

УДК 334.7.01(045)

DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.35.46

## Развитие регионального бизнес-сотрудничества: опыт Северной Норвегии и возможности его применения в России \*

© МИНЕЕВ Андрей Анатольевич, PhD (Business Economics), научный сотрудник

E-mail: andrey.mineev@nord.no

Центр Развития Бизнеса и Управления Крайнего Севера, Бизнес Школа Университета Норд, Норвегия

**Аннотация.** Северные регионы Норвегии и России имеют схожую проблематику: новые мега-проекты по развитию нефтегазовых месторождений и объектов инфраструктуры представляют собой не только возможность, но и проблему для развития средних и малых предприятий местной промышленности. Чтобы подключиться к проектам, региональным предприятиям необходимо повышать свои компетенции и находить возможности группового взаимодействия. В статье представлены результаты исследования процесса формирования регионального бизнес-альянса в Северной Норвегии, проведён анализ возможности применения северо-норвежского опыта в России. Показано, что хотя с теоретической точки зрения это представляется затруднительным, предпосылки для удачного применения изученного опыта существуют в Архангельской и Мурманской областях. В этих регионах успешно функционируют бизнес-ассоциации, которые были построены с учётом Норвежского опыта, но с активным участием местной промышленности и органов власти, а также принимая во внимание региональную специфику, ценности и традиции. Это представляет собой мощный фундамент для дальнейшего формирования кооперационных форм бизнес-сотрудничества. В статье сформулированы практические рекомендации для формирования таких форм сотрудничества. В частности, предлагается принимать во внимание следующее: квалификация координатора, государственно-частная схема финансирования, открытость и интегрированность проекта, первичность технологической и вторичность юридической идеи построения сотрудничества.

**Ключевые слова:** кооперация, бизнес-сотрудничество, региональные предприятия, Северные регионы, Норвегия, Россия.

## Development of regional business cooperation: the experience of Northern Norway and how it can be applied to Russia

© Andrey A. MINEEV, PhD in Business Economics, Researcher

E-mail: andrey.mineev@nord.no

Nord University Business School, Bodø, Norway

**Abstract.** The northern regions of Norway and Russia have similar issues: new mega-projects for the development of oil and gas fields and infrastructure are not only an opportunity but also a challenge for the development of regional small and medium-size enterprises. To connect to projects, regional enterprises need to increase their competencies and find opportunities for cooperation with each other. The article presents the results of a study of the formation of a regional business alliance in Northern Norway. Further, it offers an analysis of the possibility of applying the North Norwegian experience to Russia. It is concluded that, although from a theoretical point of view, this is difficult, the prerequisites for the successful application of the studied experience exist in the Arkhangelsk Oblast and the Murmansk Oblast. Two business associations are successfully operating there. They were built considering the Norwegian experience, but with the active participation of local industry and authorities, as well as accounting regional specifics, values, and

---

\* Для цитирования:

Минеев А.А. Развитие регионального бизнес-сотрудничества: опыт Северной Норвегии и возможности его применения в России // Арктика и Север. 2019. № 35. С. 46–59. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.35.46

For citation:

Mineev A.A. Development of regional business cooperation: the experience of Northern Norway and how it can be applied to Russia. *Arktika i Sever* [Arctic and North], 2019, no. 35, pp. 46–59. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.35.46

traditions. It is a powerful foundation for the further development of business cooperation. The article contains several recommendations for such forms of collaboration. It is proposed to pay attention to the following: qualification of the coordinator, public-private financing scheme, openness and integration of the project, primary importance of technological cooperation idea and secondary significance of the legal form to be chosen.

**Keywords:** *Business cooperation, regional businesses, High North, Norway, Russia.*

### **Введение**

Северные регионы Норвегии и России имеют схожую проблематику: новые мегапроекты по развитию нефтегазовых месторождений на шельфе и объектов береговой инфраструктуры представляют собой не только возможность, но и опасность по отношению к средним и малым предприятиям региональной промышленности. Для того чтобы подключиться к этим проектам, региональным предприятиям-поставщикам необходимо повышать свои компетенции и находить возможности группового взаимодействия. В противном случае они оказываются неконкурентноспособными по отношению к более крупным или технологически развитым предприятиям из других регионов, включая зарубежные предприятия. Таким образом, существует проблема реализации местного участия предприятий Северных регионов. При этом раскрытие потенциала и развитие местной промышленности является одним из необходимых аспектов повышения социально-экономической безопасности регионов и государств. Опыт Южной Норвегии показал, что сбалансированная политика, направленная на взаимодействие интересов государства, национальных нефтегазовых компаний и региональной промышленности, способна принести удивительные результаты. В течение 1970–1990 гг. в этом регионе был сформирован кластер компаний-поставщиков, компетенции которых сегодня востребованы во всём мире.

В настоящее время проблема развития регионального участия в Северной Норвегии решается в контексте реализации Государственной Политики по Развитию Севера<sup>1</sup>: выстроены схемы взаимодействия органов власти, нефтяных компаний, их подрядчиков (контракторов), представителей малого и среднего бизнеса. Одной из площадок для совместного развития является ассоциация «Петро-Арктик», с помощью которой нефтегазовые компании и их подрядчики (контракторы) содействуют вовлечению местной промышленности в развитие месторождений Баренцрегиона. Также реализуются государственные программы поддержки кооперационных проектов предприятий малого и среднего бизнеса, развита сеть содействующих организаций — бизнес-инкубаторов. Одной из последних совместных инициатив национальной нефтегазовой компании Statoil и Норвежского фонда поддержки инноваций Innovation Norway является программа по развитию бизнес-альянсов среди региональных компаний — потенциальных поставщиков для нефтегазовой отрасли. Это уже

---

<sup>1</sup> Общие сведения о Норвежской политике развития Севера представлены на сайте МИД Норвегии: <https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/high-north/id1154/> (дата обращения: 11.06.2019).

3-я фаза проекта LUNN («Развитие поставщиков Северной Норвегии»), инициированного в 2008 г.

В данной статье представлены результаты научного исследования процесса формирования регионального бизнес-альянса в одной из провинций Северной Норвегии в период 2010–2015 гг. Кроме мощной политической и методической поддержки важную роль в этом процессе играла культура взаимоотношений, характерная для Норвежской деловой среды. В статье рассмотрены основные этапы и характеристики процесса, а также дана критическая оценка возможности применения «северо-норвежской модели» сотрудничества в Северных Регионах Российской Федерации, сформулированы некоторые рекомендации по применению модели в Архангельской и Мурманской областях.

### ***Контекст исследования — проект «Норднет»***

Исследуемый бизнес-альянс был сформирован в результате кооперационного проекта «Норднет» (псевдоним)<sup>2</sup> при поддержке национального инновационного фонда Innovation Norway в рамках программы «Сетевое бизнес-взаимодействие» (Bedriftsnettverk). Участники проекта — региональные предприятия малого и среднего бизнеса, заинтересованные в участии в сервисных проектах нефтегазовой отрасли, связанных с техническим обслуживанием и модификацией объектов добычной, разведывательной и транспортной инфраструктуры. Ещё до начала проекта эти компании имели опыт совместной работы на региональном рынке, но никогда не работали вместе (а большинство из них и по-отдельности) в нефтегазовых проектах, отличающихся особой сложностью, высокими требованиями к качеству, продолжительностью и масштабностью работ. Проект «Норднет» был инициирован в 2010 г. группой из нескольких человек — руководителей местных компаний. К началу 2015 г. число участников насчитывало около 29 компаний, специализирующихся в таких областях, как электромонтаж, автоматизация, монтаж и ремонт металлоконструкций, ремонт судов, обработка отходов, логистика, изоляция, вулканизация и др. Целью данного сотрудничества было сформировать оперативную группу компаний, способную предложить заказчику<sup>3</sup> широкий спектр услуг. Основные акценты были расставлены на повышение компетенций компаний (сертификация) и персонала (тренинговые программы), внутренние согласования методов коммерциализации сотрудничества, построение отношений с основными игроками (потенциальными заказчиками, финансовыми, экспертными организациями, нефтегазовыми компаниями, органами власти). Этапы реализации кооперационного проекта «Норднет» от идеи до выхода на рынок описаны в табл. 1.

<sup>2</sup> Псевдоним, фиктивное название проекта, используется с целью защиты персональных данных в соответствии с требованиями Норвежского Совета по Исследованиям.

<sup>3</sup> Потенциальными заказчиками «Норднет» являются подрядчики (основные подрядчики) нефтегазовых компаний или владельцев буровых платформ.

Таблица 1

## Этапы реализации кооперационного проекта «НОРДНЕТ»

Этап	2010: Обсуждение идеи проекта, разработка ТЭО	2011–2012: Пилотный проект Анализ рынка, оценка уровня и недостатка компетенций компа- ний-участников, по- строение отношений с ключевыми игроками	2013–2015: Основной проект Совместная работа по повышению компе- тенций, маркетинг, поиск путей коммер- циализации сотрудни- чества	Осень 2015: Выход на рынок Участие в конкурсе на проведение сервисно- технических работ на заводе СПГ «Мелкёя» (Хаммерфест)
Компании- участники	От 2 до 7	около 14	от 20 до 29	29
Организация совместной работы	Неформальное взаимодей- ствие участни- ков инициа- тивной группы	Совет директоров сформирован из ини- циативной группы; Назначен координатор проекта; Неформальное член- ство компаний- участников	Зарегистрирована Ас- социация; Формальное членство компаний-участников; Выборный совет ди- ректоров	Ассоциация сохранена, несколько её членов становятся со- инвесторами в ново- образованной проект- ной компании. Плани- руется приобретение исполнительной ком- пании

**Методология исследования**

Объектом исследования являлся организационный процесс, или процесс формирования *организации* регионального бизнес-альянса (на примере «Норднет») в период 2010–2015 гг. Согласно [1, Ahrne G. and Brunsson N., с. 2], использовано следующее определение *организации*: социальный порядок, установившийся в результате принятых решений и включающий в себя один или несколько элементов, таких как членство, иерархия, правила, мониторинг и санкции. Данное определение снимает дуалистическое противоречие, возникающее при традиционном понимании организации как обособленной формально-юридической системы, существующей в некоей среде (рынок, регион, сегмент промышленности и т.д.), и тем самым отделённой от среды воображаемыми границами. Таким образом, в работе принято допущение, что формируемый бизнес-альянс являлся продолжением уже существующего социального миропорядка (среды), но в результате своего формирования приобрёл особые качества, позволяющие этот миропорядок разнообразить.

В качестве стратегии исследования применялся продолжительный кейсовый анализ (longitudinal case study). Роберт К. Юин (Yin) определяет кейсовый анализ как «эмпирическое исследование, направленное на глубокое изучение современного феномена (кейса) в контексте реального мира» [2, с. 16]. Согласно Юину, границы феномена и реального мира, в котором он существует, могут быть размыты. При этом эмпирические данные собираются одновременно из нескольких источников. В данной работе применялись качественные методы сбора данных из нескольких источников (табл. 2). Продолжительность наблюдений и сбора данных составила три с половиной года (2012—2015 гг.).

Таблица 2

*Методы и источники сбора данных*

Методы	Источники
Интервью	Менеджер проекта Норднет, члены совета директоров, ординарные члены Эксперты нефтегазового сектора, окружающие организации (42 интервью с 26 респондентами)
Наблюдения	Собрания членов Норднет (8 собраний) Официальная групповая рассылка электронной почты (около 100 сообщений) для членов Норднет
Анализ текстов	Презентации Power-point, заявки и отчёты, предоставленные в Инновационный фонд, Устав Норднет, рефераты собраний членов, Веб-сайт и Facebook-страницы проекта Норднет

Применение одновременно нескольких методов сбора данных позволило провести многоплановый анализ изучаемого организационного процесса. Были изучены: механизмы управления процессом с позиции руководства (менеджер и совет директоров), действия участников процесса (директора компаний, входящих в проект, другие ассоциированные организации), формирование новых организованных структур. При этом множественность методов и источников позволяет повысить достоверность исследования, так как одни и те же темы изучаются с разных сторон.

***Характеристики организационного процесса***

В данной секции представлены характеристики процесса формирования альянса, которые, с одной стороны, имели ключевое значение, а с другой стороны, были достаточно нетипичны для Российской деловой практики.

***«Яйцо в гнезде»***

Формируемый через проект «Норднет» бизнес-альянс можно сравнить с яйцом, помещённым в благоприятную среду — гнездо, тщательно свитое из замыкающихся друг на друга связей различных заинтересованных организаций: проект органично вписался в уже существующую сеть межорганизационных связей (рис. 1), работающих в ключе реализации Национальной Стратегии Развития Севера. В данном случае, основными «участниками» сети были Норвежская национальная нефтегазовая компания Statoil (на рис. 1 — «Компания ТЭК»), Фонд поддержки инноваций Innovation Norway (на рис. 1 — «Инновац. фонд»), Региональное предприятие бизнес-инкубатор (на рис. 1 — «Бизнес инкубатор»), а также транснациональные предприятия — подрядчики (на рис. 1 — «Контрактор»), которые к тому времени уже открыли свои офисы в Северной Норвегии.

Инновационный фонд и Statoil являлись соучредителями тренинговой программы в рамках вышеупомянутого проекта LUNN. Северо-Норвежские компании, включая членов «Норднет», активно участвовали в этой программе. Statoil является промышленным соучредителем Бизнес Инкубатора, который координировал тренинговую программу в LUNN, а также взял на себя функцию проектного менеджмента в Норднет. Контракторы привлека-

лись в программу LUNN как со-ведущие семинаров (например, по основам контрактного взаимодействия в сервисных проектах). Инновационный Фонд финансировал проектный менеджмент и со-финансировал операционную деятельность в Норднет. Частично операционная деятельность финансировалась за счёт средств компаний-участников.



Особого внимания заслуживает роль контракторов. В соответствии с норвежской Государственной политикой развития Севера, национальная «Компания ТЭК» отдаёт предпочтение тем контракторам, которые привлекают местных поставщиков. При этом «Компания ТЭК» обеспечивает информационную поддержку, предоставляя контракторам сведения о местных поставщиках. Конкурируя друг с другом, контракторы обращают внимание на северо-норвежских поставщиков, поддерживают проекты сотрудничества между ними, а также получают информацию о планах развития от участников проектов.

#### *Вовлечённость контрактора*

В случае с «Норднет» контракторы активно участвовали в технических консультациях, информировали о своих планах и проектах в Северной Норвегии. Один из них был вовлечён в совместный проект по повышению технологических компетенций. К 2015 г. была достигнута договорённость (закреплённая договором о взаимопонимании) о совместном участии в конкурсе на проведение сервисно-технических работ на заводе СПГ «Мелкёйа» (см. табл. 1). Согласно такому договору, в случае победы в конкурсе контрактор обязуется сотрудничать с поставщиками, представляющими «Норднет» (при условии наличия всех необходимых сертификатов и квалификаций). Также рассматривается возможность участия контрактора в

проектной компании, образованной «Норднет» в 2015 г. (см. табл. 1) как поставщика услуги проектный менеджмент. Такая практика также имеет место в другом, уже несколько лет успешно функционирующем альянсе в Северной Норвегии.

#### *Квалифицированный посредник*

Успех сетевых проектов, включающих множество различных участников, во многом зависит от менеджмента. Наличие общей цели требует от участников коллективного принятия решений и внедрения организационных схем. При этом всегда имеют место индивидуальные цели и представления, которые могут конфликтовать с коллективными целями, поставленными на уровне проекта. При этом менеджер проекта не может пользоваться механизмами воздействия, основанными на власти и прямом контроле. Вместо этого он должен уметь договариваться со всеми участниками проекта, выстраивать отношения между ними, находить и продвигать компромиссные решения. Таким образом, менеджер исполняет роль посредника. Эта задача в проекте «Норднет» была поручена человеку, обладающему следующими качествами: широкий *кругозор*, приобретённый через опыт технологической и внешнеэкономической работы за пределами региона, *нейтральность* как отсутствие коммерческого интереса в деятельности отдельных участников проекта и *локальность* как знание местной специфики, авторитет и искреннее желание внести вклад в развитие региона. Этот человек родился, вырос и учился в Северной Норвегии. После многих лет работы в нефтегазовой отрасли (со стороны компании поставщика) в южной Норвегии и в других странах (США, Казахстан, Россия) он вернулся в свой родной город и подключился к работе по развитию региональной промышленности (через проектную деятельность в региональной организации «Бизнес-инкубатор»). В развитии проекта «Норднет» ему очень пригодилась его обширная сеть контактов, способность видеть ситуацию с разных сторон (в региональном и в глобальном аспекте, со стороны заказчика и подрядчика и т.д.), умение выстраивать отношения. Вышеупомянутые качества — кругозор, нейтральность и локальность — легли в основу всестороннего доверия, которым пользовался менеджер-посредник проекта «Норднет».

#### *Эволюционный процесс*

Как видно из таблицы 1, процесс формирования бизнес-альянса через проект «Норднет», был достаточно продолжителен — 5 лет. По словам участников, проект «занял больше времени, чем ожидалось». Тем не менее, проведённое исследование показало, что такая скорость исполнения проекта была необходима для его сбалансированного развития. Проект развивался не форсированно, а эволюционным путём, с учётом существующих ограничений. Оказалось, что большинство участников (руководители компаний) испытывали острый дефицит времени — большая часть их внимания была направлена на управление операционной деятельностью их компаний. В то же время, в самом начале проекта трудно было наладить общий язык, договориться о методах совместной работы. Как было отмечено ме-

неджером проекта и некоторыми участниками, очень важно было «много раз говорить друг с другом в течение долгого времени». Равноправие и разнообразие партнёров было важно для развития проекта, но также служило ограничением — нельзя было форсировать проект, развивать его в приказном порядке. Поэтому акцент был сделан на повышении осведомленности участников (например, о требуемых в нефтегазовой отрасли сертификатах и квалификациях, сложностях контрактных режимов). Задачей менеджера была мотивация участников к совместной работе. А для этого нужно было показывать им преимущества сотрудничества и недостатки изоляции, обеспечивать атмосферу взаимного доверия и понимания ситуации.

Другим признаком эволюционности процесса была его открытость. Все компании, которые считали, что проект может быть для них полезен, допускались к участию. Несмотря на то, что на конечном этапе проекта в нём участвовало около 29 компаний, прошло через него намного больше. Те, кто покинул проект (а среди них и несколько основных компаний, начинавших его в составе инициативной группы в 2010–11 гг.), сами принимали решение это сделать. Также они имели возможность вернуться позже. Таким образом, проект протекал относительно бесконфликтно.

Ещё одним важным признаком эволюционности являлась некая неопределённость (точнее её приятие) относительно юридической формализации отношений между участниками. Эти вопросы обсуждались постоянно, но не являлись основными. Во главу угла были поставлены вопросы построения технологических связей, повышение компетенций, выстраивание отношений с потенциальными заказчиками. В то же время ввиду большого количества участников, им было бы сложно организовать — прийти к соглашению, которое устраивало бы всех. Когда финансовая поддержка Иноовационного фонда начала заканчиваться, весной-осенью 2015 г. участникам было предложено выступить соинвесторами в проектной и исполнительной компаниях. При этом руководство проекта (совет и менеджер) хорошо понимали, что не все участники захотят быть инвесторами. Для тех, кто предпочтёт более свободное участие, предусмотрена возможность оставаться членом региональной ассоциации (см. табл. 1), в форме которой был организован «Норднет» до выхода на уровень коммерциализации. В любом случае, проект «Норднет» изначально не создавался «под кого-то», но был открыт для всех, кто был готов внести свой вклад в его развитие.

#### ***«Северо-Норвежская модель» в России: сложно, но возможно?***

Совокупность рассмотренных выше характеристик процесса условно будем называть «северо-норвежской моделью». Эта модель имеет следующие особенности: «яйцо в гнезде», вовлечённость контрактора, квалифицированный координатор (с качествами: кругозор, нейтральность, локальность) и эволюционность процесса (с признаками: медленность-нефорсированность, открытость, неопределённость). Определив ключевые особенности



«северо-норвежской модели» аналитически, рассмотрим вопрос возможности её применения в северных регионах РФ.

Принимая во внимание научные исследования Российской бизнес-среды, проводимые западными учёными в течение последних 20 лет [3, Puffer S., McCarthy D.], можно полагать, что применение такой модели в России представляется затруднительным. В частности, одна из основных характеристик, данная для России Паффер и МакКарти — сильный дисбаланс неформальных (межличностных) и формальных (регулируемых законодательством, межорганизационных) механизмов взаимоотношений. К похожим выводам приходят Роуз [4], Леденёва, [5]. С одной стороны, утверждается, что отношения (включая экономические) чаще всего строятся на межличностном уровне. С другой стороны, имеет место институциональный вакуум — недоразвитость официальных механизмов регулирования отношений между экономическими контрагентами или различными организациями. Это является причиной слабости межорганизационных связей. Таким образом, сложно-реализуемым представляется условие северо-норвежской модели «яйцо в гнезде». Низкая эффективность межорганизационного взаимодействия в России также не раз отмечалась представителями Норвежского бизнеса, имевшими здесь личный опыт работы с проектами. Также избыточное использование межличностных связей приводит к тому, что выстроенные межорганизационные схемы не успевают институционализироваться и легко разрушаются при (частой) смене политической или рыночной конъюнктуры (например, при назначении новых людей). Таким образом, условие эволюционного внедрения северо-норвежской модели также является сложновыполнимым. В самом деле, при частой смене обстановки медленные и нефорсированные процессы налаживания бизнес-связей могут просто не успеть завершиться.

Ещё одна характеристика России (а также стран бывшего Советского Союза) — низкий уровень минимального доверия между экономическими контрагентами. Согласно анализу экономистов из Института Исследований в Области Развития Суссекского Университета [6, Humphrey J. and Schmitz H.], это приводит к невозможности построения долгосрочных взаимозависимых отношений между различными организациями. А именно такие отношения являются залогом развития высокотехнологичных цепочек поставок и промышленных кластеров. Таким образом, считается, что российские менеджеры имеют тенденцию использовать «старые» проверенные связи для решения новых проблем. В то время как новые проблемы (а развитие региональной промышленной конкурентоспособности — одна из таких проблем) требуют построения новых связей. Последнее представляется маловероятным из-за отсутствия доверия к «незнакомым». Всё это может привести к построению «закрытых» организационных структур или ограниченному привлечению внешних ресурсов. Это значит, что условия открытости и принятия неопределённости в северо-норвежской модели также труднодостижимы.

Рассмотренные сложности имеют теоретическое основание<sup>4</sup>. С одной стороны, это основание выстроено с использованием научных подходов, разработанных в отличном от России «западном» контексте. Это значит, что применение этих подходов автоматически противопоставляет российскую и западную действительность. В самом деле, научные исследования Российской бизнес-среды, реализованные западными учёными, рассматривали Россию как страну с «переходной экономикой» — догоняющую или стремящуюся к соответствию с экономическими, социальными и политическими моделями стран Западной Европы и США. Таким образом, Россия изначально рассматривалась как страна, в которой чего-то «пока не хватает» или что-то делается ещё «не так, как надо». При этом уникальные особенности России редко принимались во внимание. Возможно, ограниченность данного подхода послужила результатом того, что несколько лет назад наблюдался спад активности исследований Российской бизнес-среды западными учёными — понять Россию глубоко так и не получилось, а желания учиться у неё не оказалось<sup>5</sup>.

В то же время представленные теоретические аргументы нельзя сбрасывать со счетов, если поставлен вопрос о применении западных моделей и технологий сотрудничества в России. В случае прямого поверхностного копирования западных моделей в России они не будут работать эффективно именно в силу указанных выше причин: неравномерность доверия, дисбаланс между формальными и неформальными механизмами управления, неприятие неопределённости. Таким образом, необходимо учитывать специфику России и её регионов, искать творческий подход к применению опыта, полученного за рубежом, делать это с осторожностью.

По мнению автора, предпосылки удачного применения северо-норвежской модели существуют в Мурманской и Архангельской областях. Дело в том, что в этих регионах уже с 2006 г. успешно функционируют региональные промышленные ассоциации («Созвездие» — в Архангельске, «Мурманшельф» в Мурманске)<sup>6</sup>. Эти ассоциации были созданы при поддержке Норвежской компании Statoil в рамках договора о сотрудничестве с правительствами Мурманской и Архангельской областей. В качестве прототипа Statoil использовал упомянутую во введении ассоциацию «Петроарктик», созданную в Северной Норвегии. Методы работы компании Statoil по развитию поставщиков в Северной Норвегии описаны в статье [7, Andvik T.C.]. Методы работы и мотивы компании на Северо-Западе РФ кратко представлены в статье [8, Mineev A.].

---

<sup>4</sup> В данной статье опущен теоретический анализ возможностей выполнения таких условий северо-норвежской модели в России, как «вовлеченность контрактора» и «квалифицированный посредник». Кратко можно упомянуть, что, согласно эмпирическим наблюдениям и личному опыту автора, эти условия также трудновыполнимы. Во-первых, большим компаниям несвойственно сотрудничать с маленькими. Во-вторых, налицо кадровая проблема.

<sup>5</sup> Данное утверждение носит гипотетический характер. Оно основано на личных наблюдениях и опыте автора. Исследования, подтверждающие данную гипотезу с помощью научного метода, не проводились.

<sup>6</sup> Созвездие — [www.sozvezdye.org](http://www.sozvezdye.org) (дата обращения: 21.06.2019), Мурманшельф — [www.murmanshelf.ru](http://www.murmanshelf.ru) (дата обращения: 21.06.2019).

Несмотря на то что на начальном этапе методическая и финансовая поддержка исходила из Норвегии, Российские ассоциации были организованы с учётом местной специфики, ценностей и традиций — большой вклад в развитие ассоциаций внесли представители региональных властей и бизнеса. Пожалуй, именно это послужило залогом жизнеспособности и дальнейшего развития ассоциаций в России. Положительный опыт Российского участия в этом проекте в Мурманской области изучен в работе [9, Mineev A., Bourmistrov A.]. Сегодня обе ассоциации существуют независимо от иностранной поддержки. Каждая из них насчитывает около 200 членов, среди которых есть и российские и зарубежные, и региональные и внешние, и большие и маленькие компании. Ассоциации учитывают интересы и способствуют взаимодействию местных компаний, представителей власти и крупного бизнеса. Таким образом, эти ассоциации могут сыграть роль питающей среды для формирования инновационных бизнес-альянсов в различных секторах российской промышленности. Также положительную роль должна сыграть специфика северных регионов — культура взаимовыручки и прозрачность внутри общества (в силу компактности городов), способствующая высокому уровню взаимной информированности и доверия между людьми.

#### ***Рекомендации по реализации кооперационного проекта***

Учитывая изученный опыт Северной Норвегии, формирование бизнес-альянсов на Северо-Западе России (в Мурманской и Архангельской областях) рекомендуется реализовывать в виде кооперационных проектов. В результате такого проекта, группа заинтересованных компаний должна прийти к совместной технолого-экономической и коммерческой схеме взаимодействия, позволяющей осуществлять высококачественные сервисные или производственные проекты по обслуживанию отрасли ТЭК, объектов инфраструктуры или смежных отраслей. Ниже изложены некоторые критические моменты, на которые предлагается обратить внимание.

1. ***«Квалифицированный» координатор*** должен играть ключевую роль в реализации кооперационного проекта. В данном случае квалифицированность включает в себя вышеуказанные характеристики: широкий кругозор и деловые контакты, полученные за пределами региона; нейтральность как независимость от интересов отдельных участников проекта; локальность как знание местной специфики, авторитет и искренне желание внести свой вклад в развитие региона. Важно, чтобы проект был значительной частью основной работы координатора (около 50% рабочего времени). При этом для сохранения кругозора важно, чтобы координатор был также вовлечён и в другие, смежные проекты. Участвуя в нескольких проектах одновременно, он сможет влиять на формирование взаимовыгодных связей между различными организациями.
2. ***Государственно-частная схема финансирования*** необходима для сбалансированной реализации проекта. С одной стороны, поддержка государства может быть сти-

мулятором для участия региональных предприятий малого и среднего бизнеса. С другой стороны, посильный финансовый вклад со стороны предприятий будет гарантом их вовлечённости, активного участия в проекте. Например, оплата труда координатора и часть операционной деятельности проекта может быть профинансирована через федеральную или региональную программу или фонд развития инноваций, а другая часть операционной деятельности — за счёт членских взносов компаний-участников. Также можно использовать опыт Innovation Norway: для получения доступа к средствам фонда участники должны предоставить отчёт по количеству часов, потраченных в проекте. Каждый час работы отдельного участника «размораживает» соответствующую сумму из фонда. Затем сумма перечисляется в общий бюджет проекта.

3. **Открытость и интегрированность** — важные аспекты организации проекта. С одной стороны, проект должен быть открыт для всех желающих компаний, которые считают, что могут получить от него пользу. При этом должны быть созданы условия для того, чтобы повысить их мотивацию привнести что-то в развитие проекта. С другой стороны, проект должен быть интегрирован в сферу взаимоотношений между органами власти, потенциальными заказчиками (в первую очередь подрядчиками), научно-исследовательскими и образовательными учреждениями. Открытость и интегрированность проекта во многом будут зависеть от деятельности координатора. Для этого важно будет организовать процесс эффективной коммуникации: обмен знаниями и информацией должен быть прозрачным, предусматривать непосредственное взаимодействие как между предприятиями-членами проекта, так и между подрядчиками и другими организациями.
4. **Чёткая технологическая идея** важна, чтобы выдержать курс на коммерциализацию проекта. Все предприятия-участники должны понимать свою роль в формировании общего продукта или услуги. Другими словами, каждый должен конкретно представлять с кем он будет работать, будь то повышение объёма производства через сотрудничество похожих предприятий или расширение спектра услуг через сотрудничество технологически смежных предприятий. Также необходимо отслеживать востребованность совместного технологического решения на рынке, поддерживать контакт с предполагаемыми заказчиками. Примеры технологических идей сотрудничества: агрегаты электромеханики и автоматизации, энергоэффективность, утилизация отходов производства, теплоэнергетика, судоремонт и т.д. Выбор будет зависеть от анализа существующих и требующихся технологий в регионе.
5. Вопрос выбора **юридической формы** взаимодействия важен, но должен рассматриваться как вопрос второго плана. Его надо постепенно обсуждать, но не торопиться с его формализацией. Как показывает опыт бизнес-альянса в Северной Норвегии, компании-участники и их руководители должны постепенно «созреть» для решения этого вопроса (пройти совместный процесс обучения), то есть наладить взаимопонимание,

повысить квалификацию компаний и сотрудников, понять требования заказчиков, возможности и амбиции друг друга.

### **Заключение**

В статье представлены результаты исследования процесса формирования регионального бизнес-альянса в Северной Норвегии, проведён анализ возможности применения северо-норвежского опыта в России. Показано, что с теоретической точки зрения это представляется затруднительным в силу таких причин, как дисбаланс между неформальными и формальными механизмами взаимоотношений и низкий уровень минимального доверия между экономическими контрагентами. Однако предпосылки для удачного применения изученного опыта существуют в Мурманской и Архангельской областях. В этих регионах созданы и успешно функционируют две региональные бизнес-ассоциации. Эти ассоциации были построены с учётом норвежского опыта, но с активным участием местной промышленности и органов власти, принимая во внимание региональную специфику, ценности и традиции. В связи с этим сформулированы некоторые практические рекомендации к подходам к реализации кооперационного проекта на Северо-Западе РФ. Предлагается принимать во внимание следующее: квалификацию координатора, государственно-частную схему финансирования, открытость и интегрированность проекта, первичность технологической и вторичность юридической идеи построения сотрудничества.

### **Благодарности и финансирование**

Исследование проводилось Минеевым А.А. в период с 2012 по 2015 г. в рамках проекта «Менеджмент и контроль в развивающихся бизнес-сетях Баренц-региона» при поддержке Норвежского Совета по Исследованиям (индивидуальный грант).

### **Литература / References**

1. Ahrne G., Brunsson N. Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 2011, 18 (1), pp. 83–104. DOI 10.1177/1350508410376256
2. Yin R.K. *Case study research design and methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014. 282 p.
3. Puffer S.M., McCarthy D.J. *Two decades of Russian business and management research: an institutional theory perspective*. 2011.
4. Rose R. *Getting things done in an anti-modern society : social capital networks in Russia*. Glasgow: Centre for the Study of Public Policy, University of Strathclyde. 1998.
5. Ledeneva A. From Russia with blat: can informal networks help modernize Russia? *Social Research: An International Quarterly*, 2009, 76 (1), 257–288.
6. Humphrey J., Schmitz H. Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. *The Journal of Development Studies*, 1998, 34 (4), 32–61. DOI 10.1080/00220389808422528
7. Andvik T.C. *Supplier development through industry networks in the oil & gas industry*. Paper presented at the The IV international scientific and practical conference “Dynamics of socio-economic processes in the North. Luzin readings — 2007”, Apatity, Russia.
8. Mineev A. *Norwegian model to Russia? A case of Norsk Hydro and Statoil in the context of international competition*. Paper presented at the 12th International Conference and Exhibition for Oil and Gas Resources Development of the Russian Arctic and CIS Continental Shelf (RAO/CIS Offshore 2015), Saint-Petersburg, Russia.

9. Mineev A., Bourmistrov A. Social Capital at Work: A Case of Adapting a Norwegian Cooperation Model in Russia. *Journal of East-West Business*, 2015, 21 (2), 129–155. DOI 10.1080/10669868.2015.1005326