Perú, UNCTAD/ITE/IPC/2006/3.

UNCTAD (forthcoming). Best Practices in the Promotion of Business Linkages: a Policy Perspective.

Zake, F. et al. (2005). Survey on TNC-SME Linkages: the Case of Uganda, paper prepared for UNCTAD/DITE, forthcoming.