

## Разработка системы управления технопарком легкой промышленности на основе механизмов взаимодействия его субъектов (на примере отрасли легкой промышленности г. Санкт-Петербурга)



**Л. Н. Борисоглебская,**  
д. э. н., профессор, проректор по научной  
работе Санкт-Петербургского торгово-  
экономического института  
e-mail: boris-gleb@rambler.ru



**В. И. Миронова,**  
врио президента Союза предприятий  
легкой промышленности,  
директор ООО «Леди Шарм»  
e-mail: v@ledisharm.com

*В статье показана актуальность реализации проекта «Инновационная зона «Технопарк легкой промышленности»», которая продиктована необходимостью объединения интересов государств, представителей бизнеса, инвесторов, потребителей и образовательных учреждений.*

*Разработана организационная структура технопарка легкой промышленности. Определена резидентная стратегия, позволяющая получить синергетический эффект от взаимодействия между резидентами. Предложено формирование механизмов взаимодействия субъектов технопарка, что положено в основу разработанной системы управления.*

**Ключевые слова:** система управления, управляющая компания, резидентная стратегия, синергетический эффект, бизнес-услуги.

При динамичном развитии российской экономики, протекающей на фоне общемировых интеграционных процессов, где отечественные предприятия вынуждены вести конкурентную борьбу на рынке не только между собой, но и с западными производителями, неизбежной составляющей деятельности экономических субъектов становится ведение активной инновационной деятельности.

В условиях открытости российского рынка существенно возрастает роль легкой промышленности в формировании и наполнении внутреннего рынка российской продукцией, в объемах, обеспечивающих экономическую и стратегическую независимость страны.

Учитывая тот факт, что продукция отрасли относится к классу товаров с традиционно высокой подверженностью действию такого риска, как изменение спроса, задача повышения конкурентоспособности российской продукции (улучшение качества и дизайна, придание продукции новых медико-биологических и функциональных свойств и др.) в условиях жесто-

чения конкуренции на мировых рынках приобретает первостепенное значение.

В соответствии со Стратегией развития легкой промышленности России на период до 2020 г. данная отрасль содействует гармоничному развитию регионов, решению социальных вопросов — повышению занятости населения и улучшению его благосостояния, становлению и развитию малого бизнеса [1].

Задачей современного регионального экономического развития России является создание инновационной инфраструктуры для формирования высокотехнологичных конкурентоспособных отраслей, позволяющих отойти от экспортно-сырьевой направленности. Решение этой задачи невозможно без использования инновационно-технологического базиса для динамичного развития промышленных комплексов российских регионов [2].

Развитие легкой промышленности играет важную роль в формировании и наполнении рынка российской продукцией, в объемах, обеспечивающих экономическую и стратегическую независимость страны. Для

инновационного развития легкой промышленности необходима инфраструктура, которая обеспечивает поддержку генерации малого наукоемкого бизнеса, содействие коммерциализации результатов научной деятельности, повышение эффективности действующих высокотехнологичных компаний и, как следствие, обеспечивает инновационное развитие экономики регионов.

В настоящее время, возможные пути инновационного развития отечественных предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере производства и реализации продукции легкой промышленности в условиях вступления в ВТО, сводятся к выбору одной из общепринятых в мировой практике экономической сферы стратегий деятельности, включая следующие

- формы стратегии развития бизнеса;
- организацию предприятий по принципу производственного оператора, ориентированного на формирование прибыли за счет инноваций;
- ведение бизнеса по принципам самостоятельно-го дизайнерско-сбытового комплекса и единого конгломерата дизайнерско-сбытовой и производственной структур;
- создание собственного торгового дома с именной брендовой политикой, чья деятельность сосредоточена на самостоятельном выборе дизайнерских марок и получении прибыли за счет создания добавочной стоимости товара [4].

Следовательно, предприятия легкой промышленности вынуждены выбирать приемлемые для них формы инновационной деятельности не только с учетом фундаментального для данной отрасли риска изменчивости потребительского спроса, но и рисков, связанных со сложившимися тенденциями развития отрасли в России в настоящее время в целом, а также рисков, вызванных усиливающейся конкуренцией в связи с переходом России к политике активного участия в мировых интеграционных процессах.

Предприятия легкой промышленности располагают высоким потенциалом, и создание на их базе технопарков во многом будет способствовать структурной перестройке самих базовых предприятий. Анализ пути модернизации предприятий легкой промышленности указывает на перспективность решения многих проблем этих предприятий за счет результатов, достигаемых технопарками.

Авторами работы предлагается рассматривать в качестве эффективных механизмов, направленных на формирование инновационного комплекса, развитие наукоемких секторов экономики, реализацию проекта по созданию технопарка «*Инновационная зона «Технопарк легкой промышленности»*» (далее — Технопарк). Создание Технопарка является необходимым условием для инновационного развития экономики региона и эффективного использования научно-технического потенциала, материальных и финансовых ресурсов, направляемых на создание наукоемких ресурсосберегающих технологий и принципиально новых видов продукции.

Одним из ключевых преимуществ создания Технопарка легкой промышленности является обеспечение условий для быстрого развития ее отраслей, обеспе-

чивающие экономический рост в регионах и стране в целом и образовании новых структур, отвечающие всем требованиям науки, техники и промышленного производства.

Создание Технопарка легкой промышленности обусловлено, прежде всего, решением системных проблем, требующих оперативного комплексного подхода, включая:

- техническую и технологическую отсталость легкой промышленности от зарубежных стран, которая характеризуется высокой материалоемкости, энергоемкостью и трудоемкостью производства;
- низкий уровень инновационной и инвестиционной деятельности отрасли, который проявляется в низкой конкурентоспособности отечественных товаров, в недостаточной доле «ноу-хау» и инновационной продукции в объеме продаж на российском и мировом рынке;
- высокий удельный вес импорта, ставший причиной усиления стратегической и товарной зависимости государства от зарубежных стран;
- отсутствие цивилизованного рынка потребительских товаров, выражаемое в обострении конкуренции на внутреннем рынке между российскими и зарубежными товаропроизводителями;
- социальную и кадровую проблемы, проявляющиеся в дефиците высококвалифицированных специалистов, управленческих кадров, основных и вспомогательных рабочих по всем технологическим переделам [31].

Решение таких проблем позволит российским предприятиям легкой промышленности позволит перейти на более высокую нишу товарного рынка, занимаемую странами Западной Европы, занять и удерживать конкурентные позиции в глобальной рыночной экономике, чему будет способствовать также создание и реализация в отрасли сбалансированной маркетинговой системы.

Технопарк — территория инновационной активности, на которой будут находиться и взаимодействовать высокотехнологичные предприятия за счет наличия развитой инфраструктуры и оказания им необходимых услуг.

*Миссия Технопарка* заключается в содействии развитию предприятий легкой промышленности в Санкт-Петербурге, обеспечении ускорения разработки и применения научно-технических и технико-технологических достижений благодаря сосредоточению высококвалифицированных специалистов, использовании оснащенной производственной, экспериментальной, информационной базы.

*Целью Технопарка* является достижение синергетического эффекта от использования ресурсов разных предприятий легкой промышленности, научных организаций, учебных и образовательных структур взаимодействующих в технопарке, проведения активной политики по продвижению продуктов компаний технопарка и установлению взаимоотношений с возможными потребителями и заказчиками, инвестиционными институтами.

Наличие развитой инфраструктуры позволит оказывать предприятиям легкой промышленности,

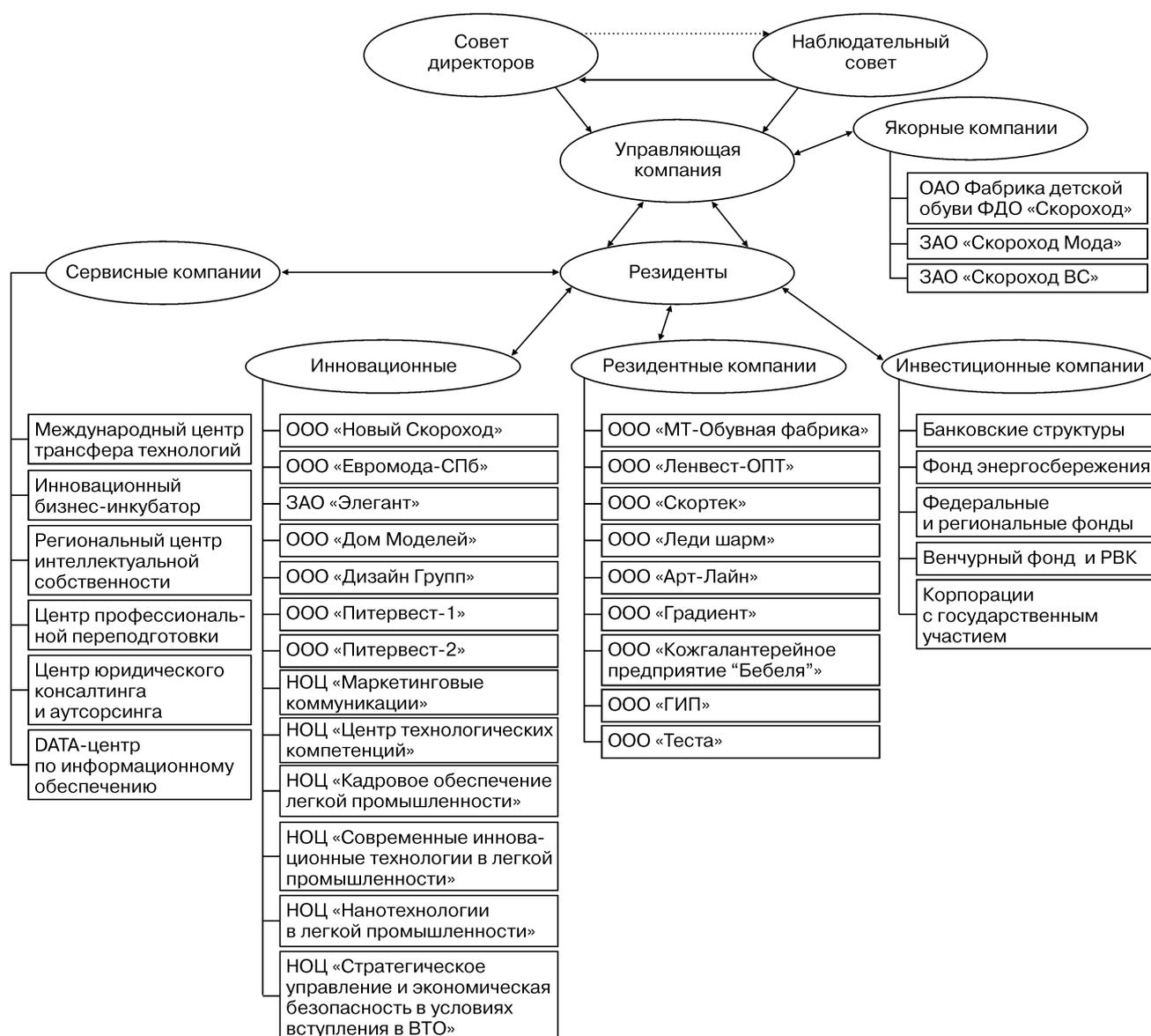


Рис. 1. Организационная структура Технопарка

находящимся на территории Технопарка, полный комплекс услуг, необходимых для становления и развития высокопроизводительного бизнеса с использованием инноваций и новейших технологий области материалов, оборудования, IT, а также раскрытию художественных и творческих потенциалов молодых специалистов.

Технопарк планируется создать из группы производственных компаний легкой промышленности, который будет способствовать улучшению инвестиционного климата региона, повышению деловой активности, развитию наукоемкого и высоко технологичного производства, расширению экспортных возможностей. Создание развитой инфраструктуры позволит оказывать инновационным и высокотехнологичным предприятиям, находящимся на территории Технопарка, полный комплекс услуг необходимых для становления и развития бизнеса.

Создание на территории Технопарка большого количества рабочих мест (более 3000 человек) позволит значительно повысить качество жизни жителей

Санкт-Петербурга, в связи с тем, что социальный и возрастной сегмент этого комплекса очень широк, от учеников колледжа до профессорского состава университета, от рабочих простейших специальностей до высококлассных инженеров.

Осуществлять свою деятельность в Технопарке в составе якорных компаний, резидентных компаний, включая инновационные компании, резидентные предприятия заявили разные предприятия.

В работе предлагается организационная структура Технопарка (рис. 1), которая представляет собой территориально распределенную структуру, включающую управляющую компанию, резидентов, якорные, инновационные, инвестиционные и сервисные компании. Далее представлены все участники инновационного цикла [5].

*Якорные компании* — крупные компании регионального, федерального и мирового уровня, деятельность которых является профильной для технопарка.

*Инновационные компании* — средние и мелкие компании, выполняющие фундаментальные исследования,

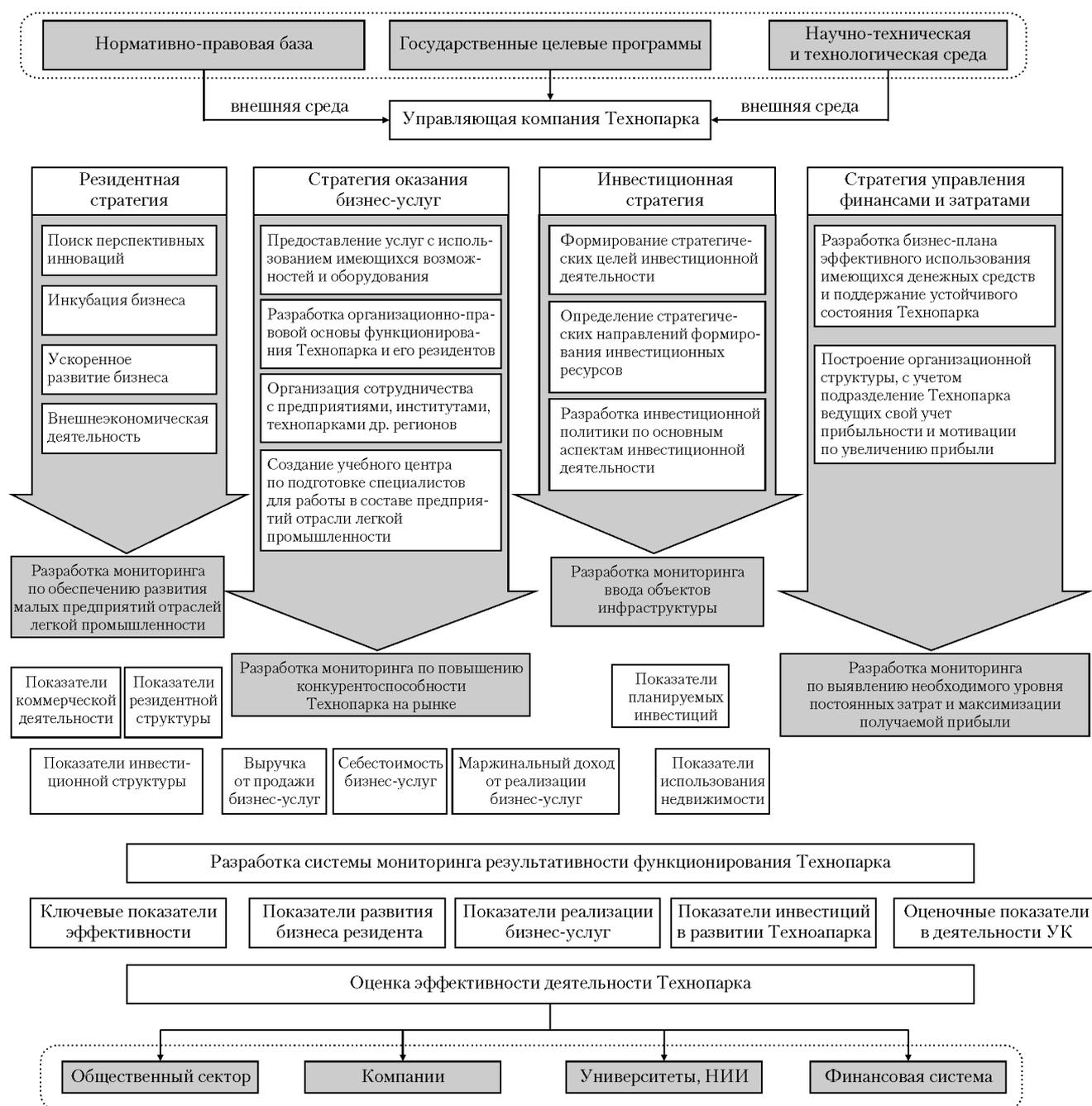


Рис. 2. Система управления Технопарком

проектно-изыскательские работы или производящие продукцию с доказанной научной новизной.

**Инвестиционные компании** — кредитные и инвестиционные организации любой формы: венчурные фонды, банки, фонды прямых инвестиций, частные инвесторы и т. д., инвестирующие финансовые или иные средства в деятельность инновационных компаний.

**Экспертные советы** — советы, чья деятельность будет направлена на оценку возможности коммерциализации предлагаемых резидентам инновационных проектов.

**Сервисные компании** — организации или структурные подразделения управляющей компании, оказывающие различные виды офисных и сервисных услуг резидентам Технопарка.

**Управляющая компания технопарка** — компания, которая осуществляет управление технопарком, оказывает содействие развитию бизнеса резидентов, оказывает им бизнес-услуги, управляет дальнейшим развитием технопарка.

Для успешной деятельности Технопарка необходимо внедрение эффективной системы управления управляющей компании Технопарка. Авторами работы разработана система управления Технопарком на основе механизмов взаимодействия его субъектов, включая формирование бизнес-стратегии (резидентная стратегия, стратегия оказания бизнес-услуг, инвестиционная стратегия, стратегия управления финансами и затратами) (рис. 2).

Для определения резидентов технопарка разрабатывается **резидентная стратегия**, которая является

основной функциональной стратегией технопарка, детализирует бизнес-стратегию и представляет собой план создания конкурентно значимых ресурсов и возможностей компании, развитой структуры резидентов технопарка.

Для реализации резидентной стратегии необходимо создание управляющей компании, которая осуществляет контроль по выполнению бизнес плана, и, прежде всего, предоставление бизнес услуг инновационным компаниям с использованием арендуемых площадей вне территории Технопарка, заключение договоров и протоколов о намерениях с ключевыми якорными резидентами и инвестиционными компаниями и др.

Резидентная стратегия обеспечивает развитие взаимодействия между резидентами и позволяет получить синергетический эффект от их объединения. Целевая структура резидентов, формируемая управляющей компанией, учитывает качество привлекаемых компаний, способных успешно реализовать инновационные проекты, и предполагает их максимизацию.

*Синергетический эффект выражается* в повышении конкурентной способности компаний-резидентов технопарка за счет основных факторов, представленных на рис. 3.

В рамках формирования резидентной стратегии необходима детализация структуры выручки от реализации продукции (работ, услуг) по направлениям, соответствующим отраслевой специализации Технопарка, по видам деятельности (научно-исследовательские, проектные, аналитические и изыскательские работы, НИОКР, производство инновационной продукции, оказание сервисных услуг), по заказчикам, по форме исполнения заказа (собственными силами, в качестве субподрядчика, субподрядными организациями).

*Одним из значимых элементов при создании инновационной инфраструктуры технопарка является бизнес-инкубатор как наиболее эффективная форма организационной поддержки малых предприятий на начальной стадии их развития.*

Поэтому при разработке резидентной стратегии технопарка учитывается формирование ключевых показателей функционирования бизнес-инкубатора, включающих количество резидентов бизнес-инкубатора, распределенных в соответствии с отраслевой специализацией технопарка; количество инновационных проектов, реализуемых в бизнес-инкубаторе по видам деятельности (научно-исследовательские, проектные, аналитические и изыскательские работы, НИОКР, производство инновационной продукции, оказание сервисных услуг); количество инвесторов и объем инвестированного капитала по формам инвестирования (кредитные организации, венчурный капитал, фонды, прочие источники).

*Основными направлениями резидентной стратегии Технопарка являются:*

- повышение конкурентных преимуществ продукции планируемой к выпуску участниками проекта, оценка спроса и покупательских предпочтений;
- техническое перевооружение и модернизация производства;



Рис. 3. Факторы, повышающие конкурентную способность компаний-резидентов Технопарка

- развитие и совершенствование системы по максимальной загрузке технологического оборудования и программного обеспечения; создание совместной структуры по техническому обслуживанию оборудования;
- развитие инновационной и научной деятельности Технопарка в рамках бизнес-инкубатора;
- совершенствование системы обеспечения предприятий Технопарка материалами, сырьем, комплектующими для производства;
- развитие трудовых ресурсов и гибких форм занятости на предприятиях Технопарка, стимулирующие меры по сохранению кадров, привлечению молодых специалистов и рабочих и др.

Исходя из стратегических направлений развития, определены стратегические цели по формированию мероприятий программы развития бизнеса резидентов Технопарка (рис. 4).

Основными видами деятельности резидентов являются: производство обуви (женской, детской, модельной), женской одежды, верхней мужской одежды, изделий из кож, фурнитуры, комплектующих; конструирование и изготовление кожгалантерейных изделий; разработка перспективных моделей.

В качестве основных направлений по предоставлению услуг Технопарка легкой промышленности являются: консультационные услуги; сервисная и маркетинговая поддержка; организация производства и сбыта; осуществление рекламной деятельности; учебно-методическая помощь; инвестиции; предоставление информационных услуг, в связи с этим развитие комплекса услуг, оказываемых резидентам, является значимой функциональной стратегией.



Рис. 4. Определение стратегических целей по формированию мероприятий программы развития бизнеса резидентов Технопарка

Технопарк осуществляет организационную и финансовую поддержку инновационных проектов, предоставляет возможность использования производственной инфраструктуры.

Таким образом, резидентная стратегия позволяет обеспечить ускоренное развитие отрасли легкой промышленности за счет продвижения инновационных проектов резидентов технопарка, обновление ассортимента и структуры продукции крупных предприятий региона — якорных резидентов.

**Стратегия оказания бизнес-услуг: программа реализации в области легкой промышленности.** Разработка стратегии является основополагающим аспектом деятельности организации сферы бизнес-услуг, при этом необходимо учитывать специфику услуг и определяться по всем направлениям повышения эффективности функционирования организации.

Разработка эффективной стратегии предполагает разносторонний анализ окружающей среды, характеризующейся основными параметрами: потенциальными конкурентами; потребителями; поставщиками; конкурентами внутри отрасли; услугами/продуктами-заменителями.

Формирование стратегии бизнес-услуг предполагает анализ и разработку таких компонентов системы обслуживания, как: дизайн места оказания услуг; система доставки услуг; окружающая среда; кадровое обеспечение; контроль качества услуг; информационное обеспечение и т. д.

Одним из важнейших стратегических направлений деятельности организаций сферы бизнес-услуг является повышение ценности услуг, как способности удовлетворения потребности покупателя или обеспечения ему выгоды, т. е. ценность услуги непосредственно связана с уровнем удовлетворенности потребителей.

Основная задача управляющей компании заключается в оказании резидентам полного комплекса услуг по всей цепочке создания добавленной стоимости от стадии НИОКР до определения логистических потоков готовой продукции резидента.

В качестве инновационной компании выступает технопарк Центр технологических компетенций как первый этап реализации проекта «Инновационная зона “Технопарк легкой промышленности”».

Целью создания Центра технологических компетенция является комплексное решение проблем и задач предприятий, входящих в Санкт-Петербургский кластер легкой промышленности (швейной, кожевенной, обувной), в том числе предприятий, специализирующихся на производстве продукции для силовых ведомств, а также увеличение доли предприятий кластера на рынке за счет вытеснения иностранных товаропроизводителей и обеспечение роста занятости в отрасли при достойном уровне заработной платы [6].

*Стратегия развития бизнес-услуг Технопарка, оказываемых резидентам, является одной из значимых функциональной стратегией, позволяющей повысить конкурентоспособность их продукции на рынке товаров и услуг, снизить постоянные издержки инновационных компаний и представительства якорных резидентов.*

**Стратегия управления финансами и затратами проектов.** Стратегия в области управления издержками предполагает достижение минимально необходимого удельного уровня постоянных затрат управляющей компании, оптимизацию их структуры в рамках разработанной системы эффективного управления, нацеленной на снижение уровня рисков.

Управление финансами направлено на достижение максимизации получаемой прибыли и устойчивости финансово-экономического состояния Технопарка легкой промышленности и заключается в принятии решений о способах расходования денежных средств на основании анализа текущих финансовых показателей.

Стратегия управления финансами включает:

- прогноз и анализ динамики основных финансовых показателей с указанием причин изменений;
- анализ формирования прибыли управляющей компании, ее качественного состава, источники покрытия убытков (при их наличии) и направления распределения прибыли;
- структурный анализ имущества и источников его формирования, а также их качественную характеристику;
- анализ внутренних и внешних факторов, способных оказать существенное влияние на основные показатели стратегии;
- основные источники повышения эффективности управления финансами (финансовые и организационные источники);
- риски стратегии управления финансами с указанием механизмов их нейтрализации.

Авторами работы проанализирована структура и управление финансами Технопарка на основе данных предприятий, подтвердивших свою готовность участвовать в работе Технопарка легкой промышленности.

*Фабрика обуви «Новый Скороход».* Направление деятельности: производство обуви для силовых структур. Потребителями продукции специального назначения являются МО РФ, МВД РФ, ФСБ и пограничные войска РФ. Производство обуви спортивного стиля типа для «Сникер-культуры».

*Швейное предприятие «Леди Шарм».* Направление деятельности: один из лидеров по производству женской элегантной одежды больших размеров (с 52–76 р.). Известна как в Санкт-Петербурге, так и по всей России, а также за ее пределами ТМ «Леди Шарм».

*Швейное предприятие «Градиент».* Направление деятельности: производство изделий верхней мужской одежды ТМ «MANWILL».

*Предприятие по выпуску фурнитуры «Теста».* Направление деятельности: производство изделий фурнитуры и комплектующих для производства обуви.

Проведен анализ основных характеристик, представленных проектов вышеперечисленных предприятий и определены такие показатели, как объемы выпуска производства, планируемая выручка, планируемый годовой доход, коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, темпы роста выручки с момента выхода предприятия на полную мощность, инвестиции для реализации проекта, срок окупаемости проекта и др. с учетом пессимистического и оптимистического прогнозов.

Для оценки инвестиционной привлекательности реализуемого проекта с учетом многофакторной модели регрессионного анализа определены следующие основные факторы:

- стоимость инвестиционного проекта (% ставка по займу);
- рост стоимости основных затрат (материалов, заработной платы) в % выражении за год;
- рост стоимости готовой продукции в % выражении за год;
- получение компенсаций и субсидий у государственных структур.

В результате анализа проектов сделаны выводы, что каждое производство (Фабрика обуви «Новый Скороход», Швейные предприятия «Леди Шарм» и «Градиент», предприятие по выпуску фурнитуры «Теста») в отдельности имеет положительный экономический эффект, а в совокупности это может принести синергетический эффект.

Прежде всего, это связано со схожей технологической структурой производства; оборудованием, действующим по аналогичному принципу; использованием единых источников сырья и материалов и др.

Также следует отметить возможное увеличение положительных тенденций по экономии энергоресурсов, денежных средств на покупку дополнительного и резервного оборудования, техническое обслуживание и ремонт, увеличение времени загрузки технологического оборудования и др.

Используя совместные разработки, появляется возможность, активно участвовать в государственных крупных поставках вещевого имущества для силовых структур, а также в крупных коммерческих заказах в добывающих отраслях, поставки имущества для РЖД, сельхозпредприятий.

Таким образом, актуальность реализации проекта «Инновационная зона «Технопарк легкой промышленности» в Санкт-Петербурге и Ленинградской области продиктована необходимостью объединения интересов государства, общества (потребителей), предпринимателей (коммерсантов и производителей), а также инвесторов и образовательных учреждений.

\* \* \*

Статья выполнена в рамках федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг. по теме: «Концептуальные и методические основы формирования инфраструктурной поддержки малых наукоемких предприятий как фактор инновационного развития региона в условиях институциональной модернизации экономики (на примере системы бизнес-инкубирования)», Государственный контракт П429 от 12 мая 2012 г.

*Список использованных источников*

1. Федеральный закон Российской Федерации от 22.07.2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации».
2. Стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 г. Утверждена приказом Минпромторга России от 24.09.2009 г. № 853.
3. Закон Санкт-Петербурга «Об основах промышленной политики Санкт-Петербурга» от 08.06.2009 г. № 221-47 // Вестник Законодательного собрания Санкт-Петербурга, № 15, 22.06.2009.
4. Г. С. Тютюшкина. Стратегия развития предприятий легкой промышленности России в преддверии вступления в ВТО.
5. Л. Н. Борисоглебская, Н. В. Панкова, А. В. Мац, Концепция построения системы стратегического управления технопарками в сфере высоких технологий в Российской Федерации: монография / Под ред. Л. Н. Борисоглебской. СПб.: Петроцентр, 2011.
6. Л. Н. Борисоглебская, Н. В. Панкова и др. Построение инновационной инфраструктуры на базе интеграции науки, образования и бизнеса для развития легкой промышленности Северо-Западного федерального округа. Коллективная монография «Стратегические направления развития внешнеторговых отношений макрорегионов России по улучшению инвестиционного климата при сохранении экономической безопасности в условиях вступления в ВТО». СПб.: ТЭИ, 2011.

**Development of Management System for Consumer Industry Technology Park on the Basis of Interface Between its Subjects (using consumer industry of St. Petersburg as example)**

**L. N. Borisoglebskaya**, Doctor of Economics, Professor, Pro-rector for Research of Saint Petersburg Institute of Commerce and Economics.

**V. I. Mironova**, Acting President of the Union of Consumer Industry Enterprises, Director of Ledi Sharm LLC.

The paper explains topicality of the project of Innovation Zone «Consumer Industry Technology Park» in view of the need for joint interests of the state, businesses, investors, consumers and educational institutions.

Organisational structure of consumer industry technology park has been developed. Resident strategy has been defined, allowing for synergy effect of inter-resident interface.

It has been proposed to shape the mechanisms allowing for interface between the subjects of technology park, and this serves as the basis of the management system developed.

**Keywords:** management system, management company, resident strategy, synergy effect, business services.