

**ПРОЕКТНЫЙ ОФИС – КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕОДОЛЕНИЯ
БАРЬЕРОВ ВХОДА В ОТРАСЛЬ
(НА ПРИМЕРЕ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)***

**DESIGN OFFICE AS A TOOL TO OVERCOME
THE ENTRY BARRIERS INTO THE INDUSTRY
(ON THE EXAMPLE TEXTILE INDUSTRY)**

*И.М. СТЕПНОВ, Ю.А. КОВАЛЬЧУК, М.М. ИЩЕНКО, И.Г. ЛУКМАНОВА
I.M. STEPNOV, YU.A. KOVALCHUK, M.M. ISHCENKO, I.G. LUKMANOVA*

**(Институт проблем рынка Российской академии наук,
Рязанский государственный радиотехнический университет,
Национальный исследовательский Московский государственный
строительный университет)**

**(Institute of Market Problems Russian Academy of Sciences,
Ryazan State Radio Engineering University,
Moscow State (National Research) University of Civil Engineering)**

E-mail: stepnoff@inbox.ru; fm-science@inbox.ru; ishchenko.mikhail@yandex.ru; lukmanova@mgsu.ru

В статье рассматриваются основные аспекты использования проектного подхода к организации процессов преодоления отраслевых барьеров входа, включая высокотехнологичный сегмент текстильной промышленности. Определены тенденции цифровизации в промышленности, идентифицирован платформенный принцип эволюционирования экономики, предложены формы проектного офиса – как интегратора инновационных процессов.

The article discusses the main aspects of the use of project approach to the organization of the process of overcoming the entry barriers to the industry, including high-tech segment of the textile industry. The tendencies of digitalization in the industry, identified platform principle of evolution of the economy, the proposed form of the design office as integrator of innovative processes.

Ключевые слова: проектный офис, текстильная промышленность, цифровые технологии, барьеры входа в отрасль.

Keywords: design office, textile industry, digital technology, the barriers of entry into the industry.

Быстрые изменения современного облика экономики опираются на множество тенденций: это и следование классическим постулатам инновационного развития, это и поиск баланса конкуренции и координации, это и непредсказуемое влияние геополитических факторов, помноженных на цифровой мультипликатор. Неизменно

одно – необходим поиск драйверов экономического роста; такая задача является существенной для любой современной макроэкономической системы, обладающей признаками неоднородности и неравновесности развития, стремящейся к достижению и сохранению национальной конкурентоспособности, особенно когда промышленное

* При написании статьи использованы результаты исследования проблем конкуренции и координации в экономике, формирования проектных офисов в промышленности на основе платформенного принципа в экономике в условиях ее цифровизации, выполненного авторами (Степнов И.М., Ковальчук Ю.А., Ищенко М.М.) за счет гранта Российского научного фонда (проект №16-18-10149).

производство – как основной элемент формирования добавленной стоимости – опирается на высокотехнологичную основу (доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП России увеличилась с 19,6% в 2011 г. до 22,4% в 2016 г.). Важность поиска драйвера развития промышленности приоритетна не только для вновь образовавшихся сфер деятельности, но также и для традиционных отраслей. Так, ситуация в отрасли легкой промышленности с 2008 по 2015 гг. оказалась самой тяжелой из всех обрабатывающих производств. Например, при среднем падении производства в обрабатывающих отраслях в 2015 г. на 5,4% за год в текстильном, швейном и меховом производствах выпуск сократился на 11,7%. Это самое большое падение из всех основных обрабатывающих производств. Несколько меньшее падение было в производстве кожи, обуви и изделий из кожи – порядка 11,4% за год [1].

Следует отметить, что при экономической эволюции (конкретно, при прохождении пятой технологической волны, которая была основана на микроэлектронике, робототехнике, вычислительной, лазерной и телекоммуникационной технике), был идентифицирован четкий тренд разделения проникновения инноваций – происходила разработка новых продуктов и появление новых отраслей промышленности [2]. Сейчас при всем многообразии прорывных технологий эксперты прогнозируют приоритет информационных прорывных технологий, которые осуществляют не просто цифровизацию производства, но и общества в целом, когда промышленные предприятия станут лишь одним из элементов платформ современного индустриального развития, и инновации в их цифровой сущности затронут все сферы деятельности. В связи с этим не менее, а зачастую и более важным, чем драйвер экономического роста, являются организационные решения, позволяющие овеществить прорывную технологию и обеспечить преодоление барьеров в определенной сфере деятельности.

Современные промышленные предприятия находятся в жестких условиях конкуренции не только на отраслевых рынках, но

также и на географических (региональных, межрегиональных, национальных и мировых) рынках. Это определяет необходимость поиска новых инструментов борьбы за ограниченные ресурсы, но и развития форм и технологий коммуникации в рамках взаимодействия экономических субъектов (поскольку конкуренция в противовес классической трактовке соперничества рассматривается и как сотрудничество для достижения рыночных целей). Современная ситуация в мире складывается таким образом, что основная масса текстильных производств сосредоточена в развивающихся странах. Эти страны имеют в достаточном объеме сырье и доступную дешевую рабочую силу. Остальные страны импортируют ткани и изготавливают из них уже готовые изделия, которые после экспортируют в те же развивающиеся страны с высоким уровнем добавленной стоимости [3]. Такая ситуация требует развития новых форм сотрудничества как в виде географически близкого, так и распределенного взаимодействия. На текущий момент таких форм сотрудничества существует немало – это кластер, государственно-частное партнерство, стратегический альянс, сеть компетенций, кооперационные связи или создание цепочки ценностей. Причем с развитием цифровой экономики каждая из этих форм взаимодействия будет трансформироваться, чтобы, как минимум, сохранить преимущества. Например, классический кластер – это взаимодействие географически локализованных экономических субъектов, но цифровые технологии делают необязательным присутствие предприятия в том или ином регионе расположения кластера – тогда кластер перешагивает границы одного региона и становится распределенным кластером, где участники взаимодействуют для целей формирования эффективной цепочки стоимости и достижения своих собственных целей.

Но для любой формы взаимодействия в настоящее время характерно использование проектного подхода. Это подтверждается и статистическими данными – распределение организаций, участвовавших в совместных проектах в России в 2015 г., представлено в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

| Показатели | Всего | Добыча полезных ископаемых | Обрабатывающие производства | Высокотехнологичные | Среднетехнологичные высокого уровня | Среднетехнологичные низкого уровня | Низкотехнологичные, всего | В том числе текстильное производство |
|---|-------|----------------------------|-----------------------------|---------------------|--|---------------------------------------|---------------------------|---|
| По типам партнеров: | | | | | | | | |
| - организации в составе группы, в которую входит организация | 32,3 | 52,5 | 32,7 | 40,4 | 31,1 | 27,7 | 20,0 | 1,0 |
| - потребители товаров и услуг | 24,5 | - | 27,4 | 41,0 | 31,1 | 14,6 | 10,7 | 9,0 |
| - поставщики оборудования, материалов, комплектующих, программных средств | 43,9 | 55,0 | 41,7 | 30,6 | 42,7 | 41,5 | 61,3 | 12,0 |
| - конкуренты в отрасли | 6,2 | - | 11,4 | 8,7 | 7,8 | 3,8 | 5,3 | 3,0 |
| - научные организации | 45,2 | 65,0 | 45,6 | 47,0 | 40,3 | 57,7 | 24,0 | 1,0 |
| - университеты | 27,1 | 20,0 | 28,1 | 36,6 | 22,8 | 33,1 | 12,0 | 1,0 |
| По типам кооперационных связей: | | | | | | | | |
| - постоянная кооперация | 44,9 | 40,0 | 47,3 | 41,5 | 52,4 | 48,5 | 37,3 | 66,7 |
| - кооперация в рамках проекта | 76,0 | 82,5 | 75,8 | 82,0 | 72,8 | 75,4 | 64,0 | 33,3 |
| - разовая, неформальная кооперация, не связанная с конкретным проектом | 11,3 | 10,0 | 11,5 | 7,7 | 14,1 | 10,8 | 9,3 | - |

П р и м е ч а н и е: Источник: составлено на основе отчетов [4], [5].

Так, в добывающих отраслях активно используется проектная кооперация, а также в проектном взаимодействии с научными организациями участвует больше предприятий, чем в высокотехнологичных отраслях обрабатывающей промышленности в среднем. Если обратиться к показателям высокотехнологичного производства, то 82% организаций кооперируют при реализации проектов, а постоянная кооперация характерна более для среднетехнологичных высокого уровня отраслей промышленности. Для низкотехнологичных отраслей постоянная кооперация в среднем нехарактерна (37,3%), но в текстильной промышленности, которая согласно методике Росстат относится к низкотехнологичной промышленности, 2/3 организаций участвуют в кооперационных связях и для них нехарактерна разовая кооперация, что определяет возможность организации именно географического кластера текстильной промышленности.

Кроме того, в текстильной отрасли были определены основные стратегические

направления развития легкой промышленности, из которых именно драйвером роста становится переориентация массового текстильного производства на синтетические материалы с качеством, превосходящим натуральные материалы: мировой рынок технической ткани оценивается в 130 млрд. долл., ежегодный прирост в среднем составляет 3%. При этом объем отечественного рынка технического текстиля оценивался в 77 млрд. руб. Очевидно, что для преодоления барьеров входа на этот рынок (и вообще на новый рынок с целью привлечения дополнительного капитала и обновления) нужен специальный проектный офис, основанный на организационных платформах развития.

При этом следует отметить, что для текстильной промышленности характерны следующие барьеры входа:

- нехватка квалифицированного персонала (за счет острого дефицита специалистов и недостаточного качества образования);

- технологические барьеры (дорогостоящее оборудование, морально устаревший технический парк);

- варианты поставки сырья (зависимость от зарубежных закупок);

- низкий уровень рентабельности (за счет малой наценки как итога конкурентной борьбы);

- масштаб производства (за счет координации масштаб производства может быть существенно увеличен);

- формирование принципиально новых каналов сбыта;

- быстрая реакция на новые инновационные решения.

Согласно статистическим данным [4] в текстильной промышленности проектный подход пока еще проявляет себя (в 2013 г. кооперация в рамках проекта отмечалась для 75% организаций, а в 2014 г. – только для 33,3%). Это может быть связано с отсутствием реальных коммуникаций с представителями инфраструктуры в данном секторе промышленности – всего лишь 1% организаций отмечают участие в проектах сотрудничества с представителями сферы науки и образования. Тем не менее, в целом данные табл. 1 подтверждают довольно показательный тренд в промышленности – это кооперация с университетами и научными организациями, которая дает возможность проектировать определенные платформы взаимодействия, позволяя реализовывать полные циклы формирования, адаптации и развития интеллектуального и трудового потенциала в современной экономике.

Следует отметить, что проектный подход уже реализован не только на корпоративном уровне (в российских вертикально интегрированных нефтяных компаниях функционируют проектные офисы для поддержки проектов, прежде всего капитального строительства и внешнеэкономической деятельности), но и постепенно внедряется на уровень государственного управления (для координации приоритетных проектов создан Национальный проектный офис, а для проектов Национальной технологической инициативы – проектный офис при Российской венчурной компании).

Рассмотренные выше взаимодействия могут быть реализованы в формате прототипов, учитывая формальные и неформальные договоренности между предприятиями. Поэтому для их идентификации можно предложить механизм формирования платформ взаимодействия как особого вида организационных структур, возникающих в рамках координационных процессов и учитывающих особенности конкурентного поведения участников рынка. Данный тезис подтверждается тем, что существенной идеей нового индустриального развития становится уже реализуемый в отдельных видах деятельности так называемый платформенный принцип, когда источником преобразований становятся пилотные проекты на базе некоей платформы, дающей возможность (после успеха пилотных проектов) эволюционирования экономики.

При этом встает вопрос о координаторе таких взаимодействий в рамках платформы развития. По нашему мнению, им может стать такой проектный офис, как:

- специализированная (государственная или с государственным участием) компания по разработке, сопровождению и контролю реализации набором проектов в конкретной отрасли промышленности;

- структурное подразделение крупной компании, реализующее задачи проектного управления и информационного менеджмента;

- структурное подразделение управляющей компании промышленного кластера, координирующее деятельность участников кластера при разработке и реализации внутрикластерных проектов;

- подразделение администрации (или корпорации развития) конкретного региона, в задачи которого входит разработка и реализация стратегии социально-экономического развития по приоритету отраслей-драйверов региона;

- института развития, функции которого сосредоточены на реализации приоритетных проектов и не исключительно только на создании нового знания [6], что без рыночной апробации делает эти результаты не востребованными в реальной экономике.

ВЫВОДЫ

Отраслевой проектный офис в современной экономике должен выполнять функции целевого регулятора (исполнителя) задач развития в цифровой экономике как для традиционных, так и для новых создаваемых отраслей, что обеспечивается обработкой результатов предварительного отбора в технологическом сообществе наиболее перспективных технологий и эффективной организацией взаимодействий с участниками проектов по модернизации промышленных предприятий, производству продукции с высокой добавленной стоимостью или формированию новых рынков. Отраслевой проектный офис также становится основным регулятором и обеспечивает как формирование, так и снятие барьеров проникновения в отрасль за счет обеспечения координации в тех целевых задачах, которые ранее решались только на основе конкуренции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Текстильная и легкая промышленность России. 2017. – М.: Союзлегпром, 2017.
2. Ковальчук Ю.А., Степнов И.М. Цифровая экономика: трансформация промышленных предприятий // Инновации в менеджменте. – 2017, №11. С.32...43.
3. Концепция развития отрасли легкой промышленности // Минпромторг России [Официальный сайт]. URL: http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/Kontsepsiya_razvitiya_legkoy_promyshlennosti%5B2%5D.pdf. Дата обращения 11 января 2018 г.

4. Индикаторы инновационной деятельности: 2016 // Статист. сб. / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др. – М.: НИУ ВШЭ, 2016.

5. Технологическое развитие отраслей экономики // Росстат [Официальный сайт]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/ Дата обращения 12 января 2018 г.

6. Ковальчук Ю.А., Ломакин М.И., Степнов И.М. Национальные проектные офисы: конкуренция или координация? // Стандарты и качество. – 2016, №12(954). С. 62...66.

REFERENCES

1. Tekstilnaya i legkaya promyshlennost Rossii. 2017. – M.: Soyuzlegprom, 2017.

2. Kovalchuk Yu.A., Stepnov I.M. Cifrovaya ekonomika: transformaciya promyshlennyh predpriyatij // Innovacii v menedzhmente. – 2017, №11. S. 32...43.

3. Konceptsiya razvitiya otrasli legkoj promyshlennosti // Minpromtorg Rossii [Ofic. sajt]. URL: http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/Kontsepsiya_razvitiya_legkoy_promyshlennosti%5B2%5D.pdf. Data obrasheniya 11 yanvarya 2018 g.

4. Indikatory innovacionnoj deyatel'nosti: 2016 // Statist. sb. / N.V. Gorodnikova, L.M. Gohberg, K.A. Ditkovskij i dr. – M.: NIU VShE, 2016.

5. Tehnologicheskoe razvitie otraslej ekonomiki // Rosstat [Ofic. sajt]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/ Data obrasheniya 12 yanvarya 2018 g.

6. Kovalchuk Yu.A., Lomakin M.I., Stepnov I.M. Nacionalnye proektnye ofisy: konkurenciya ili koordinaciya? // Standarty i kachestvo. – 2016, №12(954). S.62...66.

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве НИМГСУ. Поступила 05.03.18.