

Отчет об учебной поездке 2004 27 марта–03 апреля 2004г.

1. Введение	2
3. Культурные мероприятия.....	5
4. Взаимодействие со средствами массовой информации	6
5. Обзор отзывов делегатов.....	6
6. Уроки, полученные в ходе Учебной поездки, и выводы	7
Учебная поездка - 2004: аннотации встреч	9
1. 28 марта, воскресенье	9
Вопросы и ответы	11
2. 29 марта, понедельник.....	11
2.1 Babcock BES	11
2.2 Агентство по конверсии оборонного комплекса (Defence Diversification Agency- DDA)	12
Вопросы и ответы	14
2.3 BAE Systems – Defence Technology Centre	15
3. 30 марта, вторник.....	20
3.1 Scottish Enterprise, Тэйсайд	20
Вопросы и ответы	21
3.2 Городской Совет Данди.....	21
Вопросы и ответы	22
3.3 Торгово-промышленная палата Данди и Тэйсайда	22
Вопросы и ответы	23
3.4 Бизнес-Школа Данди.....	24
Вопросы и ответы	25
Вопросы и ответы	28
4. 31 марта, среда	29
4.1 International Centre for Computer Games и Virtual Entertainment (IC CAVE).....	29
4.2 Real Time Worlds	30
4.3 TPLD, Ltd.	30
4.4 Учебная группа Ангус - Angus Training Group	32
4.5 Совет Ангуса	33
5. 1 апреля, четверг	33
5.1 Scottish Enterprise, Ланакшир.....	33
Вопросы и ответы	35
5.2 Scottish Enterprise National.....	36
Вопросы и ответы	38
Вопросы и ответы	39
6. 2 апреля, пятница	40
6.1 Научно-исследовательский институт Вестлэйкс	40
Вопросы и ответы	41
6.2 Westlakes Renaissance	42
Вопросы и ответы	44
6.4 Campus Ventures	44
6.5 Deltec Alliance.....	45

1. Введение

В рамках Программы британо-российского партнёрства по «атомным» городам российская делегация из десяти представителей «атомных» городов, включавшая старшее руководство муниципальной власти и градообразующих предприятий, а также представителей центрального аппарата Министерства Российской Федерации по атомной энергии посетила Эдинбург, Данди, Глазго и Уайтхэвен с учебной поездкой под названием «Устойчивая занятость, обеспеченная конверсией и работами по реабилитации окружающей среды в Шотландии и северо-западной Англии». Поездка длилась с 27 марта по 3 апреля 2004 года.

Целью учебной поездки 2004 было дальнейшее расширение базы знаний российских коллег в области стратегий экономической реструктуризации, процессов развития и практического опыта, накопленного в Великобритании. Поездка была сфокусирована на вопросах конверсии оборонных и ядерных установок и связанных с ними предприятий, а также на проблемах реабилитации бывших ядерных площадок и секторов тяжелой промышленности, механизмах, созданных государственными и частными организациями для продвижения высокотехнологичных инноваций, создания малых и средних предприятий и обучения новым навыкам. Российская делегация встречалась с широким кругом представителей институтов частного и государственного сектора, вовлеченных в процесс поддержки устойчивого экономического развития в регионах, которые ранее полагались на государственные оборонные контракты или на заказы от отдельных секторов промышленности.

Для поездки были выбраны регионы Шотландии и северо-западной части Англии, потому что эти области добились успехов в решении многих проблем, аналогичных тем, которые сегодня стоят перед «атомными» городами. Регионы Великобритании столкнулись и продолжают сталкиваться с закрытием крупных государственных и частных организаций, которые поддерживают местную экономику.

Результатом закрытий стали большие сокращения рабочих мест, подрыв состояния местной экономики, а также большое количество зараженных земель, оставшихся после закрытия площадок. Местным властям необходимо было разработать новые экономические планы, придавая особое значение партнерствам между государственным и частным секторами, поддерживать рост малого бизнеса, привлекать в регион высоко - технологичный бизнес, обеспечить обучение новым навыкам и развитию бизнеса, а также реализовать созидательные программы по восстановлению загрязненных площадок.

В течение недели российские участники учебной поездки посетили:

- Выведенные из эксплуатации ядерные и оборонные площадки
- Компании, ориентированные на коммерческие технологии
- Государственные, региональные и местные власти, вовлеченные в процесс реструктуризации, включая региональные и местные агентства экономического развития
- Образовательные институты, поддерживающие инновации
- Организации, занимающиеся продвижением инноваций в Шотландии и северной Англии

В течение недели на встречах обсуждались такие вопросы как:

- Крупные ядерные площадки могут быть успешно переданы в управление частного сектора и, в конечном счете, перейти в его владение.
- Восстановление крупных промышленных площадок может быть успешно осуществлено посредством выведения из эксплуатации и реализации программ, разработанных для поддержки устойчивого экономического развития.
- Вывод из эксплуатации ядерных площадок следует воспринимать как новую возможность для экономического развития, а не как конец эпохи.
- Проблема широкомасштабных сокращений рабочих мест на ядерных и промышленных площадках может быть успешно решена при поддержке государственных агентств экономического развития, региональных и местных властей и частных компаний. Персонал, работающий на площадках может изучать новые виды бизнеса и получить новые технические навыки, чтобы стать коммерчески ориентированными в выборе работы.
- С течением времени подходы к созданию рабочих мест и экономическому развитию меняются. В конце 1980-х и начале 1990-х, «Scottish Enterprise» - главное агентство экономического развития в Шотландии - и местные власти сконцентрировали свое внимание на стимулировании внутренних инвестиций и создании максимально возможного количества рабочих мест независимо от сектора экономики. Однако, многие из этих программ оказались неудачными и были закрыты в течение последнего десятилетия. Сейчас основное внимание направлено на создание высокотехнологичных и общественно значимых рабочих мест, а также центров технологического совершенства.
- Ключевыми компонентами успешного перехода являются:
 - Терпение и упорство;
 - Лидерство;
 - Партнерства между государственным и частным секторами;
 - Переобучение;
 - Привлечение инвестиций из государственного сектора для развития инфраструктуры и других соответствующих проектов, которые обеспечивают прочный фундамент для роста предприятий частного сектора.

Одна из целей учебной поездки 2004 г. была показать членам российской делегации процесс выведения из эксплуатации как средство создания новых рабочих мест. Очистка загрязненной территории и работы по выведению из эксплуатации площадок не только улучшают состояние окружающей среды, но также создают временные рабочие места для тех, кто будет выполнять эти работы. Также это приводит к открытию новых предприятий и росту уже существующих компаний, которые в дальнейшем тоже создают рабочие места.

Неделя началась с посещения бывшей площадки Министерства обороны, морских верфей Розита, которые теперь принадлежат частной компании «Babcock BES». Большая часть территории площадки была приватизирована, а 6,300 рабочих были сокращены в период с 1987 по 1997 гг. Представители «Babcock» подробно рассказали о различных аспектах процесса перехода, уделяя особое внимание тому, как они решали вопросы, касающиеся персонала (т.е. сокращение рабочих мест и переобучение). Во второй половине дня делегацию приветствовало Агентство по конверсии оборонного комплекса, где был проведен ряд встреч, на которых рассматривались инструменты экономического развития, используемые организациями государственного сектора с активным участием частных компаний. Организации, такие как Агентство по конверсии оборонного комплекса и Центры оборонных технологий, созданы для оказания поддержки и усиления взаимодействия между частным и государственным секторами, занимающимися оборонными исследованиями и разработками. Представители компании

«Scottish Enterprise Fife» объяснили, какие средства они использовали для поддержки процесса экономической диверсификации на морских верфях Розита, включая создание нового терминала для паромов, связывающих Шотландию с европейскими городами.

Во вторник члены российской делегации приняли участие в Семинаре по экономическому развитию, который проводился в Университете Абертай в Данди. В утренних заседаниях принимали участие региональные и местные организации из Данди и Тэйсайда. Презентации описывали стратегии создания рабочих мест для 30,000 человек, которые были уволены в регионе в период между 1970 и 1980 гг. Данди стал центром совершенства в области цифровых средств проектирования, а также лидером в области био-технологических научных исследований. Успех Данди был прямым результатом развития интерактивного партнерства между такими организациями, как «Scottish Enterprise Fife», городской Совет Данди, Совет Файфа, Торговая палата Данди и местные университеты.

Вторая половина дня во вторник была посвящена теме выведения из эксплуатации ядерных площадок. На примере площадки «УКАЕА Дюнрэй», расположенной в северной Шотландии, были продемонстрированы возможности развития и расширения региональной экономики. В дневных заседаниях приняли участие как представители Управления Великобритании по атомной энергии, так и агентства регионального развития.

В среду утром российская делегация посетила Международный центр компьютерных игр и виртуальных развлечений (IC CAVE) при Университете Данди. Доклады были сфокусированы на создании бизнесов высоких технологий, особенно в сфере цифровых средств развлечений. «IC CAVE» обучает молодых людей работать в компаниях, производящих компьютерные игры. Конечной целью такого обучения является открытие собственной компании. Два представителя из такой предпринимательской компании сделали презентации и обсудили потенциальные возможности сотрудничества с разработчиками компьютерного обеспечения из закрытых городов. Во второй половине дня в среду группа посетила компанию «Обучающая группа Ангус» («ATG»). «ATG» - это некоммерческая организация, которая обучает технических специалистов для машиностроительной промышленности. «ATG» предоставляет сильную экономическую модель, с помощью которой высококачественные образовательные услуги предоставляются по конкурентоспособной цене для местных и региональных работодателей.

В четверг утром делегация посетила компанию «Scottish Enterprise Lanakshire», а потом бывшие сталелитейные площадки «Ravenscraig» и «Gartcosh». Десять-пятнадцать лет назад, когда сталелитейные заводы начали закрываться, уровень безработицы был 10-15%, и производство составляло 75% доходов экономики. Презентация была посвящена тому, какую работу пришлось проделать компании «SE Lanakshire» за несколько лет, чтобы диверсифицировать местную экономику, решить проблему широкомасштабных сокращений рабочих мест и очистить загрязненные промышленные площадки. Презентации включали обзор полученных уроков, которые могли бы быть полезны для российских коллег. Затем для делегации были организованы экскурсии на площадки «Ravenscraig» и «Gartcosh», где российская группа увидела ведущиеся работы по обеззараживанию и облагораживанию территории. Недавно одобренный план развития площадки «Ravenscraig» включает создание жилищного сектора, центров для размещения офисов компаний, промышленной территории, точек розничной торговли, отдыха, а также строительство гостиниц и железнодорожной станции.

В четверг днем группа ознакомилась с разнообразными инструментами экономического развития, используемыми компанией «Scottish Enterprise», для достижения стратегических целей, направленных на рост предпринимательства, улучшение глобальных связей и

дальнейшее развитие научно-исследовательской и технологической базы Шотландии. Они также обсудили, как «Scottish Enterprise» ищет пути превращения сложной задачи по выводу площадок из эксплуатации в новую возможность для экономического развития, в особенности привлекая рабочих, попавших под сокращение в нефтегазовой промышленности, участвовать в этой деятельности.

Утром в пятницу делегация посетила научно-исследовательский институт Вестлэйкс. Регион Западная Камбрия сильно зависит в вопросах занятости и дохода от площадки Селлафилд, принадлежащей компании «BNFL». Предполагается, что вывод Селлафилда из эксплуатации приведет к потере 8 000 рабочих мест в последующие десять лет. Члены российской делегации прослушали презентации ряда региональных и местных агентств экономического развития о планах, которые они сейчас начинают реализовывать, чтобы решить вопрос огромной потери рабочих мест и то, как обернуть процесс вывода из эксплуатации в позитивный экономический фактор для региона.

Вторую половину дня в пятницу делегация провела в компании «BNFL», где российские участники узнали о планах консолидации и выведения из эксплуатации площадки Селлафилд. Сейчас Селлафилд принадлежит компании «BNFL», которая в свою очередь, целиком принадлежит правительству Великобритании. С 2005 г. Селлафилд будет отделен от «BNFL» и станет собственностью правительства, но управлять им будет компания «BNFL», которой был обещан первоначальный контракт на управление этой площадкой, после проведения тендера в 2005г. Однако, они должны быть хорошо подготовленными для конкурентной борьбы, чтобы выиграть контракт на это управление. За «BNFL» признается центральная роль в экономике Западной Камбрии, и компания серьезно относится к этой ответственности. Цель «BNFL» - работать в партнерстве с государственными и частными организациями, чтобы быть обеспечить наиболее ровный переходный период вывода из эксплуатации с наименьшими потерями рабочих мест. После презентации российская делегация посетила сооружения для хранения низкоактивных отходов.

2. Состав российской делегации, участвовавшей в учебной поездке

Российская делегация состояла из двенадцати человек, включая два человека из московского представительства компании «Пи-И Интернешнл» (Александр Цибуля и Елена Пархоменко). Остальные участники составили три группы:

- Владимир Старосотников возглавил группу как заместитель главы Департамента конверсии в Федеральном Агентстве по атомной энергии (ФААЭ). Владимир Стерехов из Департамента международных и внешнеэкономических связей и Юрий Лютенко из Департамента защиты информации, ядерных материалов и объектов также вошли в группу представителей ФААЭ.
- Технические эксперты из Комбинатов и Институтов из закрытых городов: Юрий Мочалов (Сибирский химический комбинат, Северск), Сергей Вампилов (ВНИИТФ, Снежинск), Сергей Васильченко (ВНИИЭФ, Саров) и Сергей Бычков (Горно-химический комбинат, Железногорск).
- Представители администраций закрытых городов: Игорь Митасов (Железногорск), Евгений Николаев (Северск) и Александр Жмайло (Озерск).

3. Культурные мероприятия

В соответствии с просьбами, изложенными в отзывах участников учебной поездки 2003 г., мы организовали приезд делегации в Великобританию в субботу. В субботу вечером группа

посетила центр города Эдинбурга, был устроен ужин с традиционной шотландской кухней. Воскресенье было посвящено знакомству с городом, покупкам и автобусной экскурсии по основным достопримечательностям Эдинбурга. Во вторник вечером представители Министерства торговли и промышленности Великобритании принимали гостей на официальном ужине в замке Дадхоп Касл в Университете Абертай. От имени МТП Великобритании присутствовали Дэвид Винсент и Николас Орган. По приезду делегации в замок, их приветствовала группа шотландских волынщиков, одетых в национальные костюмы. В четверг вечером члены российской делегации были почетными гостями на уникальном банкете, который организовали представители научно-исследовательского института Вестлэйкс. Банкет проходил в музее истории рома в Уайтхэвене в одном из салонов, которые раньше использовались для хранения бочонков с ромом. На ужине присутствовали местные политические лидеры со всей Камбрии, а также представители «BNFL» и Агентства развития западной Камбрии. Этот памятный вечер запомнился всем.

4. Взаимодействие со средствами массовой информации

Визит российской делегации в Шотландию хорошо освещался в прессе. Владимир Старосотников, как глава делегации от ФААЭ, дал несколько интервью местным газетам. Официальный пресс-атташе Агентства по конверсии оборонного комплекса, Сара Рид, назначала все интервью. Статьи на английском языке появились в следующих изданиях:

- «The Scotsman», статья “Cold War nuclear scientists warm to Scotland,” 30 марта 2004 г.
- «Press and Journal», статья “Russians and Scots face fall-out from decline of the nuclear age,” 31 марта 2004 г.
- «Dunfermline Press», статья “Russians get lowdown on Розит changes,” 1 апреля 2004 г.
- «Courier», статья “Post nuclear expertise shared,” 31 марта 2004 г.

Журналист радио «BBC Scotland» также взял интервью у г-на Старосотникова, и небольшой репортаж появился в эфире 29 марта 2004 г.

Владимир Стерехов совместно с Джимом Паттерсоном из университета Абертай дали интервью 30-го марта 2004 г. для «Good Morning Scotland».

5. Обзор отзывов делегатов

Делегаты предоставили свои отчеты о подготовке и ходе поездки. В основном они довольны результатами учебной поездки и визит соответствовал их ожиданиям или превзошел их. Они оценили Встречи как информативные и полезные. Также они отметили, что поездка была хорошо организована. Члены российской делегации отметили, что у них было достаточно времени для того, чтобы задать вопросы, и что в целом они получали исчерпывающие ответы на них.

Согласно общему мнению, посещение морских верфей Розита («Babcock BES») в понедельник утром и послеобеденный визит в Агентство по конверсии оборонного комплекса были самыми полезными. Члены делегации отметили, что презентации, прослушанные в понедельник, дали прекрасное представление об английском подходе к широкомасштабному закрытию предприятий и о том, как агентства экономического развития и правительственные организации решают вопрос влияния закрытия предприятий на сокращение рабочих мест. Представители администраций закрытых городов отметили, что семинар по экономическому развитию, проведенный в четверг, был очень полезным. Из презентаций они почерпнули много идей, как

применить представленные модели для решения проблем в своих городах. В целом, члены делегации подчеркнули, что они получили всестороннюю информацию в течение всей недели об инструментах, применяемых для стимулирования экономической диверсификации и восстановления загрязненных оборонных и промышленных площадок.

Некоторые из ключевых вопросов, которые члены российской делегации хотели обсудить более подробно в течение недели:

- Правовая база и законодательные механизмы для конверсии ядерных и оборонных организаций, включая выведение из эксплуатации, восстановление промышленных площадок и создание рабочих мест.
- Более всесторонние примеры о том, как федеральное и региональное/местное правительства, региональные организации экономического развития и компании работают вместе для того, чтобы поддерживать экономическую диверсификацию. Члены делегации услышали много разнообразных моделей, но они хотели бы лучше понять, как организациям работать вместе.
- Возможность обсудить более детально планы выведения из эксплуатации площадок «BNFL» и Дюнрей.

6. Уроки, полученные в ходе Учебной поездки, и выводы

Учитывая отзывы участников прошлой учебной поездки, членам российской делегации были разосланы электронные копии книги с материалами по поездке за две недели до начала визита. Они отметили, что это было очень полезно, поскольку на встречах они чувствовали себя более подготовленными. В Москве в аэропорту каждый участник получил напечатанный буклет на русском языке, который включал следующую информацию: расписание, список контактов на случай необходимости, контактная информация о представителях организаций, обзорная информация о каждой организации, с которой назначены встречи, общая информация о Шотландии, Глазго, Эдинбурге, Данди и западной Камбрии.

Также исходя из пожеланий, указанных в прошлогодних отзывах о поездке, мы составили расписание таким образом, чтобы у участников было больше свободного времени. У них было несколько свободных вечеров, которые оказались очень полезны. Мы также распланировали время для покупок и осмотра достопримечательностей, что было оценено участниками очень высоко.

Основное неудобство для участников в ходе учебной поездки 2004 было создали длинные переезды на микроавтобусе. К сожалению, этого никак нельзя было избежать, учитывая специфику и месторасположение организаций, которые мы хотели посетить. Визиты в Розит, Равенскрэйг и Селлафилд предполагали, что члены российской делегации посетят реальные площадки и контекст презентаций принимающей стороны во многом бы был потерян, если бы участники не посетили каждую площадку. Однако, мы возьмем этот пункт на заметку при планировании следующей Учебной поездки и постараемся сократить общее время переездов между встречами.

В этом году мы более тесно работали с представителями принимающих английских компаний, чтобы их презентации раскрывали вопросы, которые интересны и нужны для участников делегации. Поэтому им заранее, подробно были объяснены ситуации в российских закрытых городах. Многие выступающие, например, представители Дюнрея и участники заседания во вторник утром, встретились заранее, чтобы обсудить свои презентации и избежать повторений. Впрочем, российская делегация встречалась с представителями нескольких различных

филиалов компании «Scottish Enterprise», также, как и «Scottish Enterprise National». И здесь каждая презентация повторяла часть одной общей картины. Оценивая прошедшие события, нам было бы полезно устроить телефонную конференцию со всеми представителями компании «SE», чтобы согласовать их презентации.

План визита и расписание переездов не дали участникам достаточно времени для обмена мнениями внутри группы, и мы знали, что так получится, когда составляли расписание. Нам кажется, что было бы полезно разослать анкеты всем членам делегации в сентябре 2004, чтобы узнать, как они использовали информацию, полученную в ходе учебной поездки, какую информацию они хотели бы получить дополнительно, и как консультанты Программы ПАГ могли бы помочь применить представленные модели к индивидуальным ситуациям в закрытых городах.

Что касается продолжения связей установленных в ходе поездки, мы будем развивать следующие направления:

- «Real Time Worlds» (компания цифровых развлечений) и Международный центр компьютерных игр и виртуальных развлечений (Университет Абертай) в Данди заинтересованы в установлении коммерческого сотрудничества с командами из закрытых городов, занимающихся разработкой компьютерных программ.
- «BAE Systems» и центр оборонных технологий, в сотрудничестве с Агентством по конверсии оборонного комплекса выделяют конкретные сенсорные технологии, разрабатываемые Агентством по конверсии оборонного комплекса, определяют возможности для партнерского сотрудничества с учеными в «атомных» городах.
- Научно-исследовательский институт Вестлэйкс и компания «Deltec Alliance» заинтересована в поиске возможностей для коммерческого сотрудничества по развитию технологий выведения из эксплуатации.
- Компания «BNFL» заинтересована определением возможностей коммерческого сотрудничества с командой из закрытых городов, чтобы совместно разрабатывать и развивать технологии выведения из эксплуатации.

Учебная поездка - 2004: аннотации встреч

1. 28 марта, воскресенье

1.1 Морская верфь Розита

Ян Снодди, бывший член высшего руководства верфей Розита в период их перехода от государственной собственности и управления к частному управлению фирмой «Babcock». Г-н Снодди сравнил этот переход с превращением динозавров в современных животных, способных думать и действовать по-другому.

Он кратко рассказал об истории военно-морской верфи Розита:

- Верфь была открыта в 1907 г., закрыта вновь между войнами, превратилась в ремонтную базу атомных подводных лодок в начале 1960-х гг.
- К 1984 г. Розит была главной судоремонтной верфью подводных лодок Polaris, на ней работало свыше 6,900 человек, половина из которых были заняты на ядерных работах; это был крупнейший строительный работодатель в Шотландии. На верфях работало 4,300 человек и 500 студентов-практикантов.
- Главная Военно-морская база имела огромное влияние на местную экономику. На каждое рабочее место военно-морской базы создавалось 5 дополнительных рабочих мест в округе. От 40,000 до 50,000 человек были так или иначе связаны с верфью.
- В апреле 1985г. Майкл Хэзелтайн, министр обороны, издал инструкции, озаглавленные «Будущее Королевских Верфей». В целом, были поставлены следующие цели:
 1. Усиление боевой мощи флота и охрана жизненноважных стратегических интересов
 2. Обеспечение максимальной отдачи от вложенных средств
 3. Увеличение конкурентоспособности
 4. Введение коммерческого подхода на Верфях через:
 - Четкое разделение вовлеченных сторон на заказчика и поставщика
 - Свободу действий местных менеджеров
 - Коммерческий учет

Существовало значительное политическое сопротивление этим переменам, одной из причин которого была высокая профсоюзная активность на Верфях. В течение последующих двух лет было проведено множество консультаций, диспутов и юридических битв по поводу масштаба перемен, которые необходимо проводить на Розите. Нужно было соединить две культуры: подход, рассматривающий гражданские рабочие места как средство жизнеобеспечения, и взгляд Тэтчер, утверждающий верховенство рынка.

Несмотря на оппозицию, правительство Великобритании приняло решение продолжить режим коммерческого управления. Был проведен тендер между коммерческими организациями на 7-летний контракт, который должен был начаться в апреле 1987 г. Подрядчики, подающие предложения на тендер, были обязаны описать в своих заявках:

1. Предоставляемую команду коммерческого менеджмента, и то, как последний будет сочетаться с существующим менеджментом
2. Структуру цен на работы для Минобороны
3. Финансирование основных и дополнительных рабочих программ

4. Управление Верфями и предоставление услуг для Минобороны
5. Управление рабочей силой

Тендер был выигран фирмой Babcock. Для того, чтобы решить проблему занятости, каждый работник получил на свой домашний адрес письмо, в котором были разъяснены следующие ключевые вопросы:

1. Выход на пенсию и сокращение штатов
2. Обеспечение занятости
3. Оплата и условия труда
4. Признание профсоюза
5. Обучение
6. Программа перемен

Babcock развернул масштабную программу перемен, которая включала подробные консультации по разнообразным вопросам между представителями руководства и трудового коллектива. В каждой рабочей группе и подразделении были созданы «Ячейки перемен», возглавляемые совместно представителем профсоюза и менеджером фирмы Babcock. Программа перемен включала также повышение квалификации и переобучение персонала. 5,000 мастеров участков прошли одногодичные курсы обучения менеджменту. Программа перемен проводилась отдельными этапами и длилась более 5 лет. Перемены осуществлялись в следующих ключевых областях:

1. Менеджмент и контроль
2. Организация и методы
3. Накладные расходы
4. Эффективное функционирование
5. Продажи и маркетинг

Г-н Снодди привел пример конкретного проекта по коммерциализации, директором которого он был. Проект касался нового Отдела железнодорожных перевозок. Они провели SWOT-анализ для оценки следующих факторов:

1. Квалификация персонала
2. Хозяйство, включающее железнодорожное сообщение
3. Недостаток опыта
4. Железнодорожный бизнес
5. Излишек рабочей силы

В результате, Babcock Rail приобрел британскую компанию Tickfords, которая занимается конструированием и покупкой комплектующих. Babcock ввел новую технологию в цехах и обучил инженеров новым методам. И хотя вначале они делали множество ошибок, постепенно сформировался весьма успешный для Babcock бизнес.

Суммируя сказанное, г-н Снодди подчеркнул, что процесс перехода очень труден. Он требует много времени, и менеджеры не должны недооценивать длину кривой обучения, которую должны пройти люди, чтобы этот переход осуществился. Всегда нужно ждать неожиданностей и понимать пределы новых технологий. Самый главный ключ к успешным переменам – это люди.

Вопросы и ответы

В чьей собственности был участок? Собственником было Министерство обороны, которое передало ее фирме Babcock. В течение первых семи лет электричество, газ и здания предоставлялись бесплатно. Таким образом, Babcock получил исходное преимущество над конкурентами.

Возникла живая дискуссия о том, что могло побудить Минобороны передать участок, и как на практике оно предоставляет Babcock возможность использовать эту собственность и инфраструктуру.

2. 29 марта, понедельник

2.1 Babcock BES

Роберт Пиррет, старший менеджер, Babcock BES, морская верфь Розита. Г-н Пиррет кратко рассказал об истории военно-морской верфи Розита:

- Первое судно было введено в док Розит в 1916 г. В 1968 г. Розит принял на ремонт первую атомную подводную лодку (HMS Dreadnought).
- Участок находился в собственности Министерства обороны Великобритании до 1987г.
- Большую часть работ на Военно-морской базе составлял ремонт атомных подводных лодок.
- При управлении Минобороны существовал централизованный контроль, высшее руководство состояло из военно-морских офицеров, заказы размещались на Верфи Министерством обороны (никакой коммерческой деятельности), материалы и активы предоставлялись Верфи Министерством обороны, и коммерческого бухучета не велось.
- В 1987г. верфи Розит стали принадлежать правительству, а управляла ими компания Babcock, которая выиграла тендер на управление предприятием.
- В 1993 г. Минобороны приняло стратегическое решение передать ремонт подводных лодок Trident другой верфи, и Военно-морская база Розита была закрыта в 1996 г. Ремонт атомных подводных лодок прекратился в 2003 г.
- В 2004 г. Babcock создал на Розите новую бизнес структуру, а ядерная площадка будет выведена из эксплуатации к 2010 г.

С 1987 по 1997 г. верфями, принадлежащими правительству, управляла коммерческая компания. Минобороны осталось собственником активов, а компания Babcock управляла предприятием в рамках выигранного семилетнего контракта. Работники верфей стали сотрудниками Babcock и был разработан новый план пенсий. Министерство обороны передало участок и инфраструктуру фирме Babcock.

Г-н Пиррет осветил человеческие/кадровые аспекты перехода к новой системе управления:

- До 1987 г. на верфях Розита работало 6,300 человек, и рабочая среда характеризовалась следующими факторами:
 - Сотрудники, имеющие большой инженерный опыт, но слабую коммерческую квалификацию
 - Гарантия занятости
 - Изолированность – площадка Минобороны
 - Местное управление, мало что контролирующее
 - Плохая дисциплина

- Плохие связи с промышленностью
- Большое количество прогулов

В течение десятилетнего переходного периода нужно было реализовать на практике многие новые процессы, а также обучить сотрудников бизнес менеджменту. Значительная часть работ осуществлялась в рамках контрактов с фиксированными ценами, заключаемых МО с Babcock. Это были крупные заказы и прибыль от этих проектов направлялась на финансирование нового коммерческого бизнес-развития предприятия и дальнейшего обучения персонала навыкам коммерческой деятельности. Сотрудникам потребовалось немало времени, чтобы перейти от работы на единого некоммерческого работодателя к работе в коммерческой компании со множеством заказчиков, и с управлением постоянными и переменными затратами. Общая производительность на участке выросла на 40%, улучшилась дисциплина, как это происходит при промышленных отношениях. В течение переходного периода у сотрудников было меньше уверенности в постоянной занятости, но они были больше вовлечены в принятие решений на предприятии.

В 1997 г. верфи Розита были приватизированы. Активы перешли к Babcock, материалы для работы нужно было приобретать на коммерческой основе и искать новые работы на новых рынках, потому что было принято решение о свертывании работы по ремонту атомных подводных лодок на этой площадке. Компания Babcock сконцентрировала свою деятельность на:

- Продвижении инноваций
- Коммерческом направлении и ориентации на потребителя
- Повышении квалификации в области коммерческого и проектного менеджмента
- Капиталовложениях в новые установки и оборудование
- Снижении расходов
 - Приведении оплаты и условий труда в соответствие с рыночными условиями
 - Снижении накладных расходов
 - Улучшении навыков в области закупок

В этот период принудительное сокращение штатов рассматривается компанией как последнее средство. Прилагаются все усилия, чтобы помочь работникам развивать новые технические и бизнес-навыки, которые дадут им возможность найти новую работу. Высшее руководство Babcock продолжает активный поиск новых рынков и развитие новых видов бизнеса, куда могли бы перейти рабочие.

В конце презентации г-н Пиррет организовал делегации экскурсию на автобусе по верфи. Члены делегации смогли сами увидеть несколько атомных подводных лодок, до сих пор находящихся в доках Верфи, а также получить более наглядное представление об участке и его инфраструктуре.

2.2 Агентство по конверсии оборонного комплекса (Defence Diversification Agency-DDA)

Антония Уайт, Директор по Регионам Шотландии, Северной Ирландии и Уэльсу, Агентства по конверсии оборонного комплекса. Агентство начало работу в 1998 г. в ответ на опубликованный Отчет Бейкера из Минобороны, где исследовалось, каким образом Минобороны может извлекать выгоду из научных исследований государственного сектора и частных отделившихся компаний, которые используют военные технологии для гражданского применения. В Отчете также отмечалась необходимость усовершенствовать поиск в

гражданском секторе инновационных технологий, которые могли бы быть использованы для нужд обороны, и помочь при планировании конверсионного процесса в оборонной промышленности.

Минобороны инвестирует в 13 научных областей, включая физику, информационные технологии (ИТ), системотехнику и исследование операций. В системе Минобороны работает 8,000 научных работников, владеющих огромной базой знаний. Раньше их деятельность была направлена на оказание поддержки в проведении научных исследований и разработок в оборонном комплексе. Отчет Бейкера выдвинул на первый план тот факт, что эта научная база могла бы приносить пользу всей британской экономике в целом.

Агентство по конверсии рассматривает технологическое развитие как нелинейный процесс – т.е. оно работает над установлением баланса между тщательным выявлением потребностей и желаний рынка, и нахождением конкретных знаний и технологий, подходящих для этих потребностей. Агентство считает, что им удалось разработать интерактивную инновационную модель своей работы с технологическими кластерами, совместными партнерствами и сетями. Инновации усиливают эффективность компании и способствуют экономическому развитию посредством создания более высокооплачиваемых рабочих мест, требующих более высокой квалификации. Инновации также увеличивают конкурентоспособность компании.

Часть функций Агентства составляет управление интеллектуальными активами. Девиз Агентства по конверсии – «доставить то, что мы знаем, когда мы не знаем, что именно мы знаем, туда, где это необходимо знать». В самой упрощенной форме, DDA действует как технологический брокер – подбирая научные знания и навыки под рыночные нужды. Агентство поддерживает ученых МО на всех стадиях бизнес-развития, по мере продвижения технологии от стадии научных исследований и разработок до маркетинга, производства и стратегического менеджмента. Опыт Агентства по конверсии показывает, что модель ориентации на технологии, а не на рынок имеет высокий процент неудач – до 70%. Гораздо больший успех достигается при выявлении новых рынков (модель «ориентация на рыночный спрос») и предложения имеющихся знаний на этих рынках.

Частные компании, работающие с DDA имеют хорошее преимущество т.к. они получают от Агентства уже опробованные и испытанные оборонные технологии. В этом случае технологическое развитие имеет относительно низкий риск, и главным риском для компании становится риск коммерческий.

DDA использует региональную модель деятельности. В начале 2000 г. на всю Великобританию приходилось шесть сотрудников, но это число быстро выросло до семидесяти. DDA получает свое основное финансирование от Минобороны, но они также работают в партнерстве со Scottish Enterprise и региональными агентствами развития в Англии. Это позволяет им эффективнее использовать кадровые ресурсы и осуществлять целевые региональные программы. Они сводят вместе людей из частного и государственного сектора, организуя у себя различные конференции и семинары.

DDA оказывает свои услуги бесплатно. В рамках модели «ориентация на рыночный спрос» они активно ищут благоприятные возможности для создания новых компаний, или же компания приходит к ним с вопросом по конкретной технологически, которая ей нужна. Тогда DDA готовит техническую спецификацию по запрашиваемой технологии и ищет необходимую технологию и/или людей, занимающихся исследованиями и разработками в данной области в научном сообществе МО. Таким образом, DDA помогает компаниям и ученым найти друг

друга и установить взаимодействие. Персонал DDA может помочь заполнить культурные пробелы, существующие между учеными, привыкшими работать в крупных государственных исследовательских организациях, и менеджерами частных компаний. Цель DDA – развивать продолжительные отношения с компаниями, заставляя их постоянно думать об инновациях. Агентство по конверсии предлагает компаниям услугу, называющуюся Technology Opportunity Studies (TOS) – изучение технологических возможностей. Агентство по конверсии проводит аудит либо группы компаний, либо подразделения крупной компании с целью выявления препятствий для рыночного роста и благоприятных возможностей для будущего развития. Завершив изучение возможностей, Агентство проводит поиск соответствующих технических решений в комплексе Минобороны и его университетской сети.

Недавно DDA установило новую модель укрепления кооперации между государственным сектором и частными организациями, называющуюся Defence Technology Centres – Оборонные Технологические Центры. Эти Центры способствуют обмену идеями между частным и государственным сектором.

Примеры деятельности DDA:

- В Уэльсе должны были закрыться две воздушные базы МО. Агентству по конверсии было предложено найти способы для решения проблемы, связанной с сокращением рабочих мест. Работая совместно с Уэльским Советом, Министерством торговли и промышленности и Минобороны, Агентство оказывало активную поддержку развитию предпринимательской деятельности в связи с проводившимся сокращением рабочих мест на базах Королевских Воздушных Сил. DDA помогло превратить этот район в главный центр развития беспилотных авиасредств. Агентство также поддержало развитие бизнес-инкубатора и научного парка на аэродромных площадках и помогло гражданским и оборонным организациям в установлении тесного сотрудничества.
- К DDA обратилась компания по производству карандашей: у них возникла проблема с нанесением цветных покрытий на карандаши – покрытия плохо держались. DDA нашло ученого, который работал над покрытиями для бомбардировщиков Stealth. За очень короткое время ученый нашел решение для этой проблемы.

Хотя брокерская деятельность DDA облегчается с помощью использования баз данных и квази-интеллектуальных систем (они разработали специальную компьютерную модель для поиска соответствий), успешная работа была бы невозможна без человеческого фактора. Они сумели создать доверие у компаний, с которыми они работают; ведь обычно компании неохотно рассказывают посторонним организациям о своих проблемах. Зачастую то, что компания считает своей главной проблемой, оказывается лишь симптомом; выявление реальной проблемы (проблем) может занять немалое время.

Вопросы и ответы

Как финансируется DDA? Изначально от Минобороны, но некоторая прибыль поступает от оказания консультаций частным компаниям. По оценкам DDA, на каждый расходуемый ими доллар они получают 50%-ную выгоду из частного сектора.

Получил ли ученый Минобороны компенсацию за свою работу для компании по производству карандашей? Да, Минобороны оплатил 2 часа его работы как консультанта.

Является ли DDA организацией Минобороны? Да. Однако оно играет более важную роль в региональном экономическом развитии и, следовательно, работает в тесном взаимодействии с другими правительственными организациями и органами власти, особенно МТП. Одним из приоритетных направлений деятельности Правительства Великобритании является передача знаний из государственного сектора в частный. Агентство по конверсии активно участвует в этой деятельности.

Как решаются вопросы интеллектуальной собственности? В 1970-х гг. Правительство Великобритании приняло Акт, регулирующий права интеллектуальной собственности ученых, работающих в государственных организациях. До принятия Акта все результаты государственных исследований принадлежали государственной организации, будь то министерство или университет. Акт позволил индивидуальным ученым владеть результатами своих исследований. Принятие Акта привело к формированию университетских центров передачи технологий. Переход от государственной формы интеллектуальной собственности к частной собственности ознаменовался в Великобритании появлением множества успешных малых технологических компаний.

2.3 BAE Systems – Defence Technology Centre

Нейл Уайтхолл, Директор по эксплуатации, Отдел электромагнитного дистанционного сбора данных, BAE Systems – Avionics Group и Директор Defence Technology Centre. BAE Systems – пятая в мире по величине оборонная компания. В 1988 г. там работало 8,000 человек. Сейчас они ведут более широкий бизнес с гораздо меньшим числом сотрудников (2,500).

Центры оборонных технологий (Defence Technology centres - DTC) – типичная модель поддержки взаимодействия между организациями государственного и частного сектора, связанными с оборонными исследованиями. Минобороны хотело бы избежать дублирования исследовательских усилий; DTC являются одним из способов достижения этой цели. Центр, в котором работает г-н Уайтхолл, занимается технологиями электромагнитного дистанционного сбора данных (EMRS).

Препятствия, встающие на пути Министерства Обороны, подвержены быстрым и непрерывным изменениям, что является значительной трудностью для крупной бюрократизированной организации. Чтобы эффективно решать новые возникающие проблемы, Минобороны обследует всю свою цепочку технологических исследований. Вся оборонная структура должна теперь делать больше с меньшими ресурсами, и оборонные исследования в Великобритании также подвергаются процессу реструктуризации. BAE Systems разработала модель уровня технологической зрелости, которая классифицирует стадии технологических научно-исследовательских работ следующим образом:

- 1-3 – фундаментальные/долгосрочные исследования
- 3-6 – прикладные исследования
- 6-9 – программа по оборудованию для Минобороны (промышленность)

МО Великобритании расходует £10 млрд. в год на стадии 6-9 (программа по разработке оборудования). Его полный исследовательский бюджет составляет £400 млн., которые делятся между прикладными исследованиями из областей 3-6 (£300) и фундаментальными исследованиями из областей 1-3 (£112). Г-н Уайтхолл объяснил, что эта модель используется при принятии стратегических решений; если ученые на стадиях 1-3 работают над решением не тех проблем, то в средне- и долгосрочном плане не появится продуктов для продажи.

Исследования должны быть актуальными и эффективными, чтобы поддерживать стабильный рост постоянных рабочих мест на стадиях 6-9.

Оборонные подрядчики могут позволить себе инвестировать лишь в зрелые стадии научных исследований и разработок (стадии 6-9). Университеты имеют возможность принять более длительный период времени для исследований, и соответственно, более длительный срок возврата вложенных средств – возможно, до 10 лет. Оборонные подрядчики, как правило, требуют возврата средств через два года. Следовательно, Минобороны играет важную роль в поддержке нужных экономике научных исследований и разработок на стадиях 1-6.

Крупные компании, как правило – не лучшее место для продвижения инновационного мышления. Поэтому BAE Systems ищет партнеров в университетах, исследовательских центрах или частных компаниях. В отличие от крупных оборонных подрядчиков, малые и средние предприятия могут оперативно применять технологии для решения проблем, принимать быстрые решения и привлекать высококвалифицированный персонал.

Цель МО – обогатить всю свою цепочку научно-технических исследований (1-9) идеями, направленными на правильные проблемы (т.е. берется идея или концепция, доказывается и проверяется, доводится до стадии прикладных исследований, вводится в соответствующую структуру, которая выносит технологию на рынок).

Одной из функций старших руководителей технологических отделов компаний оборонной промышленности является сотрудничество с учеными из бюджетных организаций и университетов в поиске научных работ, которые должны финансироваться как фундаментальные. Как правило это направление неохотно финансируется частным сектором, поэтому деньги выделяются правительством. Г-н Уайтхолл обрисовал роль, которую правительственные организации могут играть в поддержке сотрудничества государственного сектора с частным. Адекватная финансовая поддержка может помочь преодолеть множество преград.

В прошлом Минобороны имел центральное исследовательское учреждение, где и выполнялись все научные исследования. Однако у Минобороны больше нет средств, чтобы содержать полный комплекс НИР и ОКР в собственном ведомстве. Поэтому Минобороны заключил контракт с BAE Systems на проведение исследований от имени Минобороны. BAE Systems создало консорциум из крупных оборонных подрядчиков, включая Tallis, RucmanResearch (Siemens) и Philtronic для наблюдения за управленческими и техническими аспектами исследовательского процесса. Они отбирают проекты по всей Великобритании и за ее пределами, и создают соответствующие коллективы из частных лиц и организаций для разработки и осуществления исследовательских программ.

Центр оборонных технологий (DTC) получает подробные спецификации от Минобороны на те оборонные технологии, которые ему требуются. Затем DTC готовит развернутый запрос и рассылает его по университетам, малым и средним компаниям и исследовательским институтам, которые потом присылают свои заявки на осуществление этого проекта. Заявки на получение финансирования отбираются на конкурсной основе в DTC. Инновационные проекты оцениваются по четырем ключевым параметрам:

- Товарный эффект – поиск «пробивных» технологий
- Пути быстрого выхода на рынок
- Четкость и подробность заявки

- проверка эффективности использования ресурсов – насколько эффективно научный коллектив предлагает использовать существующие приборы и установки, которые было бы слишком дорого создавать заново кому-либо другому

BAE Systems получает от Минобороны £15 млн. на работу DTC и обещает, что Минобороны получит взамен результаты стоимостью £30 млн. фунтов; идея состоит в усилении исходных £15 млн. финансированием из разных других источников. Действуя через DTC, Минобороны имеет гарантию наблюдения за всеми исследованиями. Если компании в составе консорциума осуществляют частные инвестиции и полностью финансируют проекты, консорциум получает права на полученную ИС.

Минобороны признает необходимость расширения базы научно-технического развития оборонной промышленности. С помощью таких проектов, как создание DTC, государство стимулирует сотрудничество между гражданскими компаниями и оборонным сектором и привлекает гражданский исследовательский сектор к решению проблем оборонного комплекса.

Центр оборонных технологий обеспечивает основу для развития тесного взаимодействия между оборонными подрядчиками, малыми и средними предприятиями и научно-техническим сектором Минобороны. Частные компании получают возможность проводить такие исследования, которые иначе бы не получили финансирования. DTC могут финансировать НИР и ОКР в рамках радикально новых концепций, которые в перспективе могут привести к созданию совершенно новых продуктов. Цель BAE Systems – найти баланс между «ориентацией на технологию» и «ориентацией на рыночный спрос», так как именно этот баланс способствует эффективности инновационного процесса.

Вопросы и ответы

Что Минобороны получает от DTC? Сначала – научные отчеты, позволяющие служащим Минобороны оценить, удовлетворяет ли данная технология нуждам МО.

Как осуществляется сотрудничество членов консорциума? Все члены консорциума получают выгоду от кооперации в области до-конкурентных фундаментальных исследований. Однако они не могут кооперироваться в области прикладных исследований по причине их собственнической природы. Финансирование DTC направляется на фундаментальные исследования, и все члены консорциума заинтересованы в том, чтобы эти деньги расходовались рационально и эффективно.

Относительно возможностей сотрудничества /кооперации с DTC в области электромагнитного дистанционного сбора данных, г-н Уайтхолл рекомендовал членам делегации обращаться к Питеру Коллинзу – ответственному за сотрудничество с Россией в штаб-квартире корпорации BAE Systems.

2.4 Scottish Enterprise, Fife

Алустер Бремнер, Менеджер, Отдел продуктов и проектов, Growing Businesses, Scottish Enterprise, Fife. Г-н Бремнер начал свою презентацию с замечания, что многие поколения семейств работали на угольных карьерах Шотландии, многие из которых находились в регионе Файф. Экономике Файфа характеризует более низкий уровень заработной платы и более высокий уровень безработицы, чем в остальной Шотландии. В Файфе также меньше всего людей, занимающихся частным бизнесом, чем в остальной Шотландии. Общая статистика безработицы:

- Среднее значение по Великобритании – 2.6%
- Среднее значение по Шотландии – 3.2%
- Среднее значение по Файфу – 3.9% (в отдельных регионах еще выше, например Киркальди - 5.9%)

Внешние инвестиции не привели к изначально ожидаемому устойчивому росту региональной экономики. За последние три года внешние инвестиции истощились, так как иностранные компании перенесли свою деятельность на более дешевые рынки рабочей силы в Восточной Европе или Китае.

Г-н Бремнер сделал обзор деятельности SE Fife:

- Проект по Военно-морской верфи Розита. SE Fife оказывал финансовую поддержку для развития инфраструктуры Верфи – строил дороги, здания и офисы для развития бизнеса и создавал удобства для посетителей. Стоимость работ - £20 млн. фунтов в год, но SE Fife не может самостоятельно финансировать эти проекты. Их роль – найти других государственных и частных партнеров и наладить между ними взаимодействие. В перестройке Верфи также сыграло важную роль финансирование Европейского Союза (European structural funds).
- Обеспечение компаниям доступа к современным телекоммуникациям, особенно к широкополосному Интернету.
- Поддержка существующего бизнеса - помощь компаниям в решении таких задач, как рыночная диверсификация и движение вверх по ценовой цепочке. Помощь компаниям в увеличении прибавочной стоимости, инновационности и роста. Помощь компаниям в выходе на международные рынки.
- Выявление возможностей для крупномасштабного развития новых рабочих мест - например, участие в создании Бизнес-Инновационного Центра Розит Европарк, который располагается в отремонтированном здании, принадлежащем МО, и финансируется государственным и частным сектором.
- Консультирование начинающих компаний в вопросах ведения и развития бизнеса. Такие консультации оказываются специалистами высокого уровня. SE также способствует венчурному финансированию – они инвестируют параллельно с учреждениями частного сектора.
- Образование. Технологический Центр Babcock Lauder – один из их проектов, это партнерство между Lauder College и Babcock BES. Студенты проходят практику на фирме Babcock, перенимают знания и опыт, накопленные в компании, что повышает их конкурентоспособность в мире современной промышленности. SE Fife выделяет колледжу финансирование на оплату обучения молодежи и на переобучение людей старшего поколения.

SE Fife создал фонд для малых высокотехнологичных начинающих компаний. Фонд стоимостью £6 млн. фунтов состоит из вкладов от следующих организаций:

- Банк Шотландии – £3 000 000
- Менеджер Фонда - £650 000
- SE Fife – £125 000
- Европейский Союз - £2 225 000

Г-н Бремнер подчеркнул необходимость параллельной реализации множества проектов, чтобы способствовать успешному экономическому возрождению, включая новое развитие инфраструктуры, переобучение рабочих кадров и создание партнерств между государственным

и частным сектором. SE Fife стремится стать стратегическим технологическим и инженерным центром.

2.5 Совет Файфа

Кит Уинтер, Начальник Службы Развития, Совет Файфа. Название презентации г-на Уинтера - “Конверсия оборонного комплекса и экономическое партнерство”. Он начал с описания разнообразия экономических ситуаций в регионе Файф, включая ситуацию на Военно-морской верфи Розита. Экономика Файфа традиционно базировалась на тяжелой промышленности, особенно угольной и оборонной. В регионе нет ни одного крупного города; он характеризуется высокой безработицей и небольшим количеством малых фирм (т.е. недостатком предпринимателей).

Г-н Уинтер описал историю реструктуризации оборонного сектора в Файфе, начавшуюся в 1986г. после решений Правительства Великобритании о закрытии и приватизации оборонных и ядерных предприятий, принятых в конце 1980-х и начале 1990-х гг., что оказало огромное воздействие на уровень занятости в регионе. В 1991 г. на Военно-морской базе, верфи и других поддерживающих организациях работали 14 940 человек. К 1999 г. это число уменьшилось до 4 580. Общее уменьшение числа рабочих мест в Файфе вследствие реструктуризации оборонной промышленности составило 12 360.

Затем г-н Уинтер перевел разговор на те меры, принятые для урегулирования этой трудной ситуации.

- Лоббирование в поддержку программы действий South Fife
- Консультационная поддержка для увольняемых рабочих
- Проект Розит 2000 по переустройству Военно-морской базы
- Расширение Dunfermline (бывшей военно-морской базы)

Проект Розит 2000 был направлен на переустройство Военно-морской базы Розита. Для реализации проекта был создан государственно-частный консорциум, состоящий из Банка Шотландии, Scottish Power, Babcock, Forth Ports и Совета Файфа. Этот консорциум разработал план экономического возрождения базы и верфи Розита. Они начали со строительства Инновационного центра Розит Европарк. Затем они принялись за организацию первой в Шотландии паромной переправы Розит-Zeebrugge между Шотландией и Европой. Перевозка пассажиров и грузов началась в мае 2002 г. Г-н Уинтер подчеркнул роль, которую сыграли организации государственного сектора в проекте по парому. Они профинансировали развитие критически важной инфраструктуры и обеспечили налоговые стимулы, привлекая в проект частных партнеров.

Г-н Уинтер также рассказал о деятельности Совета Файф по трансформации площадки Военно-морской базы Dunfermline и расширении и возрождении города. С начала работы проекта в середине 1990-х гг. они создали в районе 4 300 рабочих мест.

Сегодня Совет Файфа осуществляет свою стратегию экономического развития в партнерстве с Fife Local Economic Forum, который состоит из 14 государственных и частных организаций, и был ответственным за разработку Стратегии местного экономического развития Файфа (копия, которой была передана членам Российской делегации). Форуму поручено объединить и рационализировать услуги по поддержке бизнеса в регионе. С помощью Форума в Файфе была создана организация Business Gateway. Стратегия экономического развития содержит четыре раздела:

- Растущий бизнес – финансовые услуги
- Глобальные связи – Розит
- Переквалификация и обучение
- Создание устойчивых сообществ

3. 30 марта, вторник

3.1 Scottish Enterprise, Тэйсайд

Клив Пальмер, Директор по бизнес развитию, Scottish Enterprise, Тэйсайд (SE Tayside).

Scottish Enterprise имеет 12 местных компаний, охватывающих разные части Шотландии, и SE Tayside – одна из этих компаний. SE National имеет общий бюджет в £495 млн., и из этого бюджета поддерживаются местные, региональные и национальные программы.

SE Tayside входит в международную сеть SE National. Ее представители работают во многих зарубежных странах: 7 служащих - в Европе, 5 - в Северной Америке, 8 - в Азии, и 1 - на Среднем Востоке. Эта глобальная сеть играет важную роль в продвижении шотландского экспорта и привлечении инвестиций в Шотландию. Глобальная сеть SE устанавливает связи с местными лидерами и членами бизнес-сообщества, расширяя этим возможности экспортного рынка. Она также помогает шотландским ученым идти в ногу с мировым научным мышлением.

Регион, охватываемый SE Tayside, включает 400 000 человек городского и сельского населения. Десять лет назад регион переживал очень трудные времена упадка промышленности и роста безработицы. Однако региональная экономика полностью изменилась за счет развития цифровой индустрии, туризма и биотехнологий. Общий процент безработицы в регионе Тэйсайд составляет 3,1%.

SE Tayside имеет три основных направления деятельности:

- Организация Business Gateways. Это единая точка контакта для всех компаний, желающих получить услуги государственного сектора. Существующие фирмы и отдельные лица, желающие начать собственный бизнес, могут обратиться сюда за поддержкой. Gateways объединяют множество организаций частного и государственного сектора, включая местные власти в Перте и Гленротсе, Совет Ангуса, SE National, Совет Данди и Совет Файфа. Gateways предлагают услуги по обучению, поиску потенциальных источников государственного и частного финансирования, консультации специалистов для научных компаний и бизнес-информационные услуги (ответы на вопросы о внутренних и международных товарных рынках). Gateways также оказывают консультационные услуги новым, начавшим свою деятельность компаниям в течение минимум 3 лет их деятельности. В 2003 г. через Gateways SE Tayside прошло 650 фирм, были обработаны 15 500 запросов. Около 78% из этих фирм продолжают действовать по истечении 3 лет. В целом, по оценке организации Business Gateways, они терпят неудачу только в 1 из 5 случаев поддержки.
- Биотехнологии. Последние 8 лет Шотландское правительство активно продвигало рост биотехнологий. Рост этого сектора составляет 30% в год, что вдвое выше среднего показателя по Европе, и особо значителен на фоне среднестатистического показателя экономического роста в Шотландии, который равен 1,3%. Сектор биотехнологий дает значительный рост количества рабочих мест; оцениваемое число

созданных в секторе рабочих мест составляет 16 000. Г-н Пальмер представил основные факторы, способствующие этому успеху:

- Большое число квалифицированных работников – хорошая образовательная база по наукам о жизни и медицине (40% биотехнологических компаний вышли из научно-исследовательских отделов и лабораторий местных университетов)
 - Инвестиции в местную экономику, в основном из США
 - Большая концентрация ученых-биологов в институтах и лабораториях, расположенных вокруг Кембриджа
 - Регион предоставляет компаниям современные офисные помещения и лаборатории
 - Biodundee Initiative (Программа Биоданди), поддерживающая развитие университетской исследовательской базы, помогая академическим ученым начать свой собственный бизнес.
- **Инновационные Релей-Центры (IRC).** IRC были созданы для поддержки технологического партнерства. Эта сеть объединяет 66 компаний-членов из 31 страны. Если компания выражает желание работать с IRC, команда IRC посещает эту компанию и составляет технологический профиль. Затем этот профиль рассылается членам сети, и таким образом осуществляется поиск потенциальных партнеров. IRC облегчает двусторонний процесс поиска подходящего партнера – компания, ищущая конкретную технологию, сводится с организациями или частными лицами, которые могут такую технологию предоставить. Когда соответствие найдено, IRC помогает в проведении переговоров. С тех пор, как Релей центры начали свою деятельность три года назад, в технологическом обмене приняли участие около 1,000 организаций, было подписано 1,000 технологических соглашений и 600 компаний подали заявки на финансирование в ЕС.

Вопросы и ответы

Может ли SE содействовать технологическому партнерству с закрытыми атомными городами России? Да, SE имеет офис в Москве, и это лучшее место для начала диалога.

3.2 Городской Совет Данди

Шарон Андерсон, Отдел бизнес развития (BDD), Городской Совет Данди. Мисс Андерсон работает с потенциальными инвесторами, заинтересованными в Данди, и с местными компаниями, помогая им расширять свой бизнес. В Отделе Экономического Развития Совета Данди, куда входит отдел бизнес развития, работает около 100 человек.

Бывший прежде центром мировой текстильной торговли и традиционных отраслей тяжелой промышленности, Данди сегодня известен как “Город открытий”. Город превратился в центр превосходства в области высоких технологий, производства, медицины и биологии, исследовательской и творческой деятельности.

В 1960-х и 1970-х гг., когда началось закрытие текстильной и тяжелой промышленности, Данди потерял 30 000 рабочих мест. *Как город справлялся с сокращением рабочих мест и упадком производства?* Партнерство – ключ к успеху, и Совет Данди был пионером коллективного подхода. Это Партнерство включало академические, добровольческие, исследовательские и частные организации, а также местные, региональные и федеральные правительственные органы. С помощью этого инновационного Партнерства, был реализован ряд успешных программ, включая создание Бизнес-парка Данди, Промышленных Зон и проведение кампании

«Город открытый». Партнерство привело к росту числа рабочих мест и созданию ряда новых фирм. С 1980-х гг., когда безработица составляла 8,6%, она уменьшилась до уровня менее 5% на сегодняшний день. И хотя уровень безработицы в Данди выше, чем в среднем по Шотландии, «преимущество» заключается в том, что Scottish Executive (исполнительная власть Шотландии) объявила Данди «субсидируемым районом», так что компании, инвестирующие в этот район, получают налоговые льготы.

Совет Данди ставит своей целью дальнейшее развитие города как центра знаний, где генерируются открытия и оказывается поддержка университетам и колледжам. Приоритетные технологические области включают цифровые среды, биотехнологии и биологические науки. Создан биомедицинский кластер, включающий более 2 500 человек. По количеству работающих здесь исследователей и ученых этот кластер занимает третье место в Великобритании после Оксфорда и Кембриджа.

Совет Данди работает над тем, чтобы сделать Данди центром совершенства в области развития цифровых сред. Более 10% британских компаний, производящих цифровые игры, базируются в Данди, и этот район признан как место, где создаются самые передовые технологии. В Тэйсайде расположено свыше 200 компаний, связанных с цифровыми средами, общий оборот которых превышает £100 млн., а число сотрудников – 1 500 человек. Компании, расположенные на этой технологической территории выгодно сотрудничают с выпускниками местных колледжей и университетов. 1 из 7 человек, проживающих в Данди – студент дневного обучения.

В центре Данди будет построен офисный парк, финансируемый Советом, общей стоимостью £20 млн. 400 000 кв. футов офисного пространства будет отведено компаниям, занимающимся цифровыми средами.

Вопросы и ответы

Как формируется городской бюджет? Совет Данди получает свой бюджет от Высшей исполнительной власти Шотландии. Отдел экономического развития (EDD) также вкладывает средства, получаемые от сдачи в аренду городского имущества. EDD также активно работает над получением финансирования ЕС для ряда своих проектов и отраслевых программ.

Мисс Андерсон описала составляющие бюджета следующим образом:

- 65% - гранты от Высшей исполнительной власти Шотландии
- 20% - от местных налогов
- Остальное – от арендных платежей и налогов на бизнес (установленных Высшей исполнительной властью Шотландии)

Насколько Вы свободны в расходовании средств Совета? Мисс Андерсон сказала, что она может работать в рамках выделяемого бюджета EDD. Она сказала также, что среди работников Совета поощряется гибкость и творческий подход к разработке проектов, и предоставляется небольшая свобода в расходах.

3.3 Торгово-промышленная палата Данди и Тэйсайда

Мервин Рольф, Исполнительный Директор, Торгово-промышленная палата Данди и Тэйсайда. Г-н Рольф дал описание деятельности ТПП. Он подчеркнул, что ТПП является главным защитником и представителем интересов своих членов в законодательных органах местного, регионального и федерального уровня.

Г-н Рольф выделил тот факт, что многие организации вносят вклад в устойчивое развитие местной и региональной экономики. Многие компании – члены ТПП играют важную роль в местном сообществе, зачастую ведущую. Университет Данди и Университет Абертэй также вносят свой вклад в развитие экономики региона. Многие студенты и профессора начали заниматься предпринимательской деятельностью, что привело к созданию малых и средних предприятий. Так, одно из таких предприятий поначалу возникло как идея профессора из Университета Данди. Сейчас компания тратит £53 млн. в год, привлекая ученых со всего мира. NCR, основанный в Данди много лет назад, сегодня производит одну треть всех банковских автоматов мира.

Что делает ТПП:

- Тесно работает с Партнерствами Данди и Ангуса, зонтичными организациями по поддержке бизнеса в регионе.
- Продвигает промышленные партнерства. Недавно были сформированы “Affinity Groups,” – группы, объединяющие компании из схожих отраслей промышленности. Недавно ТПП собрал у себя строительную группу, объединяющую компаний-застройщиков, архитекторов и строительные компании, чтобы отпраздновать свои достижения и обсудить пути взаимовыгодного распределения ресурсов в качестве промышленной группы.
- Держит своих членов в курсе всех изменений в законодательстве. Бизнес Великобритании находится в уникальном положении – предприниматели должны подчиняться законам, принимаемым Парламентом Шотландии, Парламентом в Лондоне и Европейским Парламентом. Это порождает множество бюрократических сложностей, и малым компаниям бывает чрезвычайно трудно отслеживать и соблюдать все законы, относящиеся к охране и безопасности труда, равенству возможностей, контрактам, налогообложению и т.д.

Г-н Рольф рассказал о том, как важно организациям экономического развития изучать случаи рыночных неудач. Он и Патрик Грэй отметили, что первый приоритет при решении экономических проблем – это ориентация на частный сектор. Однако есть потребность, чтобы ассоциации вроде ТПП и местные/региональные правительства вмешивались в решение долгосрочных проблем, особенно относящихся к инфраструктуре. Они должны работать вместе над развитием капитального строительства, необходимого для поддержки долговременной экономической жизнеспособности региона. Таким образом, организации экономического развития должны постоянно отслеживать, где частный сектор испытывает трудности, и находить способы преодоления преград, встающих на пути устойчивого экономического развития.

Вопросы и ответы

Какие права приобретают члены, объединяясь, могут ли члены выносить на решение свои конкретные проблемы? Да, ТПП помогает своим членам решать конкретные проблемы.

Пример: группа крупных городских розничных торговцев Данди обратилась в ТПП с просьбой ограничить количество лицензий для розничных торговцев за пределами центра. Розничные торговцы, действующие за пределами центра города, платят более низкие налоги и потому имеют конкурентное преимущество. Далее, ТПП участвует в поддержке местных консалтинговых компаний, которые озабочены тем, что большая часть местных заказов (бухгалтерский учет, юридическая, финансовая деятельность и пр.) осуществляется консультантами из Глазго и Эдинбурга. ТПП лоббирует крупные организации в Данди и регионе, чтобы дать этим местным компаниям шанс доказать, что они способны выполнять эту работу.

Как вы привлекаете участников? Г-н Рольф объяснил, что их мероприятия и конференции привлекают много внимания. Чем более успешны они в лоббировании, тем более заметна их работа, тем выше становится их репутация в бизнес-сообществе, привлекая все больше организаций в ТПП.

3.4 Бизнес-Школа Данди

Профессор Николас Терри, Глава Бизнес-Школы, Университет Абертэй, Данди. Профессор Терри сделал презентацию о финансировании бизнеса с целью поддержки устойчивой занятости в сообществе. Его оживленная презентация имела большой успех. В ней подчеркивались следующие ключевые моменты:

- Взгляд банкира на финансирование нового бизнеса отличается от взгляда предпринимателя. Банкиры хотят знать о прошлых достижениях руководства компании; предприниматели хотят поговорить о том, что они собираются делать. Это создает фундаментальное расхождение между двумя группами. То, что требуется банкиру, называется CAMEL – свободная денежная наличность, активы (как вы оцениваете свои активы, и как их можно использовать в обеспечение гарантий), наличность в банке против оборота, управляющая команда (послужной список и преданность делу – сколько денег внесли менеджеры начинающей компании?), доходы (возможность возврата средств), ликвидность (если бизнес не удался, насколько легко банк сможет вернуть свои деньги?).
- Банкирам и предпринимателям трудно заранее оценить идею, продукт или услугу в процессе разработки. Предпринимателям нужно выявить свою структуру капитала, определить наилучшую пропорцию заемного и собственного финансирования для своего предприятия. Предприниматели могут попытаться получить кратко- или среднесрочные банковские кредиты, венчурный капитал или добыть деньги из частных фондов.

Затем он расширил дискуссию до обсуждения способов развития рынка венчурного капитала:

- Рынок можно создать с помощью законодательных механизмов, потому что правительство провозгласило, что оно хочет поддерживать создание новых фирм. В Соединенных Штатах банки обязаны предоставлять часть своих кредитов проектам социального плана, имеющим высокий риск. Банк, отказывающийся это делать, может потерять свою лицензию на деятельность. Этот закон действует в США как на федеральном, так и на местном уровне, причем в каждом штате существуют свои правила. Эти правила привели к успеху в поддержке кредитования сообщества в США: число частных финансовых фирм увеличилось в 12 раз за последние 20 лет, и сейчас существует около 400 специализированных финансовых домов.
- Правительства могут стимулировать венчурный рынок с помощью налоговых льгот, например, снижения налога на прибыль. Правительства могут разрешить банкирам и другим финансистам списывать не освоенные суммы по определенным категориям кредитов, имеющих высокий процент риска и выделяемых начинающим компаниям. Эти виды налоговых льгот широко используются в ЕС и США.
- Правительства могут предоставлять т.н. «бумажные деньги», посредством которых правительственные организации предоставляют финансирование непосредственно или через банки при более низкой ставке процента (например, кредиты под государственное обеспечение). В Великобритании одна частная акционерная компания под названием 3i, учрежденная при содействии Правительства

Великобритании, стала крупнейшим провайдером частного финансирования для малых компаний Великобритании.

- Существуют также рыночные стимулы, которые могут способствовать финансированию начинающих компаний. Инвестиции в малый бизнес требуют более высокой ставки возврата, потому что выше риск. В среднем, финансовые учреждения требуют минимальной ставки возврата в размере 18%.

Вопросы и ответы

Не могли бы Вы привести пример финансового механизма, используемого Шотландским правительством по поддержке малого бизнеса? Scottish Enterprise (SE) National учредил фонд для обеспечения гарантий по кредитам. Кроме того, SE учредил венчурный фонд, работающий в партнерстве с частными венчурными компаниями. SE с большим вниманием подходит к каждому частному венчурному капиталисту, с которым они работают. Если частная венчурная компания находит компанию, в которую они готовы инвестировать, то тогда SE тоже будет инвестировать. Это позволяет частным венчурным капиталистам удвоить свои инвестиции, либо совершать в два раза больше сделок.

3.5 Neil Money, Ltd.

Нейл Мани, Директор, Neil Money Ltd. Г-н Мани руководил Dounreay Action Group после работы Директором Caithness & Sutherland Enterprise (C&S). Он рассказал, как C&S решил задачи по выведению из эксплуатации атомных площадок с точки зрения решения задач экономического развития. Он назвал две критические области:

- Потребность в культурных переменах в атомной промышленности, частном секторе и местном сообществе
- Необходимость взглянуть на процесс выведения из эксплуатации как на возможность диверсификации и расширения экономики

Г-н Мани подчеркнул, что в общей структуре правительственных исследовательских программ выведение из эксплуатации часто бывает «запоздалой мыслью», принимаемой как политическое решение, а сообщество вынуждено искать адекватный ответ. Трудность проблемы Dounreay заключается в том, что местная экономика строилась вокруг ядерной площадки в регионе, имеющем небольшое население. Квалификационные требования, предъявляемые к рабочим, участвующим в работах по выведению из эксплуатации, не могут быть удовлетворены только из местных источников. Региональные подрядчики относительно слабы и не скоординированы. Более того, через 25 лет, после того, как большая часть денег, выделенных на выведение из эксплуатации, была потрачена, требуется план по созданию устойчивой экономической базы в регионе.

Задача региона – создать экономику, которая сможет выжить после окончания работ по выведению из эксплуатации площадки Дюнрэй. Организации содействия экономическому развитию в регионе хотят увеличить возможности и способности местного бизнеса, чтобы он мог конкурировать на глобальном рынке по выведению из эксплуатации как ядерных, так и промышленных площадок. Общая цель – поднять авторитет и известность региона как Центра Превосходства в области выведения из эксплуатации.

Для достижения успеха требуется четкое долгосрочное видение перспектив. Кто-то должен взять на себя ответственность за разработку и реализацию этого видения. Highlands and Islands Enterprise (HIE) – организация, выполняющая эту роль. Она активно работает с другими государственными и частными организациями для получения поддержки. HIE образует мостик

в диалоге между Управлением Великобритании по атомной энергии (УКАЕА), как менеджером площадки, местными предпринимателями и общественными организациями.

Для организаций регионального развития важно понимать процесс планирования бюджета Управлением Великобритании по атомной энергии и выявлять в нем благоприятные возможности для местных компаний. Одна треть подрядчиков Дюнрэй – это крупные многонациональные компании, которые уже имеют налаженные цепочки местных поставок. Очень важно дать этим многонациональным компаниям стимулы для работы с местным бизнесом. Остальные 2/3 подрядчиков – местные, но они должны получать долгосрочные прямые контракты, чтобы сформировать у себя адекватную базу квалификаций, требуемых в данном регионе.

Один из способов, который ННБ использует для поддержки развития местного бизнеса – это нахождение путей создания прибавочной стоимости посредством закупок. По законам Европейского Союза, по контрактам не разрешается отдавать приоритет местному бизнесу. УКАЕА ввело оговорку в свое техническое задание для тендера на контракты, где говорится, что УКАЕА «по возможности стремится содействовать экономическому развитию региона». И если УКАЕА не может обязать своих подрядчиков работать с местным бизнесом, то оно может настоятельно намекнуть, что приоритет будет отдаваться подрядчикам, которые принимают в расчет интересы местной экономики.

Факторы, которые организации местного экономического развития выучили, работая с УКАЕА, и, которые должны отражаться в контрактах:

- Какие виды работ будут выполняться на местном уровне
- Какие офисы/производственные мощности будут располагаться в данной местности
- Кто получит субподряды
- Какие навыки будут переданы местной рабочей силе

В регионе Кейтнесс и Сатерленд организации местного и регионального развития вместе создавали Бизнес-технологический парк (ВТР), Университетский исследовательский центр и центр аспирантов, а также установки для общих испытаний. Строительство ВТР было очень существенно для долгосрочного устойчивого экономического развития. Проект ВТР включал финансирование от частных компаний, УКАЕА, ряда агентств Правительства Великобритании и ЕС. УКАЕА согласилось разместить в бизнес-парке 140 человек, таким образом, снизив коммерческий риск до приемлемого уровня, позволяющего частным компаниям принять участие в проекте.

Обычно УКАЕА закупает большую часть оборудования и материалов за пределами Шотландии и/или Великобритании. Местные власти в регионе убедили УКАЕА объявить тендер на четырехлетний контракт по контейнерам для хранения радиоактивных отходов. Тендер выиграла местная компания, что позволило ей создать производственную базу. Это пример того, как УКАЕА использует свои контрактные процедуры для поддержки местного производства.

Г-н Мани привел другой пример инновационного экономического развития, рассказав о проекте АЕА Technology в регионе по разработке и производству литиевых ионных батарей для специальных рынков. У АЕА было два японских партнера, и они совместно образовали компанию AGM, которая решила разместить завод в Кейтнесс-Сатерленде. Это первые инвестиции из Японии в Шотландии. Позднее, АЕА создал центр по размещению отходов от батарей. Первоначально ННБ построила производственный участок и сдала в аренду AGM.

В заключение г-н Мани подчеркнул, что выведение из эксплуатации ядерных и промышленных площадок представляет собой хорошую возможность для развития и диверсификации местной экономики, и ее следует рассматривать как начало, а не как конец экономического расцвета. Успех зависит от долгосрочного стратегического видения и образования устойчивых партнерств.

3.6 Площадка Дюнрей Управления Великобритании по атомной энергии (UKAEA Dounreay)

Колин Панлер, Менеджер по коммуникациям, площадка Дюнрей Управления Великобритании по атомной энергии (UKAEA Dounreay) начал с рассказа об истории площадки Дюнрей. UKAEA было создано в 1954 г., и в 1955 в Дюнрее был выделен отдаленный участок для развития экспериментальной программы Великобритании по быстрым реакторам. Площадка состояла из 3 реакторов, 2 перерабатывающих заводов и завода по производству топлива, а также поддерживающей инфраструктуры. В 1988 г. на этой территории, на 140 акрах земли (40-50 из которых были радиоактивными участками) располагалось 180 установок. В 1988 г. правительство Великобритании решило прекратить эксперименты, и в 1994 г. программа была закрыта. Было принято решение о полном закрытии бизнеса в 1997 г., т.к. стоимость поддержания площадки UKAEA была высокой, а установки устарели. В 1997 г. число работников было уменьшено с 2 200 до 1 100. Однако сегодня, в работах по выведению из эксплуатации участвует 2 200 человек, включая как государственных служащих, так и специалистов из частных компаний. Эти работы приносят значительный доход местной экономике, и Дюнрей обеспечивает 19% занятости в районе. Все это оказывает большое экономическое влияние на регион.

UKAEA Dounreay находится в регионе Кейтнесс-Северный Сатерленд, наиболее малонаселенной территории во всей Великобритании. Средний региональный заработок на 12% ниже среднего по Шотландии, но оклады в Дюнрее на 50% выше, т.к. это правительственное учреждение.

Начиная с 1997 г., агентство Дюнрей в своей работе делает основной акцент на выведение из эксплуатации ядерной площадки. По оценкам UKAEA на это потребуется 50-60 лет и необходимо будет реализовать 1 500 проектов. Стоимость полного процесса выведения оценивается в £4 млрд. Каждый год в Дюнрее расходуется £150 млн. фунтов.

Самый большой источник опасности – это жидкие металлы и жидкие отходы. Чтобы решить проблему отходов ядерных процессов, UKAEA придется построить до 20 новых заводов.

Исторически, все работы на площадке проводило само UKAEA. В период выведения из эксплуатации основную часть работы выполняют частные подрядчики. UKAEA руководит этими компаниями, обеспечивая соответствие законам и нормативам о здравоохранении, безопасности и охране труда. Контракты по очищению территории, стоимостью до £100 млн. в год, вызывают значительную конкуренцию. В этой работе сегодня занято свыше 100 компаний.

В целом по Великобритании процесс выведения из эксплуатации обходится в £48 млрд. в год, а в Европе рынок составляет несколько сотен миллионов фунтов. Задача компаний и их сотрудников, работающих на площадке Дюнрей, - доказать свою способность применить эти навыки и опыт для очищения других атомных площадок Великобритании и Европы. UKAEA работает с Highlands and Islands Enterprise, помогая местным компаниям добиться новых

контрактов и превратить Кейтнесс-Сатерленд в центр превосходства в области выведения из эксплуатации.

В прошлом вопросы секретности имели критическое значение, но сегодня недостаток коммуникации возникающий вследствие такой секретности совершенно неприемлем. УКАЕА пришлось развивать новую культуру открытости и проводить новую коммуникационную политику как внутри самой организации, так и во внешнем сообществе.

Вопросы и ответы

Вы уже определили, как вы будете поступать с отходами? В целом да, но УКАЕА еще проведет период открытых слушаний для обсуждения, смешивать ли отходы со стеклом или цементом. В обоих случаях, отходы будут содержаться в двух зданиях на поверхности земли на среднесрочном хранении.

Что будет с участком, когда процесс выведения из эксплуатации будет завершен? Некоторое заражение поверхности еще останется, поэтому хозяйственная деятельность на участке будет ограничена.

Было ли на участке какое-либо заражение, если реакторы давно остановлены? Да, заражение осталось от деятельности в период 1960-1970-х гг., потому что в то время стандарты обращения с ядерными материалами были не столь строги, как сегодня.

Останется ли на площадке какой-либо кадровый состав после выведения ее из эксплуатации? Нет, останется лишь очень малое число людей для обеспечения защиты (охраны) и мониторинга безопасности.

3.7 Caithness and Sutherland Enterprise, Ltd.

Кэрл Ганн, Менеджер Стратегических Проектов, Caithness and Sutherland Enterprise, Ltd.

Основной акцент в своей речи мисс Ганн сделала на том, что из процесса выведения из эксплуатации нужно извлекать возможности для экономического развития. Caithness and Sutherland Enterprise (CSE) ответственны за экономическое развитие Северной Шотландии. Их регион охватывает 51% общей площади земель Шотландии, но только 8% населения. Штаб-квартира CSE находится в Highland and Island Enterprise (HIE). HIE имеет 10 местных организаций. Финансирование на них выделяется Правительством Великобритании в Лондоне, откуда оно поступает Исполнительной власти Шотландии, затем в HIE и, наконец, в местные предпринимательские компании вроде CSE. HIE отчитывается перед Департаментом предпринимательства и центром длительного обучения Scottish Executive, где человек может обучаться чему-то новому на протяжении своей жизни. CSE разрабатывает местные стратегии в рамках национальной структуры. CSE распределяет ресурсы и оказывает услуги клиентам, а также вносит вклад в мероприятия, проводимые в рамках сети HIE. Для осуществления стратегий CSE работает совместно со многими организациями. CSE руководят члены совета директоров, не обладающие исполнительной властью (7-12 человек), куда входят представители местной промышленности, ключевых секторов бизнеса, а также сообщества и местных органов власти.

Десять лет назад уровень безработицы был выше, чем сегодня – в основном из-за сокращения штатов в УКАЕА. В начале 1990-х основным приоритетом CSE было создание рабочих мест, но сейчас профиль их программ изменился, и они инвестируют в проекты, ведущие к созданию рабочих мест более высокой стоимости. CSE имеет трехлетний местный стратегический план,

разработанный в рамках национальной программы «Интеллектуальная и успешная Шотландия» (“A Smart Successful Scotland”), опубликованной Исполнительной властью Шотландии.

CSE имеет четыре взаимосвязанных стратегических задачи:

- Рост бизнеса (т.е. поддержка новых начинающих компаний, стимулирование электронного бизнеса с помощью консультационной поддержки и финансирования)
- Нарастание коммерциализации научных исследований и инноваций (продукты и процессы)
- Создание глобальных связей
- Укрепление сообщества
- Повышение и улучшение квалификации

CSE имеет три метода предоставления услуг:

- Консультации – общие или специальные
- Финансирование – гранты или кредиты
- Инфраструктура – предоставление собственности и /или телекоммуникационных каналов

CSE старается воздействовать на правительственных организаций, ответственных за оказание услуг здравоохранения и транспорта в регионе. Они инвестируют в общественные активы и услуги, улучшают местные условия жизни в регионе, например, оплачивая развитие местного кинокомплекса.

CSE также помогал при создании Центра по выведению из эксплуатации и оздоровлению окружающей среды (Decommissioning Environmental Remediation Centre), который поддерживает научные исследования и образование аспирантов, современное профессионально-техническое ученичество и развитие навыков управления и руководства.

CSE способствует развитию Бизнес-Технологического Парка, который упоминался в презентации г-на Мани. Вклады в Парк включают:

- £4,2 млн. – частные
- £1 млн. – НПЕ
- £75 млн. – Европейский Союз

4. 31 марта, среда

4.1 International Centre for Computer Games и Virtual Entertainment (ICCAVE)

Д-р Джим ТерКерст, Менеджер по научным исследования и развитию бизнеса, ICCAVE. ICCAVE базируется в Университете Абертэй и состоит из пользовательских лабораторий и исследовательского центра. Это первый университет в ЕС, который дает степень магистра по развитию игровых технологий. 7% рабочей силы Великобритании заняты в секторе развлечений, и Данди становится его значительной частью. Индустрия создания игровых программ приносит в экономику Великобритании £1,2 млрд., из которых £500 млн. идет на экспорт. Таким образом, это важный источник дохода для Правительства Великобритании.

Центр ведет свое начало от кафедры микроэлектроники в университете. Дэвид Джонс был студентом, когда он начал то, что впоследствии превратилось в знаменитую компанию игровых технологий, создавшую игры Lemmings и Grand Theft Auto. Г-н Джонс затем попросил

Университет Абертэй разработать программу, которая давала бы его компании постоянный приток квалифицированных кадров. Признавая потребность в интерактивной программе, курсы должны были проводиться в лабораторной среде, где студенты могли бы разрабатывать свои идеи и продвигать вперед свои научные исследования.

Цель команды ISSAVE – обучать людей так, чтобы они могли поступать на работу в фирмы, разрабатывающие игры и, при возможности, создавать свои собственные компании. На сегодняшний день 300 студентов изучают либо программирование, либо художественные аспекты разработки компьютерных игр.

В рамках университетской программы «Задачи цифровых технологий» (Digital Challenge Programme), 6 групп, отобранных из множества заявителей, приглашаются на 5 недель поработать вместе с персоналом ISSAVE и промышленными специалистами над разработкой дизайна.

ISSAVE получает финансирование из многих разных источников, включая исследовательские гранты от некоммерческих и правительственных организаций. Значительная часть их текущих научных исследований находится в процессе патентования.

ISSAVE помогает игровой индустрии тремя способами:

- Предоставляя оборудованные помещения для подготовки программных продуктов. Например, японские издатели игр платят за использование этих помещений для подготовки своих программных продуктов для европейского рынка. Японцы приглашают людей с рынков ЕС для анализа игр и выявления способов их адаптации.
- Разрабатывая промежуточное программное обеспечение. ISSAVE не имеет права конкурировать с частной игровой индустрией. Однако они создают промежуточное программное обеспечение, которое может быть полезно для местных компаний и увеличить их конкурентоспособность.
- Прогнозированием потребностей игровой индустрии на будущее, в сотрудничестве с Scottish Enterprise, МТП и ЕС.

4.2 Real Time Worlds

Коллин Мак-Дональд, Менеджер Студии, Real Time Worlds говорил о потенциальных возможностях коммерческого сотрудничества между компаниями по разработке программного обеспечения, базирующимися в Данди, и программистами из закрытых атомных городов России. Также прошла общая дискуссия о помещении заказов на выполнение отдельных видов работ во внешние фирмы, особенно в Индию, Китай и Восточную Европу. В мире признается высокий научный талант России – вопрос в действительности состоит в превращении мощных вычислительных навыков российских программистов в коммерческие связи. По мере перехода новых игровых технологий к трехмерному дизайну, в программировании все большую ценность приобретает знание физики. Люди, хорошо знающие физику, моделирование и математику, в большом спросе. Есть определенный интерес к работе с российскими закрытыми городами для выявления возможностей сотрудничества.

4.3 TPLD, Ltd.

Лез Аллен, Директор по развитию бизнеса, TPLD, студентом изучал Программу компьютерных игровых технологий в Университете Абертэй и получил MBA в рамках

Программы по предпринимательству. Он представляет собой отличный пример срабатывания метода ICCAVE.

Он основал свою компанию, TPDL, с пятью коллегами в рамках студенческого проекта три года назад. Они достали деньги на разработку прототипа у друзей и родственников.

TPLD превращает игровые технологии в инструмент развития менеджмента. Вначале основное внимание компании было обращено на технологическое развитие. Затем они поняли, что необходимо перенести фокус на развитие бизнеса, включая разработку бизнес-плана. Они приняли участие в конкурсе бизнес-планов Шотландского института предпринимательства (Scottish Institute for Enterprise, SIE) и заняли второе место, получив грант в размере £2 500. Услуги TPLD оплачиваются несколькими способами. Они проводят обучающие курсы или разрабатывают пакеты учебных программ и продают лицензии на эти программы. Они также стремятся развивать партнерства с ведущими компаниями – такие, как Thompson NET.

Видение TPLD состоит в том, чтобы интегрировать развлекательную интерактивную среду компьютерных игр в программу обучения и самообразования; все их инструменты созданы для обучения настоящему делу в игровой обстановке. Их учебные игры охватывая широкий спектр предметов, от школьной программы до обучения менеджменту, и обучают самым разнообразным навыкам, необходимым в различных отраслях. Они изначально в основном разрабатывали программные продукты, связанные с тренировкой навыков общего плана, таких как принятие решений и руководство. Большинство компаний Великобритании осознают необходимость тренировки этих навыков и принимают концепцию электронного обучения.

TPLD имеет два основных направления бизнеса:

- Продукты – с полки
 - Infiniteams – создание команды в иммерсионной обучающей среде. Например, в одной игре вам нужно убежать с далекого острова, а в другой – решить ряд задач. Все учебные модули проигрываются в группах – здесь нет игр один на один или индивидуальных игр.
 - Eduteams – развитие базовых навыков для школ (в 5 областях, разрешенных Исполнительной властью Шотландии), включая навыки решения задач, коммуникации, работы с другими, способность к количественному мышлению и информационные технологии.
- Проекты – обычно клиенты сами приносят им проекты (т.е. есть хорошее содержание, но это очень скучно – не могли бы вы помочь?) В настоящее время TPLD ведет 15 проектов, появившихся просто из сети; они не рекламируют себя. Вот некоторые примеры:
 - Планирование аварийного реагирования – реальная потребность в оперативной координации всех аварийных услуг. К TPLD обратился Emergency Planning College с просьбой принять участие в тендере на крупный контракт по созданию набора учебных модулей.
 - Здоровье и безопасность на нефтяных платформах – здесь была проблема, потому что людей нужно обучать на самих платформах, но доступ на платформы невозможен без прохождения обучения технике безопасности. Учебная программа имитирует обстановку на нефтяной платформе и делает обучение правилам техники здоровья и безопасности увлекательным и захватывающим.

Сейчас они находятся в процессе разработки нового продукта под названием Entrepreneurial Adventure, которые должен помогать людям, имеющим новые бизнес-идеи, воплощать их. Существует такой широкий спектр организаций, в которые люди могут обращаться за поддержкой, начиная новый бизнес, что в них можно запутаться. С помощью этой полуторачасовой игры, предприниматели изучают, на какие проблемы им нужно обратить внимание; она помогает им определить, каким образом они могут максимизировать свое взаимодействие с организациями поддержки, такими, как Scottish Enterprise.

TPLD получил свой первый твердый кредит от МТП. Это было важно, потому что TPLD не имел никакого обеспечения, а в программах МТП министерство вносит 70% гарантии, а банк - 30%. Кроме того, Scottish Enterprise имеет схему развития капитала, которая позволяет TPLD создавать собственный капитал и выкупать акции обратно через три года. Было отмечено, что капитальный фонд SE является частью оборотного денежного фонда; по мере того, как компании возвращают деньги в фонд, эти деньги тут же выдаются в кредит новым компаниям. TPLD обычно получает от £10 000 до £20 000 на разработку прототипов для компаний. Полные проекты для компаний стоят от £50 000 до £200 000, и TPLD имеет право по желанию взимать авторские отчисления.

В будущем, TPLD намеревается разрабатывать новые игровые платформы, вести дальнейшие научно-технические исследования, и продолжать вводить инновации в индустрию компьютерных игр.

4.4 Учебная группа Ангус - Angus Training Group

Джим Томпсон, Управляющий Директор, начал с представления своей компании. Angus Training Group (ATG) – необычный тип компании, так как они готовят квалифицированных людей для машиностроительной промышленности. Они предоставляют учебные услуги из своего центра в Арброуте и из 45 компаний-членов. *Алан Шванки, Менеджер по обучению*, также выступил с презентацией.

ATG это своего рода профессионально-техническое училище. Оно использует сильную экономическую модель, с помощью которой высококачественные образовательные услуги предоставляются по конкурентоспособной цене. Компания функционирует как некоммерческая организация, они финансируются как частными компаниями, так и через гранты, предоставляемые правительственными организациями, такими, как Scottish Enterprise. В рамках образовательной системы ATG занимает положение между промышленностью и университетами; их правление, однако, состоит из представителей промышленности. Их клиентская база меняется по мере того, как расширяются различные отрасли и заключают с ними контракты; в настоящее время обучение в Агентстве терпит спад в связи с сокращением рабочих мест в компаниях.

Агентство начало работу в 1966 г., имея 10 членских компаний; обучение проводилось в Angus College. Примерно в то же время была основана Коллегия по обучению для машиностроения (Engineering Industry Training Board, EITB), уполномоченная стандартизировать инженерное образование в Великобритании, и ATG стала единственным местом, предоставляющим подобные услуги. В 1969 г. ATG открыла собственный учебный центр и начала разрабатывать собственные национальные стандарты обучения (прежде крупные компании проводили обучение внутри фирмы, но для малых и средних компаний возможностей обучить своих сотрудников было очень мало). ATG начинала с 20 учениками, в 1973 г. EITB предоставил станки и помог компании создать целевой учебный центр. К 1973 г. в компании было 77 учеников с пятью инструкторами.

Обучение основано на реальной работе, и ATG – первая британская компания, предоставляющая такое обучение. Компания подает заявку в ATG на обучение конкретного студента по специальности, которая необходима этой компании. Заявления изучаются ATG, и самые перспективные кандидаты приглашаются на собеседование. Обучение длится 4 года. Первый год проводится в учебном центре ATG, а последние три – на рабочих местах. В течение первого года студенты изучают токарное дело, фрезеровку, сборку, электромонтаж и общеобразовательные дисциплины. Последние три месяца курса посвящены специализации. Каждая учебная область охватывает технические навыки, охрану труда и технику безопасности, коммуникации, контроль качества и эффективные рабочие взаимоотношения. Каждые три недели проводится контроль, и нанимателям трижды в год высылаются отчеты.

В настоящее время в Центре обучается 18 учеников, а всего в сети 115 учеников. Возраст учеников от 16 до 18 лет. Во время обучения студенты зарабатывают примерно £120 в неделю. По окончании обучения они зарабатывают в среднем от £17 000 до £18 000 в год.

За годы работы ATG участвовала в различных правительственных программах по поддержке профессионально-технического образования. В 1987 г., когда была упразднена EITB, ATG выкупила помещения и станки, чтобы продолжать предоставлять свои услуги. В 1998 г. ATG израсходовала £250 000 на обновление и модернизацию своих помещений и оборудования.

Делегация совершила экскурсию по учебным помещениям и осмотрела компьютерные CAD-системы, фрезеровальный цех и др.

4.5 Совет Ангуса

Джейн Клеменц, ответственная за развитие бизнеса, Совет Ангуса, сделала краткую презентацию. Общее население Ангуса составляет 111 000. Район Ангуса состоит из 7 небольших городков, занимающих территорию в 840 кв. миль. В нем действует 44 крупных фирмы-работодателя. Он с выгодой пользуется своими транспортными и телекоммуникационными связями. Совет поддерживает ряд бизнес-центров. Г-жа Клеменц кратко рассказала о местной экономике, делая акцент на некоторых программах по поддержке бизнес развития в регионе, в которых участвовал Совет. Ангус – красивое место, с хорошим подъездными путями, низким уровнем преступности, хорошими возможностями для получения образования и удобствами для отдыха и охраны здоровья.

5. 1 апреля, четверг

5.1 Scottish Enterprise, Ланакшир

Мюррей Коллинз, Менеджер проекта Равенскрэйг, компания Scottish Enterprise (SE), Ланакшир. Компания Scottish Enterprise (SE) была создана указом Парламента в 1991 г. в качестве Правительственного агентства экономического развития Шотландии. Годовой бюджет Агентства составляет 400 млн. фунтов стерлингов. Компания SE Lanakshire – это одно из 12 местных агентств экономического развития, годовой бюджет составляет 35 млн. фунтов стерлингов, работающий персонал насчитывает 94 человека.

Г-н Коллинз обозначил три основных направления деятельности организации:

- Развитие собственности и инфраструктуры;

- Внутренние инвестиции и развитие бизнеса – привлечение в регион новых фирм и помощь в начале их деятельности, помощь в расширении существующего бизнеса;
- Обучение и повышение квалификации персонала.

В документе «Стратегия экономического развития региона» основное внимание уделено нейтрализации последствий упадка сталелитейной промышленности. Десять-пятнадцать лет доля производства в экономике составляла 75%. Когда сталелитейные заводы начали закрываться, безработица возросла до 10-15% (т.е. затронула 1 из 4 работников региона). В течение нескольких лет компания SE Lanakshire работала над диверсификацией местной экономики, и сегодня на долю производства приходится лишь 24% экономической активности. Население Ланакшира составляет 634 000 человек, а уровень безработицы сократился до 5,5%.

Г-н Коллинз дал исторический очерк сокращения числа рабочих мест в сталелитейной промышленности в районе Мотеруэлл:

- 1974 г. – 15 000 человек безработных;
- 1982 г. – 9 000 человек безработных;
- 1991 г. – 2 553 человек безработных;
- 2000 г. – менее 200 человек безработных.

Компания SE Lanakshire и местные правительственные органы разработали новые механизмы диверсификации экономики. Созданная ими стратегия включала:

- Переобучение персонала;
- Внутренние инвестиции– привлечение новых компаний;
- Работа с существующими компаниями (особенно поставщиками сталелитейной промышленности), поиск для них новых рынков;
- Программа помощи новым предприятиям;
- Защита окружающей среды;
- Создание новых инфраструктур для развития бизнеса;

Местное правительство приняло сознательное решение отложить очистку сильно загрязненных сталелитейных площадок и искать новые участки, где было бы удобно расположить новые компании. Новые бизнес-парки были размещены в зеленых зонах возле транспортных узлов. Процедуры планирования, получения разрешений и самого строительства были упрощены. Открылись предпринимательские зоны, где компании получили налоговые льготы. Например, компании, разместившейся в предпринимательской зоне, разрешалось списывать 100% амортизационных отчислений в течение первого года работы и не платить налог на доход с недвижимого имущества на протяжении 10-ти лет.

И хотя проделана большая работа, впереди все еще множество трудностей. Г-н Коллинз обратил внимание слушателей на следующие вопросы:

- В регионе наблюдается дисбаланс базы квалификаций – большинство работников имеет производственную квалификацию, а наибольший спрос сегодня на персонал сферы обслуживания;
- Демография – старение и сокращение численности населения;
- Все еще есть районы с высоким уровнем безработицы, кое-где до 30%;
- Производительность труда ниже средних значений;
- Отсутствие в регионе учреждения высшего образования, например, университета;
- Большие площади загрязненной земли.

Г-н Коллинз подчеркнул, что невозможно быстро найти правильное решение, и что приведенная в его презентации информация - это итог 20-летней работы, накопленных знаний и опыта.

Вопросы и ответы

Какие организации обеспечивали налоговые льготы, упомянутые в Вашей презентации?

Налоговые скидки санкционировало Правительство Великобритании. Такие нарушения налогообложения – часть механизма, с помощью которого правительство стимулирует экономическое развитие в подобных ситуациях. В целом, предпринимательские зоны способствовали экономическому развитию, но у них были свои проблемы. Местным властям приходится вести постоянный контроль, чтобы существующие компании региона не «прыгали через забор», чтобы получить выгоду от этих нарушений налогообложения. Г-н Коллинз подчеркнул, что нарушение налогообложения – лишь один инструмент в широком наборе мер, которые правительство Шотландии применяет для продвижения устойчивого экономического развития. Также важным аспектом считается обеспечение хорошего транспортного сообщения и возможности для обучения.

Почему закрывались сталелитейные заводы? Многие заводы были построены в 1960-х гг., и на них велось активное производство. Однако в конце 1970-х и начале 1980-х гг. ситуация на рынках Европы показала, что количество произведенной стали больше, чем того требует спрос. Всем странам пришлось снизить сталелитейные производства. «British Steel», приватизированная компания, была основным владельцем стальных заводов Великобритании. Закрытие деятельности в регионе Ланакшир было стратегическим решением. Закрытия заводов коснулись также Уэльса и Англии.

Куда устроились работать уволенные люди? Им была предоставлена возможность получить переквалификацию, и в течение одного года им выплачивалась зарплата. Затем они устроились работать в новые и существующие компании региона, должности варьировались от водителя автобуса до политического деятеля. Затем открылся завод по розливу виски, куда устроилась работать большая часть бывших рабочих сталелитейных заводов. В регионе также открылось много дистрибьюторских компаний. В результате привлечения внутренних инвестиций, корейская компания «Chunghwa» построила фабрику по производству компьютерных мониторов. По плану, она должна была трудоустроить 3 000 человек, но реально работу получили только 1 000 человек, а затем фабрика закрылась. Г-н Коллинз отметил, что по их опыту, внутренние инвестиции часто становятся лишь краткосрочным решением проблем региональной занятости. Предполагалось, что в центральном районе Шотландии будет развиваться полупроводниковая промышленность, но за последние пять лет в этой отрасли наблюдается упадок, и происходит сокращение штатов. Также местные власти отмечают тот факт, что многие производства, расположенные ранее на территории Великобритании, перемещаются в Восточную Европу, что приводит к потере рабочих мест.

В заключение г-н Коллинз подчеркнул необходимость не только продвигать краткосрочные внутренние инвестиции (т.е. принимать любые предложения, ведущие к созданию рабочих мест), но также не забывать о долгосрочной перспективе – стремиться к созданию бизнесов, которые требуют участия специалистов более высокой квалификации. Важно внедрять новые технологии и управленческие идеи, которые приносят в регион иностранные компании, и затем создавать новые местные компании в партнерстве с иностранными организациями.

Анализ конкретного примера, сталелитейная площадка Равенскрэйг

Существует две модели, используемые федеральным и региональным правительствами для проектов по восстановлению загрязненной территории. Согласно одной модели, частная компания, владеющая загрязненным участком, может продать его правительству за номинальную цену, порядка 1 фунта стерлингов, и тогда государственный сектор берет на себя очистку. Другая модель - частная компания расходует некую сумму денег, чтобы привести участок к принятым правительством Великобритании стандартам. Эта частная компания становится частью группы, выдвигающей проект по восстановлению участка, но при самом удачном раскладе они вряд ли вернут больше половины суммы, затраченной на очистку.

Численность населения в Великобритании растет, и поэтому жизненно важно, чтобы вся земля использовалась эффективно. В Ланкашире, занимающем 3% от общей площади Великобритании, расположено 34% заброшенных земель Шотландии, включая 12 бывших сталелитейных участков, и Равенскрэйг – самый большой из них (1 200 акров). Он был открыт в 1959 г. и закрыт в 1992 г., в период производственного подъема там работало 8 000 человек, и 200 местных компаний выступали субподрядчиками.

Компания, владевшая площадкой Равенскрэйг, решила продать участок правительству. Все строения были разрушены, а оборудование продано. Сегодня там ничего нет, кроме земли. Но так как земля была сильно загрязнена и непригодна для проживания, правительство Великобритании обязало владельцев провести очистку. Работы по обеззараживанию заняли семь лет. Недавно утвержденный план развития площадки Равенскрэйг включает создание жилищного сектора, центров для размещения офисов компаний, промышленной территории, точек розничной торговли, отдыха, а также строительство гостиниц и железнодорожной станции. Цель плана – по завершении плана восстановления на участке должно проживать 10 000 человек и еще 10 000 работать. По оценкам местных властей, работы по развитию участка займут 15-20 лет, стоимость работ составит 800 млн. фунтов стерлингов, причем 65 млн. из них будут выделены из государственного сектора, что представляет собой хорошее соотношение государственно-частных вкладов (1 к 10). Кроме этого, в проекте восстановления площадки Равенскрэйг участвует много государственно-частных совместных предприятий.

На сегодняшний день на улучшение инфраструктуры участка Равенскрэйг затрачено 10,4 млн. фунтов стерлингов. Существует также специальный Европейский фонд восстановления земель после закрытия сталелитейных предприятий (ERDF), и проект получает оттуда значительные суммы. Через участок строится новая дорога, ведутся земляные работы по выравниванию поверхности. Основные уроки, извлеченные из проекта развития Равенскрэйг включают:

- Нет такой вещи, как стандартный подход;
- Предыдущий успех с бизнес-парками дал уверенность, что проект экономически жизнеспособен;
- Ничего не бывает быстро – требуется долгое время;
- Ключевой фактор успеха – иметь правительственное финансирование на ранних стадиях развития, включая финансирование Европейского союза.

Российская делегация посетила площадки Равенскрэйг и Гарткош, увидев реальные результаты ведущихся восстановительных работ.

5.2 Scottish Enterprise National

Джоан Серафини, Координатор визитов в компании Scottish Enterprise (SE) National пригласила нескольких представителей компании для встречи с членами российской делегации.

Джулиан Тейлор, Директор по сетевому обучению и сетевой работе. Он представил стратегию под названием «Строим интеллектуальную и успешную Шотландию» (“Delivering a Smart, Successful Scotland”), направленную на использование в Шотландии благоприятных возможностей (новые технологии, рынки), сильных сторон (развитая исследовательская база, квалифицированная рабочая сила), в то же время осознавая опасности для местной экономики (конкуренция со стороны новых предприятий, ценообразование и др.) и слабые стороны (районы с низкой производительностью, с недостатком предпринимателей и низким уровнем научно-исследовательской работы). Специалисты SE должны приводить в соответствие глобальные политические цели Шотландии с экономическими целями. Такие цели включают устойчивое развитие, социальную справедливость, развитие сельского хозяйства, транспортных ресурсов и равенство возможностей.

SE имеет три направления стратегического подхода:

- Рост бизнеса;
- Улучшение глобальных связей;
- Развитие исследовательской и технологической базы.

В рамках этого стратегического подхода специалисты SE признают важность повышения квалификации персонала и расширения образовательных возможностей для рынка труда Шотландии. Компания SE постоянно контролирует, насколько соответствует квалификация, предлагаемая на рынке труда той, которая требуется работодателям. Компания SE тратит 193 млн. фунтов стерлингов на обучение. В прошлом году 120 000 человек получили профориентацию (включая 20 000 молодых людей).

Стратегии полны высоких слов, но очень трудно определить, насколько успешно организация выполняет свою стратегию. Специалисты компании SE ведут статистические исследования – такие, как НВП на душу населения и процент безработицы, и сравнивает собственные показатели с данными статистики OECD (Организация экономического сотрудничества и развития). Таким образом они определяют успех своей деятельности. Если специалисты SE выявляют пробел в статистике OECD, они определяют, каким наилучшим способом компания могла бы потратить свои ресурсы для устранения этого пробела.

Раньше большая часть их успешной работы включала крупные авансовые инвестиции в проекты и программы. Сейчас, однако, они распределяют свои ресурсы более эффективно за счет установления контактов между людьми, а также благодаря сетевой работе. Роль компании SE заключается в том, чтобы свести вместе людей и организации для инвестирования в экономику Шотландии. Общие инвестиции в экономику составляют 11,3 млрд. фунтов стерлингов, причем вклад от Scottish Enterprise составляет лишь 1% от этих инвестиций. Десять лет назад усилия SE были сосредоточены на создании рабочих мест с помощью внутренних инвестиций. Однако большая часть привлеченных тогда компаний впоследствии ушли из региона, чтобы использовать рабочую силу более дешевых рынков.

Представители SE оценивают проекты с учетом трех аспектов:

- Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- Приоритетные отрасли;
- Географические регионы.

Они задают вопрос - где услуги SE нужны больше всего? Где их влияние будет наибольшим как с региональной, так и отраслевой точки зрения? Поэтому они расставляют свои мероприятия в приоритетном порядке: г-н Тейлор привел пример региона Ланакшир, где потребность во

вмешательстве высока, и где компания SE может оказать огромное влияние на экономику. Например, в биотехнологической промышленности есть высокая потребность в инвестициях, и такие инвестиции могут иметь огромный эффект. Рыболовная промышленность также требует инвестиций, но эффект от этой помощи будет относительно невелик.

Компания SE тратит 160 млн. фунтов стерлингов на поддержку коммерциализации бизнеса, помощь бизнесу в упрочнении и росте, обеспечение бизнеса инструментами для развития. Компания SE также учредила Фонд доказательства концепций (Proof of Concept Fund), нацеленный на помощь академическим ученым в университетах, чтобы они смогли вывести свои идеи в рыночное пространство. Также компания SE тратит 110 млн. фунтов стерлингов в год на поддержку своей программы глобальных связей, которая помогает шотландским компаниям выводить свои продукты и услуги на международные рынки.

В заключение г-н Тейлор отметил, что SE имеет широкий спектр обязанностей, и на все проекты денег не хватает. Таким образом, они вынуждены тщательно расставлять приоритеты для своих проектов и распределять как свои ресурсы, так и ресурсы, полученные от многих других организаций, для достижения успеха.

Вопросы и ответы

Каким образом вы определяете пропорции финансовых ресурсов, выделяемых на различные виды деятельности? Компания SE распределяет свои инвестиции согласно поставленным стратегическим целям, принимая во внимание и то, к чему они стремятся в будущем, и то, что исторически работало в прошлом.

Кто управляет компанией SE? SE – не полностью правительственная организация, но при этом получает 100% своего финансирования от Государственной исполнительной власти Шотландии. Глава SE назначается правительством. Нынешний глава SE прежде управлял компанией IBM Scotland. Большинство членов Правления SE – это бизнес-лидеры из компаний частного сектора, а остальные – представители государственного сектора (ректоры крупных университетов и представители местных органов власти). Члены Правления из частного сектора призваны работать над тем фактом, чтобы краткосрочное политическое мышление не преобладало над стратегическим долгосрочным планированием.

Сколько у вас составляют накладные расходы? Около одной четверти бюджета компании SE уходит на покрытие накладных расходов, однако большая часть из этих денег выплачивается консультантам.

Имеете ли вы стабильный бюджет? И да, и нет. Компания SE делает единый запрос по бюджету, а не просит финансирование на разные отдельные программы. Кроме того, они запрашивают трехгодичный бюджет вместо ежегодных распределений. SE – крупнейшая организация этого типа в Шотландии, и, к сожалению, являются легкой мишенью для политиков, желающих добыть деньги. Бюджет компании SE сравним с инвестициями в сферу высшего образования.

Какую роль в Правлении играют члены местного правительства? Как они взаимодействуют с местными органами власти? Участие местного правительства приносит в деятельность больше подотчетности. Компания имеет 12 филиалов; все эти филиалы полностью взаимозависимы.

Брайан Никсон, Директор Энергетической Группы в компании SE сделал следующую презентацию. Его подразделение взаимодействует с компаниями нефтегазовой промышленности, работающими в области возобновляемых источников энергии и производства электроэнергии по всей Шотландия. В отделе работает шесть человек. Г-н Никсон рассказал об атомно-энергетическом наследстве Великобритании и о том, что, согласно оценкам, в последующие несколько десятилетий Великобритания затратит 50 млрд. фунтов стерлингов на выведение реакторов из эксплуатации. Деятельность компании SE состоит в том, как превратить выведение реакторов из эксплуатации из тяжелой проблемы в экономическую возможность. Ядерная промышленность Великобритании не столь сильна, чтобы выполнить всю работу самостоятельно; в Великобритании недостаточно компаний и квалифицированных людей для выполнения этой задачи. Таким образом, компания SE способствует интересу других промышленных секторов предоставить услуги и помощь в процессе выведения реакторов из эксплуатации.

Компания SE в настоящее время проводит научные исследования и анализ коммерческих потребностей, возникающих при проведении процесса выведения реакторов из эксплуатации. Задача SE – выявить пробелы в цепочке поставок, определить нехватку работников необходимой квалификации. По завершении исследований и анализа, компания SE развернет широкую рекламную кампанию, чтобы разъяснить местным компаниям и частным лицам масштаб и формы рынка выведения из эксплуатации ядерных объектов и промышленных площадок. Ряд квалификаций из нефтегазовой области может с успехом применяться в ядерном секторе. SE будет поощрять диверсификацию не-ядерных компаний и способствовать созданию совместных предприятий между ядерными и не-ядерными компаниями. SE проведет у себя ряд конференций и семинаров, с участием в каждом семинаре 200-300 человек от всех отраслей промышленности, с целью разъяснения новых возможностей – освещения технологий и методов, требуемых для процесса выведения из эксплуатации. Главное – донести, что опыт и навыки переносимы из отрасли в отрасль, и что будут открываться новые возможности. Затем SE проведет ряд более углубленных семинаров, программа которых будет разработана, когда они составят «паспорт квалификаций», где будет расписано, какие виды квалификации имеются у работников нефтегазовой промышленности, которые, после дополнительного обучения, смогут работать с ядерными установками. Разработка паспорта квалификаций будет вестись в партнерстве с национальными учебными организациями и ядерными компаниями. Компания SE будет поощрять сотрудничество с такими организациями, как «Liabilities Management Unit» Министерства Торговли и Промышленности, «Resource» (отдел SE по охране окружающей среды) и Ассоциацией Ядерных Отраслей.

На сегодняшний день нефтегазовый сектор Шотландии переживает упадок. По мере сокращения числа рабочих мест в регионе актуальной становится задача перевода работников этого сектора в сферу выведения из эксплуатации ядерных объектов и промышленных площадок.

Вопросы и ответы

Вы рассказали о выведении реакторов из эксплуатации в своей презентации. Есть ли у Великобритании планы развития нового поколения производства ядерной энергии? Нет, новых ядерных установок не планируется. В Шотландии поставлена цель к 2020 г. производить 40% энергии из возобновляемых источников, и на 60% уменьшить выбросы парникового газа к 2050 г.

Джулиан Тейлор также сделал презентацию о подходе SE к восстановительным работам, осветив мероприятия, проводимые компанией SE, в порядке приоритета. Г-н Тейлор привел

пример проекта береговой линии Клайда. Восстановление этого участка отвечает всем трем целям SE:

- Возращение бизнеса – проект включает создание инновационного парка и другого пространства для бизнеса;
- Улучшение глобальных связей - делает Шотландию местом, более привлекательным для жизни и работы;
- Помогает людям совершенствовать свою квалификацию и дает им доступ к новым возможностям поиска работы.

Компания SE стремится создавать места, удовлетворяющие местным потребностям, чтобы выпускники шотландских университетов не покидали Шотландию. За последние 12 лет компания SE инвестировала более 1 млрд. фунтов стерлингов в проекты создания физической инфраструктуры, сочетая эти инвестиции с вкладами других частных и государственных организаций.

Он привел примеры проектов физического вмешательства, послуживших катализаторами для более широких изменений в регионе, таких, как создание Научного парка Глазго и постройка колеса обозрения «Millennium Wheel». Ключевые отраслевые программы включают проекты по созданию бизнес-парков «Strathclyde» и «Pacific Quay» (парк компаний, занимающихся разработкой цифровых сред). Проекты по коммерциализации технологий и научным паркам включали создание Медипарка Данди (совместные научные исследования местной больницы и университета) и Абердинский научный парк. Компания SE также оказывала поддержку восстановлению городских заброшенных участков. Например, они израсходовали 12 млн. фунтов стерлингов из фондов компании SE на проект по обновлению городского центра Данди. Последующие инвестиции из частного сектора на этот проект составили £200 млн. фунтов стерлингов.

Г-н Тейлор суммировал извлеченные уроки:

- Фокусировка на небольшом количестве крупных проектов;
- Работа в активном партнерстве с местными органами власти и частным сектором;
- Сочетать физические вмешательства с переобучением и повышением квалификации;
- Не упускать из виду долгосрочную перспективу.

В последующие пять лет компания SE инвестирует 450 млн. фунтов стерлингов, 70% из которых будет потрачено на проекты национального значения. Специалисты компании рассчитывают, что инвестиции увеличатся в 10 раз и приведут к созданию свыше 45 000 рабочих мест в течение десяти лет.

6. 2 апреля, пятница

6.1 Научно-исследовательский институт Вестлэйкс

Род Эрл, Менеджер по развитию бизнеса, Научно-исследовательский институт Вестлэйкс, дал краткий исторический очерк экономического развития Западной Камбрии. Восемнадцать лет назад было создано Партнерство Западной Камбрии с рядом партнеров, включая BNFL, местные органы власти, сообщество и бизнес-лидеров, региональное правительство и Европейский Союз. Задачей Партнерства было привлечение внутренних инвестиций в регион,

поддержка развития новых частных компаний и учреждение Фонда Развития Западной Камбрии.

Специалисты научно-исследовательского института Вестлэйкс (WRI) работают над тем, чтобы ускорить экономическое развитие региона и создать наукоемкий инновационный бизнес. Персонал института насчитывает 90 сотрудников. Институт работает по двум направлениям – академическая наука и развитие бизнеса. В центре аспирантов студенты приобретают опыт коммерческой деятельности, ведущейся при институте, а компании получают пользу от научных исследований, проводимых студентами. Институт Вестлэйкс имеет отделение прикладной экологии, где проводится мониторинг процессов, происходящих в окружающей среде, и их воздействий. Это отделение развивалось на базе опыта ядерной промышленности, но его услуги сегодня применяются более широко в других отраслях, а также для атмосферных измерений. Институт Вестлэйкс также работает в сфере медицинской информатики.

Академические программы включают исследовательский центр аспирантов, который за последние 10 лет выпустил 100 студентов. Также в центре студенты могут устроиться на работу на лето. Специалисты, ведущие академические программы, проводят презентации в местных школах, рекламируя профессиональную деятельность в инженерной отрасли, науке и технике. Аспиранты помогают малым предприятиям в сфере технологических научных исследований и разработок.

Г-н Эрл осветил работу института Вестлэйкс по развитию кластерных групп компаний. Большая часть сформированных на сегодняшний день кластеров имеет отношение к ядерной области. Например, имеются кластерные группы, связанные с проектированием зданий и сооружений, разработкой программного обеспечения для систем контроля и консультационных услуг в области реакторной техники. В каждом кластере присутствуют как большие многонациональные компании, так и малые и средние предприятия. Компании, образующие кластер, делают свою работу прозрачной, сознавая, что работая вместе, они укрепляют свои позиции на мировом рынке. Г-н Эрл отметил, что организациям в закрытых атомных городах тоже, возможно, было бы полезно сформировать кластеры и установить партнерство с кластерами Камбрии для исследования коммерческих возможностей.

Вопросы и ответы

Какова юридическая база формирования кластера? Компании заключают и подписывают коллективное соглашение, у каждого кластера есть свой устав и сформулированная миссия. Членских взносов, однако, нет.

Каким образом финансируется Институт? Здания были построены на деньги, собранные Правительством Великобритании из многих источников, включая финансирование Европейского Союза. Институт Вестлэйкс получает некоторые деньги из Фонда развития Западной Камбрии, но, в основном, он финансируется за счет прибыли, которую компания получает от обучения и научных исследований.

Не могли бы Вы привести примеры контрактов, которые заключались с частными компаниями на проведение научных исследований? Институт Вестлэйкс имеет возобновляющийся исследовательский контракт с BNFL, ведет работу для горнодобывающей компании «ReoTintoZinc», имеет контракт с фирмой «Dupont» на медицинские научные исследования. Институт Вестлэйкс проводит работу по измерению загрязнения окружающей среды для ряда местных правительственных органов власти, а также проводит консультации по сокращению и

переработке отходов и проблемам устойчивого развития, относительно вопросов Киотского протокола по глобальным климатическим изменениям.

6.2 Westlakes Renaissance

Рози Матисен, Менеджер по ядерным проблемам, Westlakes Renaissance. Westlakes Renaissance –компания возрождения экономики города, начавшая свою деятельность как правительственная программа по работе с крупномасштабными проектами капитального строительства. Рози Матисен сделала обзор истории региона. 300 лет назад Уайтхевен был крупной гаванью. Основной доход приносила торговля ромом и торговля рабами. Угольная, чугунная и сталелитейная промышленности развивались и снова приходили в упадок; в результате, в региональной экономике наблюдались подъемы и спады. Хотя регион успешно развивался в период расширения деятельности по переработке ядерных материалов в Селлафилде в конце 1980-х гг. и в 1990-х, проблемы оставались. Г-жа Матисен повторила, что работа по возрождению и росту экономического процветания очень трудна и требует много времени.

Компания Westlakes Renaissance начинает осваивать совершенно новые виды деятельности вследствие решения Правительства Великобритании о выводе площадки Селлафилд из эксплуатации. Селлафилд – крупнейшая ядерная площадка Великобритании; там расположены все британские ядерные установки по переработке, а также 60% всего ядерного наследия Великобритании, учитывая хранилища ядерных отходов и сами установки. И хотя выведение участка из эксплуатации представляет большие проблемы и трудности, она также приносит новые возможности.

Для управления выводением ядерных площадок из эксплуатации по всей Великобритании Министерство торговли и промышленности недавно образовало Управление по выведению из эксплуатации ядерных объектов (Nuclear Decommissioning Authority - NDA). Одна из важнейших задач NDA – обеспечивать эффективное расходование денег в процессе выведения из эксплуатации, и следить, чтобы процессы очистки вели к рыночной конкуренции в будущем. NDA будет располагаться в Камбрии и играть ключевую роль в процессе выведения из эксплуатации площадки Селлафилд. В настоящее время площадка принадлежит BNFL, равно как и интеллектуальная собственность, установки и пр. Однако с апреля 2005 г. все активы и обязательства Селлафилда перейдут к NDA, а BNFL станет управляющей компанией.

Компания BNFL, в настоящее время принадлежащая МТП, – это крупная государственная компания с несколькими тысячами работников. BNFL придется изменить свою функциональную структуру крупной правительственной организации на структуру коммерчески ориентированной частной компании.

В результате процесса выведения из эксплуатации площадки Селлафилд предстоит сокращение 8 000 рабочих мест в ближайшие 10 лет. Однако их частично возместит создание рабочих мест для проведения самого процесса выведения из эксплуатации. По оценке местных властей, на каждые пять рабочих мест Селлафилда в сообществе Западной Камбрии создается одно рабочее место. Западная Камбрия много лет зависела от единственного работодателя, и, в результате, в регионе был довольно низкий процент создания нового бизнеса. Много молодежи покидало регион. Другая проблема – регион труднодоступен из-за слабой транспортной инфраструктуры. Однако в ближайшие 10 лет в Западной Камбрии планируется потратить 1 млрд. фунтов стерлингов на проведение процесса выведения из эксплуатации ядерной площадки Селлафилд. Компания Westlakes Renaissance намерена разработать стратегию экономического развития на

последующие десять лет, которая позволит региону преуспевать, и превратить процесс выведения из эксплуатации в благоприятную возможность. Цель региона – стать центром превосходства в области выведения из эксплуатации ядерных объектов.

Правительство Великобритании согласно финансировать работу специальной стратегической группы для определения долгосрочных потребностей региона в течение последующих 10-15 лет, чтобы обеспечить его экономическую стабильность. В рамках деятельности этой специальной группы, Westlakes Renaissance будет работать с Министерством транспорта Великобритании, потому что недостаток дорог в регионе представляет собой серьезное препятствие для экономического роста. Помимо этого, Западной Камбрии требуется университет и небольшой аэропорт.

6.3 Агентство Развития Западной Камбрии

Дуг Холден, Генеральный Менеджер Агентства Развития Западной Камбрии (WCDA).

Агентство Развития Западной Камбрии работает над созданием рабочих мест в регионе Западной Камбрии с 1988 г. Западная Камбрия за последние 15 лет прошла несколько экономических циклов. Первоначально экономика региона зависела в основном от угольной и сталелитейной промышленности, а когда они начали закрываться, стал развиваться ядерный завод Селлафилд. Г-н Холден подчеркнул, что в Великобритании существует структура экономического развития национального масштаба, далее есть региональная структура агентств, поддерживающих общую миссию, а в рамках этих последних – сеть местных агентств. Местные правительственные Советы в Западной Камбрии в начале 1990-х гг. пришли к выводу, что они более не могут полагаться на одну промышленность, и поэтому они дали начало Программе по диверсификации экономики Камбрии. Агентство стимулирует местный бизнес расширять сферу деятельности, а также работает над привлечением внутренних инвестиций и созданием новых фирм, ориентированных на технологии.

Агентство развития Западной Камбрии предлагает широкий спектр услуг и помогает любой компании, обратившейся к ним:

- Программа «Linkstart» нацелена на начинающие компании. Она включает предоставление индивидуальных консультаций, обучение, подготовку бизнес-планов, дискреционные гранты на покупку оборудования и поддержку после начала деятельности.
- Когда компания успешно начала свою деятельность, она также может получать дальнейшую консультационную поддержку, включающую целевое обучение и консультации в таких областях, как маркетинг, бухгалтерский учет и финансовое планирование.
- Агентство помогает компаниям на стадии роста, работая с множеством частных финансовых учреждений над формированием корпоративных финансовых пакетов. Они также помогают находить подходящую собственность и распоряжаться рабочими площадями.

Агентство Развития Западной Камбрии наблюдает изменение сущности внутренних инвестиций за последние несколько лет. Раньше Агентство предоставляло рабочие территории японским или американским компаниям, а также компаниям из Великобритании, Европейского Союза и Азии. Теперь специалисты Агентства считают, что компании, обращавшиеся к ним, уже точно знают, хотят ли они разворачивать бизнес в регионе. Работа Агентства теперь состоит не столько в продвижении региона, сколько в помощи компаниям по переезду в регион. Агентство

гордится своим «послужным списком». У них очень низкая стоимость создания одного рабочего места – 730 фунтов стерлингов.

Агентство Развития Западной Камбрии получает финансирование из следующих источников:

- Плата за рабочие помещения в небольших арендных блоках и за бизнес-консультации (50%)
- Фонд Развития Западной Камбрии (25%)
- Европейский Союз (25%)

Вопросы и ответы

Привлекает ли инвестиции площадка Селлафилд? Да, пожалуй, 80% фирм были привлечены в регион находением в нем площадки Селлафилд. Правда и то, что компании, расположенные на этой территории, расширяют свою деятельность на всю Великобританию.

Сколько малых компаний было создано благодаря BNFL? Г-н Холден признал, что на настоящий момент есть очень мало отделившихся компаний, работающих в сфере ядерной промышленности. Г-н Холден отметил, что одна из причин – это комфортабельная рабочая среда на площадках BNFL и Селлафилд, и многие неохотно ее покидают. Кроме того, многие бизнес-идеи ученых-ядерщиков требуют крупных проектов и значительного авансового капитала.

6.4 Campus Ventures

Дэвид Ричи, Менеджер по Развитию Бизнеса, Campus Ventures (CV). Компания Campus Ventures предлагает специализированный вид бизнес-поддержки для бизнес инкубаторов, давая возможность специалистам-техникам, ученым и изобретателям извлечь экономическую выгоду из своих бизнес-идей. Им предоставляются средства, имущество, поддержка и доступ к финансированию для начала собственного бизнеса. Campus Ventures дает ученым возможность начать собственный бизнес, увеличивая шансы на успех и снижая риск неудачи. Campus Ventures – это некоммерческая организация, которая базируется на американской модели бизнес-инкубаторов, разработанной в Массачусетском технологическом институте (MIT). Из 1 100 инкубаторов США 800 используют эту модель. Сегодня американские фирмы, стартовавшие в первом инкубаторе, дают 25% валового внутреннего продукта штата Массачусетс в одном этом инкубаторе.

Специалисты компании Campus Ventures считают, что важно не только предоставить начинающей компании физическое пространство, но и создать ей окружение, обеспечивающее поддержку и поднимающее предпринимательский дух. Это более трудно, но это гораздо полезнее для компании. Campus Ventures помогает компании пройти путь от начальной идеи до получения коммерческой жизнеспособности. Организация начала работу в 1995 г. С тех пор в инкубаторе возникли 130 компаний, которые вышли на рынок и остались жизнеспособными. Компания Campus Ventures помогла этим компаниям найти 45 млн. фунтов стерлингов внешних инвестиций. Эти 130 компаний дали свыше 1 200 новых технологичных рабочих мест. В 2003 г. были сформированы 77 новых компаний, создавших 130 рабочих мест, и компания Campus Ventures помогла этим компаниям привлечь 3 млн. фунтов стерлингов. По опыту Campus Ventures, из сформировавшихся компаний:

- 10% - очень успешные;
- 10% - успешные;
- 60% - благополучные;

- 20% - бесперспективные.

Компания имеет 9 зданий в северо-западной Англии. В Западной Камбрии был открыт бизнес инкубатор в ноябре 2003 г., работа началась при наличии только одного клиента. Большинство фирм создавались физическими лицами, а не университетскими исследователями.

Компания Campus Ventures принимает небольшое (5%) участие в капитале каждой компании, приходящей в один их инкубаторов, связывая таким образом свой успех с экономическим успехом поддерживаемых ими компаний. Это выгодно для обеих сторон, и дает стимул добиваться успеха каждой компании. Г-н Ричи перечислил то, что они считают ключевыми факторами успеха: желание, терпение, интеллектуальная собственность (полный патент), налаженные связи с промышленностью, устойчивые финансовые связи, реалистические цели и технологические продукты, продвигающиеся более, чем на одном рынке.

6.5 Deltec Alliance

Стив Доусон, Deltec Alliance, представляет группу компаний, образовавших альянс для участия в тендере по контракту BNFL стоимостью 30 млн. фунтов стерлингов ежегодно с течением пяти лет. Deltec Alliance включает 4 крупные компании и множество мелких местных компаний. Альянс создаст около 200 рабочих мест для местных жителей. Компания BNFL обещает, что часть работ будет оплачена местным сообществом. В рамках проекта Альянс будет разрабатывать планы для осуществления процесса вывода из эксплуатации, включая создание новых помещений и оборудования и модернизацию старых установок.

6.6 BNFL Sellafield

Нейл Стэгг начал презентацию с очерка истории площадки Селлафилд. Ядерная площадка была создана в 1947 г., когда Правительство Великобритании решило начать собственную программу ядерных вооружений. Сначала были построены два больших военных реактора для производства плутония. В сентябре 1947 г. было начато строительство двух реакторов с графитовым замедлителем и короткой тепловыделяющей сборкой. Эти два реактора были запущены между декабрем 1950 г. и июлем 1951 г., и в том же 1951 г. было завершено строительство химического перерабатывающего завода. К июлю 1952 г. на заводе произвели первый плутоний. Реакторное топливо загружалось горизонтально, кратко облучалось и погружалось в водяной бассейн. Алюминиевые оболочки тепловыделяющих сборок удалялись и затем растворялись в азотной кислоте, посредством чего материалы разделялись. Позднее, на Селлафилде были разработаны топливные элементы с матрицей из магниевых сплавов (Magnox). 3 октября 1952 г. Великобритания испытала свое первое ядерное оружие. Площадка Селлафилд также была родиной первой в мире атомной электростанции коммерческой мощности, включавшей 4 блока. Эта электростанция недавно была закрыта. В 1964 г. был открыт второй участок по переработке. Сегодня площадка имеет полторы мили в длину, одну милю в ширину и занимает 750 акров земли. На площадке Селлафилд занято порядка 10 000 человек, а всего на BNFL работает 23 000 человек по всему миру. Компания BNFL имеет связи с 35 университетами Великобритании и приняла на работу в прошлом году 120 выпускников.

Первоначально площадка Селлафилд подчинялась Министерству снабжения, но в 1954 г. было создано Британское агентство по атомной энергии (UK Atomic Energy Authority -UKAEA). В 1971 г. BNFL, основанная как частная компания, полностью принадлежащая британскому правительству, приняла управление производством от UKAEA.

Радиоактивные отходы высокой активности с площадки Селлафилд обрабатываются и переплавляются в стекло. Низкоактивные отходы прессуются и перевозятся в хранилище низкоактивных отходов BNFL в Дригге.

С 1970-х гг. площадка Селлафилд получала крупные инвестиции, который пошли на строительство термического окислительного перерабатывающего завода и научные исследования для британских программ по быстрым охлаждаемым реакторам и реакторам с водой под давлением. В 1998 г. правительство Великобритании решило приватизировать все реакторы, включая перспективные газоохлаждаемые реакторы, оставив более старые Magnox-реакторы в управлении компании BNFL. В 1999 г. BNFL выкупила ядерный бизнес у компании «Westinghouse», а в 2000 г. – у компании «ABB».

В 2001 г. правительство Великобритании учредило Управление по выведению из эксплуатации ядерных объектов (Nuclear Decommissioning Authority), и было принято решение начать полномасштабное выведение из эксплуатации площадки Селлафилд.

Роб Джарвис, Директор по связям с общественностью, Селлафилд.

Компания BNFL стремится стать надежным поставщиком ядерных услуг и мероприятий по ускоренному восстановлению. Компания BNFL принадлежит правительству, но управляется как коммерческая структура; ее акции принадлежат Министерству торговли и промышленности Правительства Великобритании. Когда компания BNFL была основана в 1971 г., правительство Великобритании намеревалось приватизировать площадку Селлафилд, но впоследствии правительство решило не настаивать на приватизации.

У организации есть две основных группы клиентов:

- Производители энергии (конструирование реакторов, производство топлива и услуги по выведению из эксплуатации). «Nuclear Utilities Business Group» - бизнес группа по ядерному энергоснабжению, включает в состав такие компании, как «Westinghouse» и «URENCO» (обогащение урана с помощью центрифужной технологии).
- Правительство (очистка ядерных площадок). Группа компаний, оказывающая государственные услуги, включает площадку Селлафилд, Magnox-площадки (6 реакторных площадок, подлежащих выведению из эксплуатации. На них вырабатывается 5% производимой Великобританией электроэнергии. Они должны быть закрыты к 2010 г.). Экологические услуги BNFL.

В 2005 г. будет объявлен тендер на контракт по управлению площадкой Селлафилд. На первые 2-5 лет, как заявило правительство Великобритании, контракт будет отдан компании BNFL. Однако BNFL придется поработать, чтобы получить право на следующий контракт, на период 5-10 лет. Правительство Великобритании хочет обеспечить создание конкурентного рынка и найти экономически эффективные решения проблем, с которыми сталкиваются ядерные площадки по всей стране.

Г-н Джарвис рассказал, как специалисты компании BNFL подходят к корпоративной социальной ответственности путем соединения усилий добровольцев, представителей бизнеса и правительственных организаций для продвижения социальных предприятий. Компания BNFL – приверженец идеи возрождения Западной Камбрии, с 1988 г. компания сотрудничает с местным сообществом посредством создания Фонда развития Западной Камбрии. Компания BNFL выделяла 1 млн. фунтов стерлингов в год в течение десяти лет на поддержку Фонда. С 2005 г. этот вклад увеличится до 1,5 млн. фунтов стерлингов. Фонд оказывал помощь при

создании/сохранении 5 000 рабочих мест, был ответственным за создание Научного парка Вестлэйкс, где в 29 компаниях работает свыше 700 человек. Фонд также поддерживал создание колледжа для аспирантов и помог привлечь свыше 10 млн. фунтов стерлингов финансирования от Европейского Союза.

Компания BNFL в своей работе с ядерными материалами приобрела опыт решения трудных вопросов; специалисты компании считают, что очень важно поддерживать общественные программы, направленные на решение трудных социальных вопросов. Он сотрудничает с викарием Джимом Бейкером, главой Фонда сообщества Уайтхэвена. Проекты викария Бейкера направлены на группы высокого социального риска – такие, как молодые наркоманы и матери-одиночки. Компания BNFL помогает Фонду сообщества Уайтхэвен в создании Центра здоровой жизни (Healthy Living Centre), где местные жители могут открыть собственный мелкий бизнес. В настоящее время Фонд открывает гончарный центр в заброшенном здании, а также приют для матерей-одиночек.

Философия корпоративной социальной ответственности, исповедуемая BNFL, рассматривает работу для общества не как дополнение к бизнесу, а как важную часть своей деятельности. Компания много работает над созданием доверия у местного сообщества, потому что: “Наше сообщество – это наша лицензия на деятельность”. BNFL активно участвует в деятельности местного Комитета по связям, возглавляемом представителем местного Совета. Директор площадки Селлафилд часто присутствует на заседаниях Комитета, где отвечает на вопросы относительно площадки и опасений сообщества. Влияние и роль Комитета будет расти по мере продвижения процесса выведения из эксплуатации.

Роджер Блю, представитель BNFL, ответственный за международное сотрудничество и ядерную безопасность, обратился к российской делегации с краткой речью. Он напомнил, что компания BNFL уже несколько лет работает с учеными из закрытых атомных городов в рамках проектов МНТЦ по разработке инструментария, который BNFL использует для соответствия ядерным нормативам. Г-н Роджер Блю подчеркнул, что компания BNFL заинтересована в работе с представителями закрытых атомных городов в самых разных областях технологического развития.