

Совместный проект Программы развития ООН
в Республике Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь
«Содействие занятости и самозанятости населения в малых
и средних городах Республики Беларусь»

Л. А. Истомина, Д. М. Крупский

КЛАСТЕРЫ В РЕГИОНАХ: «ЗА» И «НЕ ПРОТИВ»

ПОСОБИЕ

Минск
«Альтиора Форте»
2019

УДК 334.72.012.63/.64

ББК 65.012.1

И 89

Авторы: Истомина Людмила Александровна, эксперт Республиканского фонда содействия развитию предпринимательства, кандидат экономических наук
Крупский Дмитрий Марьянович, начальник управления экономики инновационной деятельности Министерства экономики Республики Беларусь, магистр управления

Цель данного пособия – просто и понятно осветить вопросы, касающиеся основ, механизма и политики формирования кластеров, с иллюстрацией международного опыта и практического применения в условиях Республики Беларусь. Книга ориентирована на специалистов сферы бизнеса и инновационного развития, органов регионального и местного управления, представителей структур поддержки малого и среднего бизнеса, успешных и начинающих предпринимателей в малых и средних городах страны.

Пособие разработано и издано в рамках проекта «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь», реализуемого Программой развития ООН и Министерством экономики Республики Беларусь при финансовой поддержке Российской Федерации. Проект зарегистрирован в базе данных программ и проектов международной технической помощи Министерства экономики Республики Беларусь за № 2/17/000828 от 08.02.2017.

Проект направлен на содействие эффективной занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Беларуси через стимулирование предпринимательской инициативы в сфере малого и среднего бизнеса, а также за счет развития различных форм производственной кооперации и внешнеэкономической интеграции в рамках ЕАЭС.

В рамках проекта с февраля 2017 по февраль 2020 года реализуются следующие компоненты:

1. Информационные и обучающие мероприятия по предпринимательству и производственной кооперации для содействия развитию малого бизнеса в малых и средних городах Витебской и Могилевской области, включая тренинги по основам предпринимательства, обучающие поездки в Российскую Федерацию для изучения опыта и иные просветительские мероприятия.
2. В 6 пилотных городах Витебской и Могилевской областей – Барань, Глубокое, Кричев, Мстиславль, Чаусы и Горки – созданы бизнес-инкубаторы или центры поддержки предпринимателей для апробации эффективных подходов в развитии малых предприятий.
3. Национальный центр субконтракции создан на базе Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей для развития кооперации между малыми и крупными предприятиями Беларуси, а также для расширения трансграничного сотрудничества между странами Евразийского экономического союза.

Основными партнерами проекта являются Департамент по предпринимательству Минэкономики, Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей, ОАО «Банк развития Республики Беларусь».

Публикация отражает мнение авторов, которое может не совпадать с официальной позицией Программы развития ООН, Министерства экономики Республики Беларусь или представителей донора проекта. Содержание пособия носит рекомендательный характер, правовая и справочная информация актуальна на 1 июня 2019 г.

Издания проекта также доступны в электронном виде по ссылкам



Франчайзинг.
Практическое пособие
для предпринимателей

Пособие по основам
предпринимательства
«Малый бизнес с результатом»



ISBN 978-985-7175-82-6

© Истомина Л. А., Крупский Д. М., 2019
© Программа развития ООН в Республике Беларусь, 2019
© Оформление. ООО «Альтиора Форте», 2019

Оглавление

1. Кластеры: от идеи до экономической политики	5
1.1. Что такое «кластер» и его главные составляющие	5
1.2. Признаки и базовые модели кластеров	14
1.3. Возникновение кластеров, или «Героическая фаза»	19
1.4. Устройство кластера и управление им	25
1.5. Региональная кластерная политика	30
1.6. Кластеры – драйверы регионального развития	36
2. Кластерный потенциал регионов Беларуси	40
2.1. Обзор стратегических документов региональной политики	40
2.2. Инициативы создания кластеров	44
2.3. Возможности кластеризации для малых и средних городов	55
3. Практические рекомендации по созданию и организации деятельности кластеров в Республике Беларусь	62
3.1. Кластерное развитие национальной экономики Беларуси	62
3.1.1. Глобальный контекст и концептуальные основы кластерного развития	62
3.1.2. Роль кластерного развития в обеспечении конкурентоспособности национальной экономики Беларуси	66
3.1.3. Государственная кластерная политика: правовые основы и практика реализации	69
3.1.4. Тенденции и перспективы кластерного развития экономики Республики Беларусь	72
3.2. Основы стратегии формирования и развития кластера	73
3.3. Концептуальные подходы к созданию и организации деятельности кластеров	81
3.4. Формы организации кластеров	84
3.5. Особенности кластерного менеджмента при различных формах организации кластеров	90
3.6. Общий алгоритм действий по созданию и организации деятельности кластера	93
3.7. Оформление кластерной инициативы и подготовка кластерного проекта	97
3.8. Государственная поддержка кластерных проектов	99
Приложение 1. Договор о совместной деятельности	101
Приложение 2. План проведения совместных мероприятий для участников кластера	106
Приложение 3. Кластерная инициатива	107
Приложение 4. Кластерный проект	109
Приложение 5. План проведения совместных мероприятий для участников кластера по разработке и производству микро- и наносистемной техники на 2020 год	114



1. Кластеры: от идеи до экономической политики

В первой части пособия, по сути теоретической, нам предстоит сформировать стойкое понимание непростого феномена кластера, раскрыть его значение и роль в развитии регионов, ответить на вопрос «почему последние 20–25 лет кластеры стали столь успешны на всех континентах и продолжают вызывать повышенный интерес со стороны политиков, управленцев и бизнеса?».

На примерах зарубежного опыта проникнем в тайну возникновения кластера и рассмотрим его устройство, разберемся со странной парочкой из конкуренции и кооперации и примеримся к базовым моделям кластеров. Нам предстоит узнать, как отличить группу фирм от кластера и почему «скученность предприятий – еще не кластер!», а также поверить в то, что кластеры являются практически идеальным полигоном для формирования новой предпринимательской культуры, основанной на доверии и взаимодействии.

Но самое главное, мы убедимся, что кластеры представляют потенциал для стимулирования долгосрочного роста экономики регионов и привлечения инвестиций. Непременно дочитайте до конца, будет интересно!

1.1. ЧТО ТАКОЕ КЛАСТЕР И ЕГО ГЛАВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

На этот вопрос о сути кластера лучше всего ответил сам родоначальник кластерной теории американский экономист Майкл Портер.

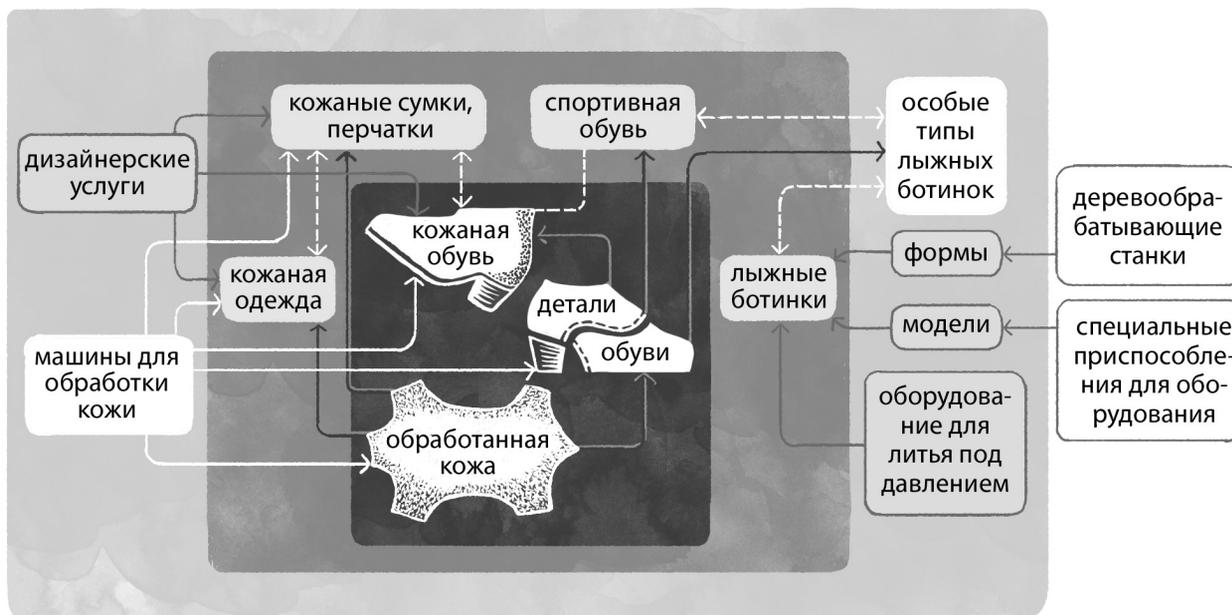
«Кластеры – это концентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в родственных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений), в определенных областях, конкурирующих, но при этом ведущих совместную работу».

Портер, М. The Competitive Advantage of Nations, 1990.

С этим емким и пока не очень понятным определением нам и предстоит поработать, поворачивая его разными гранями и расщепляя на составляющие.

Первое схематичное изображение кластера было построено самим Портером на основе итальянской обувной группы, которая, по всей видимости, начала формироваться вокруг производства кожаной обуви в сотрудничестве с предприятиями по переработке кожи (рис. 1). Постепенно процессы специализации и аутсорсинга привели к появлению отдельных производств, использующих кожу (спортивная обувь, сумки, перчатки, одежда), а также способствовали развитию обеспечивающих производств (детали обуви, изготовление форм и моделей, что, в свою очередь, привлекло внимание производителей специального оборудования). Возможно, последовательность возникновения производств была иная, первые кластеры имеют долгую историю своего появления. Здесь важно отметить, что такое взаимодействие *оказывается взаимовыгодным и самопроизвольно усиливающимся*. Оно не возникает автоматически: ему способствует близость в расположении, доверие, совместная работа производителей и поставщиков. Например, обувщики постоянно взаимодействуют с производителями кожи по вопросам новых стилей и технологий производства и узнают о новых текстурах и цветах кожи, когда все это еще только появляется в

чертежах разработчиков. Производители кожи получают возможность своевременного видения тенденций моды, что помогает им планировать создание новой продукции.



Портер, М. Конкуренция, 1998

Рис. 1. Итальянский обувной кластер

На первых порах предприятия взаимодействовали для того, чтобы внутри технологической цепочки оптимизировать производственные процессы, исключить дублирующие операции, снизить транзакционные издержки и переориентировать поддерживающую инфраструктуру на более эффективное обслуживание самого производства. Интегральной характеристикой кластеров являлась их конкурентоспособность. Теперь такие кластеры относят к так называемым **кластерам первого поколения**.

При всей сложности данной схемы следует заметить, что она отражает только часть процесса взаимоотношений в кластере и его окружении.

В самом широком понимании кластеры **строятся по принципу тройной спирали – тесного взаимодействия бизнеса, государства и науки** (рис. 2).

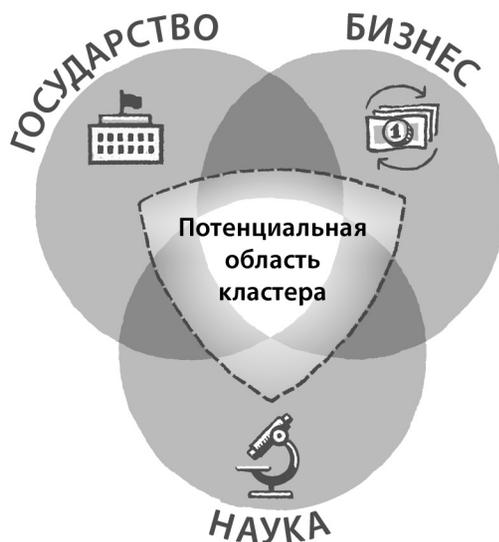


Рис. 2. Тройная спираль взаимодействия государства, бизнеса и науки

На пересечении кругов образуется потенциальная область формирования кластеров, создающая эффект взаимодействия и непрерывной инновационной активности, что, в свою очередь, ведет к непрерывному росту производительности и конкурентных возможностей.

По сути, главная миссия кластерной структуры заключается в усилении взаимодействия и преодолении изоляции акторов¹, обусловленной конкуренцией, для достижения более высокого уровня технологического развития и конкурентоспособности.

Роль государства в этом триумвирате заключается в создании рамочных условий для благоприятной бизнес-среды; стимулировании предпринимательства, особенно малого; регионального устойчивого развития.

Отметим, что в рамках Европейского союза (ЕС) кластерная политика не является самостоятельной политикой в подавляющем большинстве стран, т. к. не существует регламентирующих ее документов. Вместо этого она реализуется как составная часть инновационной, промышленной или региональной политики. Примерно 70% стран относят кластерную политику к инновационной, 25% – к региональной. Ряд стран осуществляет развитие кластеров через государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса. Там, где имеются национальные кластерные стратегии, государственные органы уделяют особое внимание условиям и организационному процессу кластеров; координируют деятельность органов управления на региональном и местном уровнях для эффективного развития кластеров.

При этом государство выступает как:

- регулятор, определяющий правила взаимодействия между всеми элементами тройной спирали (государство – бизнес – научно-образовательные институты);
- гарант сохранения и развития благоприятных условий для инвестиций, инноваций и развития горизонтально ориентированных сетевых бизнес-сообществ;
- предприниматель, то есть собственник предприятий и непосредственный участник инновационно-промышленных кластеров.

По мнению М. Портера, на раннем этапе кластеризации главная задача государства – улучшение инфраструктуры и устранение неблагоприятных условий, а далее его роль должна концентрироваться на устранении ограничений в развитии инноваций. В последнее десятилетие роль государства в формировании кластеров существенно возросла. Направления и формы государственной поддержки отличаются многообразием. Об этом мы поговорим позже в главе, посвященной задачам кластерной политики.

Роль науки и образования не менее важна в процессе кластеризации. В ведущих странах Европы доля университетов² вкпе с научно-исследовательскими институтами в общем количестве участников кластера, в среднем, составляет 10%. По российским данным, более половины федеральных и научно-исследовательских университетов являются полноправными участниками деятельности кластеров, почти каждый из которых сотрудничает одновременно с 2–3 вузами.

Выделяют три типа взаимодействия вузов с предприятиями в рамках программ развития кластеров:

- совершенствование образовательных программ, ориентированных на опережающее образование, которое должно быть востребовано завтра; подготовка специалистов в четком соответствии с запросами предприятий кластеров;

¹ Актер – значимый субъект (индивидуальный или коллективный); совершающий действия, направленные на других, и играющий заметную роль при принятии решений.

² Под единым названием «университеты» часто скрываются не только образовательные учреждения, но и исследовательские институты, научные парки, организации по производству и распространению технологий.

- расширение спектра и повышение уровня научных исследований и разработок, обеспечивающих оперативный трансфер знаний и новых технологий для нужд кластера и инновационного развития региона;
- обретение статуса «центра инноваций» для подготовки стартапов; комплексной поддержки предприятий на разных стадиях производства; совместное использование инновационной инфраструктуры, созданной в университете.

В регионах университеты зачастую выполняют градообразующую функцию, являются ключевыми генераторами инновационной активности на местах, выступают драйвером тех самых изменений, которые определяют дальнейшую стратегию развития кластера. Создание команд развития не только вокруг образовательных программ, но и вокруг технологических центров – одна из перспектив синхронизации развития кластера с университетом.



Опыт вклада науки и образования в развитие кластеров в Белостоке (Польша)

В последние годы роль университетов в кластерах возрастает, так как и сами образовательные учреждения перестраиваются на более тесное сотрудничество с бизнесом. Оно стало обязательным как для студентов Политехнического университета Белостока, которые работают по заказам предприятий до этапа прототипирования, так и для преподавателей. Теперь просто публикациями в научных журналах не обойдешься. Факультеты имеют группы «своих» предприятий для сотрудничества, учитывают их мнение при формировании учебных программ. В университете ежегодно реализуется порядка 50 совместных проектов, да и финансирование для исследований на 40–50% поступает от бизнеса.

Кроме того, в рамках университета создана специальная организация внедрения – центр трансфера технологий ООО «Политехника», в структуре которой академический инкубатор и фабрика прототипирования. Внутри кластера «Политехника» оказывает услуги по ценам ниже рыночных (зарабатывание для вуза не главное) и интегрирует компетенции научных работников в творческие коллективы для совместных проектов с участниками кластера.

И все-таки, по признанию предпринимателей, наука пока отстает от потребностей бизнеса, поэтому в Польше действует система стимулирования ключевых кластеров дополнительными баллами за вовлечение вузов в их проекты.

Белостокский научно-технологический парк (bpnt.bialystok.pl/en/) со встроенным инкубатором малого бизнеса – бюджетная организация, занимающаяся популяризацией науки, продвижением предпринимательства совместно с вузами, организацией инновационных мероприятий и акселерационных программ для стартапов.

Инновационная ориентированность становится главной характеристикой современных кластеров.

Инновационная активность предполагает деятельную ориентацию фирм на инновационное развитие, под которым понимается постоянное совершенствование конкурентных преимуществ за счет различного рода нововведений: технологических, организационных и маркетинговых. Она проявляет себя крайне многообразно, не только в форме новых продуктов или производственных процессов, но и в форме маркетинговых и организационных новаций.

Первоначально большинство зарубежных кластеров специализировалось на производстве потребительских товаров. Они создавались с целью повышения конкурентоспособности отдельных регионов и территорий. Позднее стали появляться кластеры нового, или второго, поколения, занимающиеся информатикой, дизайном, экологией, логистикой, производством медицинских препаратов и т. п. Инновационная ориентированность зарубежных кластеров постепенно возрастала, и сегодня она является важнейшей характеристикой, определяющей не только конку-

рентоспособность кластерных образований, но и их оперативность реагирования на запросы потребителей.

Соответствующим образом и кластерная политика государств приобрела выраженную инновационную направленность, стала инструментом реализации национальных стратегий инновационного развития.



В новых бизнес-реалиях ценность клиента значительно возросла после перехода власти от рынка продавца к рынку покупателя. Знание стало первостатейным товаром. Новые технологии стимулировали появление впечатляющих инноваций. Обозначился пересмотр традиционных отраслей и стремительный рост так называемых «новых отраслей», часто возникающих на стыке традиционных. Теперь прорывные инновации способны уничтожить известные компании, которые еще вчера верили в свое устойчивое конкурентное преимущество. Новые быстрорастущие компании сосредоточены на постоянном повышении ценности для клиентов за счет экспериментов и новшеств. Инновации становятся неотъемлемой частью всего, что они делают. Такой подход имеет тенденцию приносить большие доходы. Единственный безопасный вариант справиться с бушующей инновацией – это присоединиться к ней!

Кластеры второго поколения или, как их стали называть, инновационные / инновационно-промышленные кластеры (ИПК) ориентированы на разработку и производство инновационной и высокотехнологичной (наукоемкой) продукции. В ИПК проявились тесные взаимосвязи не только между фирмами, их поставщиками и клиентами, но и институтами знаний, среди которых крупные исследовательские центры и университеты, являющиеся генераторами новых знаний и инноваций. По сути, в рамках инновационного кластера стало возможным расширение замкнутой технологической цепочки – от идеи создания продукта до его производства и вывода на рынок. Отличительной особенностью инновационно-промышленных кластеров является создание преимущественно экспортно-ориентированной продукции и технологий.

Благодаря кластерной структуре ее участники гибко соединяют и быстро перекомпоновывают свои разнопрофильные активы на комплементарной основе и в самых разных комбинациях (как сборка паззла) (рис. 3).



Sölvell, Ö. Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces. 2009

Рис. 3. Рост производственных возможностей в кластере: интерпретация сетевых эффектов инновационной синергии

Это позволяет постоянно создавать новые продукты под запросы рынка, идти на любые креативные бизнес-проекты. Достижение устойчивого роста требует сегодня непрерывной инновационной активности, когда новые продукты, технологии и блага создаются сообща участниками бизнес-сетей, которые взаимно комбинируют свои ресурсы и возможности в режиме обратной связи. Преимуществом кластеров является особенность их функционирования: уход от жесткого управления, присущего холдингам и другим подобным структурам, и переход к гибким сете-

вым структурам, способным повысить активность авторов инновационных идей, адаптивность и восприимчивость тех, кто реализует инновационные идеи, и реактивность тех, кто обеспечивает финансовыми и другими ресурсами этот процесс. Такая гибкая сетевая структура способствует эффективной трансформации изобретений в инновации, а инноваций – в конкурентные преимущества.



Родоначальником инновационных кластеров принято считать американскую Кремниевую долину, на территории которой находится порядка 100 тысяч компаний, десятки исследовательских центров и десятков университетов, крупнейший из которых – Стэнфорд. Между университетом и частным сектором налажен постоянный обмен информацией и «заряженными» новаторским духом людьми. Обслуживают кластер множество американских венчурных фирм, инвестиционных и коммерческих банков. Такой объем инновационной деятельности позволил Кремниевой долине стать лидером национального экспорта, и на нее приходится 40% экспортной торговли Калифорнии. Во всем мире технорегионы стараются повторить успех долины, вплоть до подражания в названиях: Кремниевое плато в Бангалоре (Индия), Кремниевый остров на Тайване.

ОБОБЩЕННАЯ СХЕМА КЛАСТЕРА

Итак, мы познакомились с тремя главными составляющими кластера – бизнес, государство и наука – выступающими равноправными партнерами. Отметив их на схеме ниже (рис. 4), рассмотрим главные составляющие кластера и заглянем в его ядро.



Рис. 4. Развернутая схема кластера

Основу кластера составляют предприятия, объединившиеся в кластер, и организации, его обслуживающие.

Предприятия – участники кластера (по выполняемым в кластере ролевым функциям):

- предприятия, как правило, **входящие в ядро кластера**: выпускающие конечную продукцию кластера; занятые в сферах научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; непосредственные **поставщики** финишных предприятий;
- **обслуживающие предприятия** – предприятия, производящие вспомогательную продукцию и услуги промышленного характера, включая: производство оснастки и специального инструмента, заготовительное производство, опытно-испытательное производство, обслуживание и ремонт техники и т. п.;
- организации **рыночной инфраструктуры**: снабженческо-сбытовые, транспортно-складские, финансовые, страховые и лизинговые услуги, логистика, торговля, операции с недвижимостью и т. п.;
- организации – объекты **инженерной и социально-бытовой инфраструктуры**, такие как силовые электроподстанции, физкультурно-оздоровительные комплексы и т. п.;
- организации **информационно-консультационного обеспечения**, занятые предоставлением услуг: консультационных, аудиторских, оценочных, консалтинговых, информационно-коммуникационных, кадрово-образовательных, проектных, маркетинговых, юридических, патентно-лицензионных и т. п.;
- организации **инновационной инфраструктуры и инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства**: бизнес-инкубаторы, технопарки, промышленные парки, инжиниринговые центры³, центры прототипирования⁴, центры трансфера технологий, центры развития дизайна, центры энергосбережения, центры поддержки субподряда (субконтрактации); центры и агентства по развитию предпринимательства, регионального развития, привлечения инвестиций, венчурные фонды, агентства по поддержке экспорта товаров, фонды поддержки предпринимательства, фонды содействия кредитованию (гарантийные фонды, фонды поручительств), инвестиционные фонды и др.

Организации по сотрудничеству являются отдельным игроком кластера. Это могут быть некоммерческие организации, торгово-промышленные палаты, ассоциации ученых и предпринимателей. В эту же группу могут входить социальные сети специалистов в различных областях деятельности.

Редко в качестве внешнего партнера рассматривают **медиа и средства массовой информации**. А зря. Их роль состоит в формировании и продвижении регионального бренда кластера, создании истории успеха организаций кластера, распространении опыта проектов развития.

Приведем примеры действующих зарубежных кластеров. На первой схеме американского кластера переработки нефти и газа упрощенно представлены этапы первичной и глубокой переработки ископаемых ресурсов и довольно детально обозначены поставщики и субподрядчики, а также описаны примеры предоставляемых услуг (рис. 5).

³ Инжиниринговые центры (ИЦ) обеспечивают доступ предприятий кластера к дорогостоящему оборудованию и программному обеспечению, которым располагают университеты и исследовательские центры. Задача ИЦ – расширение применения участниками кластера инновационных технологий, а также повышение технологической готовности проектов.

⁴ Центры прототипирования (ЦП) представляют собой инженерно-производственные комплексы, специализирующиеся на разработке полной системы производства – от компьютерного проектирования до технологического оснащения.



Портер М., Кетелс К. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики

Рис. 5. Функциональная схема нефтегазового кластера (США)

Вторым примером является молочный кластер Воронежской области Российской Федерации (рис. 6). Он объединил существующие предприятия по производству и переработке молока, начиная от производства кормов и разведения племенных животных и заканчивая доставкой готовой продукции конечным потребителям.

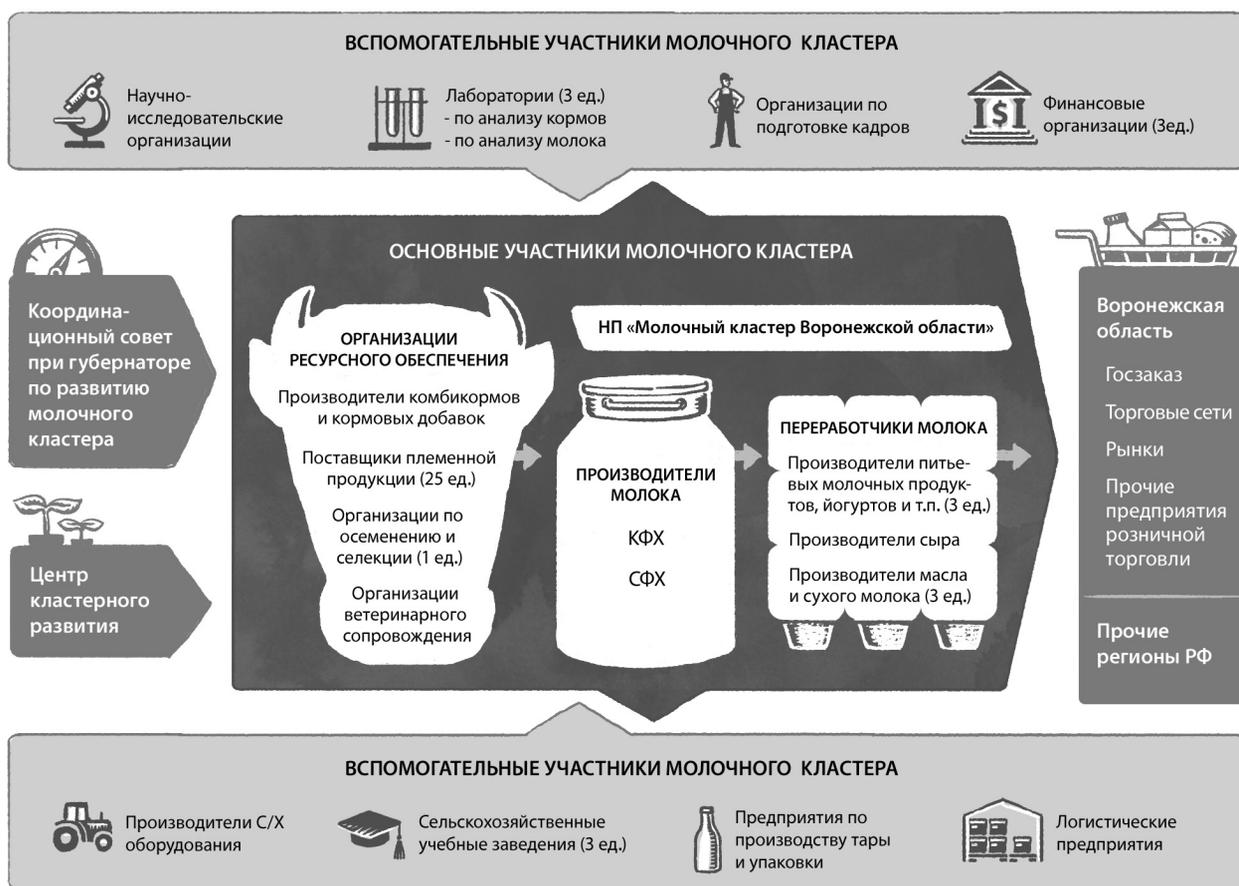


Рис. 6. Структура молочного кластера Воронежской области

По сведениям разработчиков, в кластере налажено эффективное взаимодействие всех его участников: семейных ферм, коллективных фермерских хозяйств, крупных компаний, управляющих мегафермами, сетью производителей молочных продуктов. В кластер также вошли вспомогательные организации, осуществляющие научное, образовательное, исследовательское и ветеринарное сопровождение всей производственной цепочки.

Благодаря наличию всего перечисленного кластер полноценно выполняет свою работу: предприятия реализуют совместные проекты с привлечением внешнего финансирования; инвестиции влекут за собой промышленные инновации; расширяющееся производство стимулирует развитие собственных научно-исследовательских центров и лабораторий. Когда оказывается, что процесс развития упирается в нехватку кадров, начинает решаться проблема профобразования – появляются современные техникумы и вузы. А федеральный центр и областное правительство помогают режимом наибольшего благоприятствования, субсидированием процентных ставок, частичной компенсацией капитальных затрат.

Данный кластер был создан относительно недавно, в 2015 году, но уже успел продемонстрировать достойные успехи и привлечь иностранные инвестиции. Поэтому он послужит нам сквозным кейсом в последующих разделах книги для демонстрации того, как этот кластер создавался, какие действия предпринимала региональная власть, каковы были ожидания и первые результаты работы кластера.

1.2. ПРИЗНАКИ И БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ КЛАСТЕРОВ

Развитые кластеры имеют **пять принципиальных характеристик**, первые три из которых могут рассматриваться в качестве стартовых предпосылок для формирования кластеров:

1. Ключевым условием для развития кластера является **наличие конкурентоспособных предприятий**. Подчеркивая значимость экономически успешных предприятий – участников кластера, отметим, что концентрация занятости на депрессивных предприятиях может быть предпосылкой для формирования кластера, но не является критерием его наличия. В качестве индикаторов конкурентоспособности могут рассматриваться: относительно высокий уровень производительности компаний и секторов, входящих в кластер; высокий уровень экспорта продукции и услуг; высокие экономические показатели деятельности компаний (прибыльность, акционерная стоимость).
2. **Наличие в регионе конкурентных преимуществ для развития кластера**. Сюда можно отнести: выгодное географическое положение; доступ к сырью; наличие специализированных человеческих ресурсов, поставщиков комплектующих и связанных услуг, учебных заведений и образовательных программ, специализированных организаций, проводящих НИОКР, необходимой инфраструктуры и другие факторы.
3. **Географическая концентрация и близость**. В кластер включаются лишь те организации, которые располагаются в непосредственной близости друг от друга, например, в пределах одного часа перемещения друг от друга или в диапазоне 100 км. Хотя эта цифра условна и различается по странам (например, в Польше – 150 км, по методике ОЭСР – 200 км), смысл в том, что географическая концентрация ведет к появлению ряда положительных эффектов, сила действия которых убывает с увеличением расстояния между организациями. Вместе с тем, на практике кластеры имеют различные формы и размеры и могут охватывать несколько регионов страны или даже нескольких стран. Поэтому наряду с территориально сконцентрированными кластерами имеют место отраслевые или «виртуальные» кластеры, в которых расстояние как критерий не учитывается. Пример тому – земельные кластеры Баварии, разбросанные по всей территории региона.
4. **Широкий набор участников и наличие «критической массы»**. Кластер может состоять из компаний, производящих конечную продукцию и услуги, как правило, экспортируемые за пределы региона; системы поставщиков комплектующих, оборудования, специализированных услуг, а также профессиональных образовательных учреждений, НИИ и других поддерживающих организаций. В него, как правило, входят как крупные, так и малые предприятия. Для зарождающегося кластера важно наличие в его составе крупной организации-лидера, определяющей долговременную хозяйственную, инновационную и иную стратегию всей системы.

Кластер всегда тематически определен, что отражается в его названии, например, кластер биотехнологий или автомобилестроения. Это предполагает, что составляющие его элементы объединены единой сферой деятельности, которая включает совокупность близких видов деятельности, входящих в единую цепочку создания добавленной стоимости; присутствует выраженный фактор лидирующего (интегрирующего) продукта или услуги.

Для формирования полноценного кластера необходимо достижение определенной *критической массы его участников* (количество фирм, количество занятых), обуславливающей переход от количества к качеству (достижение синергетического эффекта). Накопленный в европейских странах опыт показывает, что такой критической массой кластера является 50 организаций.

5. **Наличие связей и взаимодействия между участниками кластеров**. Одним из ключевых факторов успеха развития кластеров является наличие рабочих связей и координации усилий между участниками кластера, образующими сетевую структуру. Эти связи могут иметь различную природу, включая формализованные взаимоотношения между головной компанией

и поставщиками, между самими поставщиками, партнерство с поставщиками оборудования и специализированного сервиса; связи между компаниями, вузами и НИИ в рамках сотрудничества при реализации совместных исследовательских и образовательных программ.

Связанность организаций в кластере можно условно разделить на внутреннюю (между организациями, входящими в кластер) и внешнюю (между членами кластера с «внешними» организациями).

Внутренняя связанность организаций подразумевает наличие тесных устойчивых связей, которые обоюдозначимы, имеют личный характер и подкрепляются регулярными контактами. Высокий уровень внутренней связанности реализуется через регулярные сделки купли-продажи между участниками кластера, предполагает мобильность персонала, регулярные информационные обмены, участие в совместных мероприятиях и пр. Хорошим индикатором высокой плотности связей является наличие в регионе организаций по сотрудничеству, иницилирующих и координирующих взаимодействия: ассоциаций и союзов предпринимателей, общественных организаций, торговых палат и пр.

Под *внешней связанностью* участников кластера понимается уровень влияния организаций – участников кластера на региональную экономику. И в этом отношении они представляют собой точки роста, стимулирование которых приведет к максимальной отдаче для экономики региона.

Очевидно, что географическая концентрация и общность сферы деятельности не означают автоматически высокой плотности тесных связей. Если организации не хотят или еще не готовы взаимодействовать друг с другом, несмотря на территориальное и тематическое соседство, то кластера не получится.

О КООПЕРАЦИИ И КОНКУРЕНЦИИ

Один из самых трудных вопросов для понимания сути кластера – «как возможно на практике сочетать сотрудничество и конкуренцию участников кластера?».

С одной стороны, без взаимодействия фирм невозможен продуктивный производственный процесс для получения совокупного инновационного продукта, необходимого для побед на внешних рынках. Но и тотальное сотрудничество не является полезным, так как в предельном случае приводит к излишней интеграции фирм в одной монополярной структуре, лишенной стимулов к развитию.

С другой стороны, присутствие в развитой городской среде значительного числа компаний в связанных отраслях не является достаточным условием самоподдерживающегося развития. Для этого необходима внутренняя конкуренция, которая является еще одним базовым условием кластерообразования. Конкуренция – лучший стимул к совершенствованию и развитию. Помимо этого конкуренция подразумевает отсутствие высоких барьеров для движения людей, фирм и капитала в кластер или из кластера. Такое движение должно способствовать тому, что в кластер будут притягиваться наиболее конкурентоспособные субъекты и выталкиваться неэффективные предприниматели. Важна именно конкуренция между компаниями кластера, конкуренции с компаниями вне кластера (например, зарубежными) недостаточно. Считается, что дистанцированная конкуренция не такая острая как в силу объективных причин (разной стоимости факторов производства, относительной стоимости валют, различных налоговых режимов), так и субъективных – нежелание проиграть соседу, которого хорошо знаешь.

Однако для предпринимателей необходимость конкуренции в кластере является большим сюрпризом. Часто считается, что для кластера достаточно сформировать модель одного предприятия в окружении поставщиков либо локализовать цепочку создания добавленной стоимости. Но без конкуренции говорить о кластере, устойчиво воспроизводящем конкурентные преимущества, не приходится. Именно конкуренция стимулирует компании более тесно сотрудничать с поставщиками и клиентами, искать более эффективные формы взаимодействия с научным сообществом. В дополнение к этому, конкуренция играет роль механизма, посредством которого инновации

распространяются быстрее. **Основной феномен кластера** состоит в том, что каждый участник, преследуя свою цель, повышает эффективность не только своей работы, но и результаты деятельности конкурента или партнера.

Но не слишком ли много конкуренции в кластере? Не приводит ли это к большому внутреннему напряжению в отношениях участников? Международный опыт показал, что отношения конкуренции в кластере развиваются преимущественно «по горизонтали», т. е. с предприятиями на одном рынке. А отношения «по вертикали» (в соответствии с цепочкой создания стоимости) строятся на основе кооперации. При этом на деле в кластере конкурирует относительно небольшое число фирм (компании «готового продукта»), тогда как остальные совместно работают над производством данного продукта.

КЛАССИФИКАЦИЯ КЛАСТЕРОВ

Как в любой развивающейся науке, в теории кластеров довольно много классификаций по различным критериям. Поэтому ограничимся лишь некоторыми из них.

Важно разграничивать понятия «региональный» и «отраслевой» кластер. В случае если эффект от взаимодействия организаций, входящих в кластер, достигается только за счет отрасли, то образуется *отраслевой кластер*, под которым понимается одна или группа родственных взаимосвязанных отраслей промышленности и сферы услуг, наиболее успешно специализирующихся в международном разделении труда. Он может быть территориально разбросан по стране и даже иметь удаленные/зарубежные локалии.

Региональный кластер представляет собой группу географически сконцентрированных компаний из одной или смежных отраслей и поддерживающих их институтов, которая производит схожую или взаимодополняющую продукцию. При этом кластеры могут размещаться на территории как одного, так и нескольких регионов⁵, но компактно.

Классификация кластеров по отраслям:

- **дискретные кластеры** включают предприятия, производящие продукты (и связанные услуги), состоящие из дискретных компонентов, включая предприятия автомобилестроения, машиностроения и т. п., а также организации строительной отрасли и производства строительных материалов. Как правило, такие кластеры состоят из малых и средних компаний – поставщиков, развивающихся вокруг сборочных предприятий и строительных организаций;
- **процессные кластеры** образуются предприятиями, относящимися к процессным отраслям, таким как химическая, целлюлозно-бумажная, металлургическая отрасль, а также сельское хозяйство, пищевая промышленность и другие;
- **инновационные кластеры** развиваются в так называемых новых секторах – информационных технологиях, биотехнологиях, новые материалы и т. п. Инновационные кластеры состоят из большого числа новых компаний, возникающих в процессе коммерциализации технологий и результатов научной деятельности, проводимых в высших учебных заведениях и исследовательских организациях;
- **транспортно-логистические кластеры** включают в свое ядро комплекс инфраструктуры и компаний, специализирующихся на хранении, сопровождении и доставке грузов и пасса-

⁵ Здесь уместно заметить, что в данном случае понятие региона не обязательно совпадает с границами административно-территориальных образований. Скорее он отличается доминированием внутренних связей, как более интенсивных, над внешними связями, соединяющими регион с остальной территорией как часть с целым.

жиров. Кластер может также иметь организации, обслуживающие объекты портовой инфраструктуры, компании, специализирующиеся на морских, речных, наземных, воздушных перевозках, логистические комплексы и другие;

- **творческие кластеры** развиваются в областях, связанных с осуществлением творческой деятельности (например, кинематографии);
- **туристические кластеры** формируются на базе туристических активов в регионе и состоят из предприятий различных секторов, связанных с обслуживанием туристов.

БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ КЛАСТЕРОВ

При многообразии вариантов базовых моделей кластеров всего три.

Ряд стран Европейского союза приняли **шотландскую модель** кластера, при которой ядром совместного производства становятся одно или несколько крупных «якорных» предприятий, объединяющих вокруг себя небольшие фирмы. Концентрация соперников, покупателей и поставщиков способствует росту эффективной специализации производства. При этом кластер дает работу и множеству малых предприятий.

Для примера возьмем **Камский инновационный территориально-производственный кластер «ИННОКАМ»⁶** (Республика Татарстан, Россия). Кластер расположен вблизи небольшого города Нижнекамска и играет ведущую роль в развитии региона, да и республики в целом.

В составе кластера 274 предприятия, из них 170 – малые предприятия, научно-исследовательские и научно-образовательные организации, органы власти и институты развития.

Преимуществом кластера является высокая степень локализации (т. е. близость размещения) участников. В радиусе 30 км расположены основные «ядерные» предприятия: нефтехимический комплекс, шинный завод и, конечно же, ОАО «КАМАЗ». В кластере сосредоточена почти половина общероссийского производства синтетического каучука, большой объем производств пластмасс, выпускается каждый второй тяжелый грузовик и каждая третья шина, произведенные в России.

Казалось бы, наличие таких гигантов уже само по себе является залогом успеха. Почему же образовали кластер? Если оставить в стороне некоторые конъюнктурные моменты, связанные с возможностью получить под это гранты из федерального бюджета, то мотивация создания кластера связана с долгосрочными планами по концентрации в нем компетенций мирового уровня в сфере нефтепереработки, нефтехимии и автомобилестроения; углубление производственной кооперации и сотрудничества в секторе исследований и разработок. А для этого необходимо выстроить связи, пронизывающие отраслевые сектора и вовлекающие в глобальные стоимостные цепочки местные малые и средние предприятия.

В кластере обозначены следующие стратегические инициативы: обеспечение глобального технологического лидерства; достижение мирового уровня развития технологического предпринимательства; формирование системы привлечения инвестиций, соответствующей международным стандартам; создание центра компетенций в области зеленых технологий.

В рамках указанных инициатив предусматривается значительное усиление взаимодействия вузов, научных организаций и промышленных предприятий для решения стратегических задач научно-технологического развития по направлениям специализации кластера.

⁶ <http://www.innokam.ru>

Кластеры могут быть созданы университетами и научными организациями. Такие кластеры считаются интеграторами, объединяющими предприятия вокруг своей научной деятельности.

Примером такой модели можно назвать биотехнологический кластер Бостон–Кембридж (США), который является одним из крупнейших генераторов инноваций в мире. Его ядро сформировано крупными научно-исследовательскими центрами – университетами и медицинскими центрами. Он представляет собой структуру, в которую входят ряд крупных университетов (Гарвардский университет и Массачусетский технологический институт), ведущие медицинские центры, сотни биотехнологических компаний, специализирующихся в области фармацевтики и биотехнологий.

Еще один пример – Саскачеванский биотехнологический кластер в Канаде. В отличие от американского он формировался не из составляющих, а был выращен на основе одного университета Саскачевана, даже не имея вокруг промышленных предприятий. Благодаря мощному финансированию в виде налогового кредита на исследования, снижению налогообложения на производство и инвестирование, а также с развитием локальных экономических преимуществ штату удалось развить кластер настолько, что теперь регион признан ведущим в организации исследований и разработок в области биотехнологий в Канаде.

Третий вариант – итальянская модель – более гибкое и равноправное сотрудничество предприятий малого, среднего и крупного бизнеса. Преимущество такого кластера в концентрации в одном месте малых и средних предприятий (МСП), которые за счет использования внешней экономии на масштабах производства становятся не менее конкурентоспособными, чем крупные компании. Более того, международный опыт показывает, что в составе успешных кластеров доля малых и средних предприятий обычно превышает 50%.

В таком сочетании ценится гибкость и адаптивность малых и средних предприятий в отношении инноваций, их незаменимость при производстве малых партий и предоставлении эксклюзивных услуг.

Вот хороший пример из Франции, провинции Бордо, где в кластере доминируют малые и средние предприятия с общей стратегией – продвигать вина Бордо как эталонные в мире, благодаря чему они все вместе конкурируют при экспорте своей продукции.

В кластер Бордо входят винодельческие предприятия, предприятия по производству удобрений, средств защиты растений, питомники и селекционные хозяйства, производители машин и оборудования для виноградарства и виноделия, импортеры пробки, дубовых бочек и стружки, производители бутылок и этикеток, компании по сертификации продукции, дистрибьюторы, торговые сети.

В основе кластера находится HoReCa (Хорека)⁷ – сегмент сферы услуг и канал сбыта товаров с непосредственным потреблением товара в месте продаж, который обеспечивает около половины доходов кластера. Здесь же Институт виноделия, Винная школа, Школа винного бизнеса и общественные организации интеллектуальной собственности, защиты прав потребителей и тому подобное. Их обслуживают юридические, консалтинговые, дизайнерские и маркетинговые фирмы.

Преимущество кластера – в развитой информационной инфраструктуре, обеспечивающей высокую интенсивность информационных потоков между предприятиями кластера и потребителями.

⁷ Термин HoReCa – аббревиатура от слов Hotel, Restaurant, Catering / Cafe – отели, рестораны, кафе / пункты питания.

Обобщая сведения о сути кластера, его признаках и моделях, перечислим **предпосылки создания кластеров**, которыми являются:

- Наличие совокупности предприятий, взаимодействующих в рамках бизнес-процессов, использующих конкурентные преимущества территории и ориентированных на динамично развивающиеся сегменты рынка.
- Функционирование значительного числа малых и средних предприятий, использующих различные, но с некоторыми общими чертами технологии и (или) специализирующихся на выпуске одного или нескольких видов изделий. Именно МСП, по мнению специалистов, обеспечивают оптимальное разделение труда и необходимую гибкость основного производственного процесса крупных предприятий, входящих в кластер.
- Наличие научных организаций с высокой предпринимательской культурой (университеты, исследовательские и образовательные учреждения).
- Доступ к квалифицированной рабочей силе, свободным производственным помещениям, оборудованию для совместного пользования и т. д.
- Хорошо развитая инфраструктура, включающая технопарки, бизнес-инкубаторы, информационно-технические центры, промышленные зоны, агентства по развитию субконтрактных отношений и т. п.
- Необходимость вспомогательных организаций, обеспечивающих компаниям возможность коммуникации и координации взаимодействия в сфере НИОКР, предоставляющих услуги по разработке и сопровождению инновационных проектов, развитию интегративных направлений и т. п.
- Политика республиканских и местных органов власти и управления, направленная на поддержку и развитие кластеров.

1.3. ВОЗНИКНОВЕНИЕ КЛАСТЕРОВ, ИЛИ «ГЕРОИЧЕСКАЯ ФАЗА»

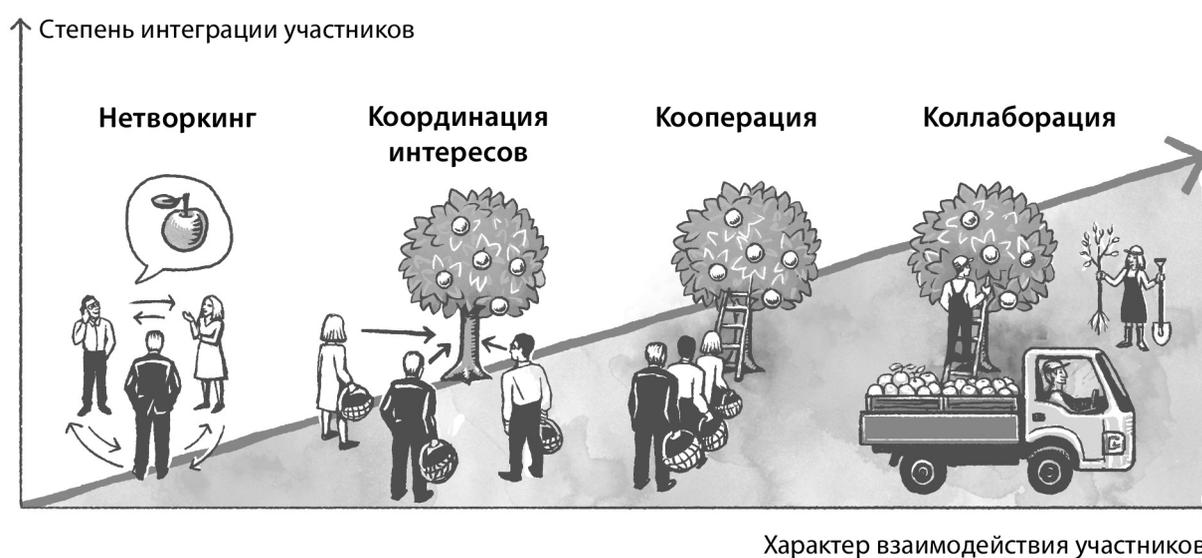
Возникновение кластеров – это эволюция отношений и взаимодействий, начиная с *коммуникаций и обмена информацией*. Именно с установления связей для постоянного и целенаправленного информационного обмена между предприятиями и начинается кластер. В данном случае речь идет не просто о дружеских посиделках, а о совещаниях и переговорах по выявлению общих проблем, определению наиболее рациональных вариантов их решения, а также адаптации потенциальных участников кластеров друг к другу.

Образовав группу однородных или смежных компаний и объединив усилия ради взаимной выгоды, компании начинают *координировать свои интересы*.

При повышении степени интеграции участники переходят на уровень *кооперации*, когда они еще действуют индивидуально, но в рамках согласованных между собой задач. Доверие между участниками возрастает по мере их участия в выработке единой стратегии действий, осознания их частью кластерного сообщества и принятия на себя общих обязательств (всеми разделяемых правил игры). В этом случае уже можно говорить о *коллораации* в кластере. «Коллораация» переводится как «работать сообща» и означает не просто координацию действий предприятий в ходе совместных проектов, а режим коллективных и взаимодополняющих действий участников сети коммуникаций, что приводит к непрерывной инновационной активности, ведущей к росту производительности и улучшению конкурентных возможностей кластера и окружающей территории.

Кластеры являются практически идеальным полигоном для формирования новой культуры, основанной на доверии. В отличие от вертикально выстроенных отношений (как в корпорации) и от горизонтальных отношений (например, в отраслевых ассоциациях) в кластере сосуществует множество разнородных субъектов, соединяя вертикаль и горизонталь взаимоотношений. Для того чтобы возникло доверие, необходимо, чтобы люди стали воспринимать друг друга как «свои», то есть, чтобы у них возникла общая идентичность, может быть, рамочная по отношению к уже существующим идентичностям (таким как ученый, предприниматель, менеджер, чиновник). Принадлежность к одному кластеру может стать такой рамочной идентичностью, внутри которой сформируется повышенный уровень доверия (рис. 7).

На все это потребуется немало времени. Сколько? Не скажет никто. Все будет зависеть от степени готовности к общению и, самое главное, к росту доверия друг к другу. Требуется определенный профессионализм и большое терпение со стороны организаторов процесса кластеризации. Кроме того, следует признать, что не все попытки договориться приводят к успеху.



Camarinha-Matos L., Afsarmanesh H., 2008

Рис. 7. Формирование доверия и сотрудничества в кластере

Инициатива по формированию кластера принадлежит основным акторам, имеющим видение, потенциал и мотивацию для построения кластера на основе существующих отношений, поставок и контактов. Среди них могут быть представители бизнеса, науки или государственных структур. Здесь следует отметить важность лидера (героя!) или группы инициаторов, которые взваливают на свои плечи весь объем переговорного процесса и организационной работы, берут на себя весь груз ответственности за формирование первоначального кластерного ядра – группы единомышленников. Не случайно эта фаза называется «героической».

После возникновения кластерного ядра постепенно формируются более широкие связи, появляются сервисная сеть и специализированные поставщики; происходит углубление разделения труда между местными компаниями, поддерживающей инфраструктурой и институтами развития, адаптированными к расширению отрасли, и последующему привлечению ресурсов (людей, капитала, компаний) извне. Такой путь развития включает также стадию консолидации, т. е. выделение ведущих компаний, притягивающих других участников кластера. Таким образом, постепенно группа небольших предприятий начинает управляться ограниченным числом более крупных компаний.

Следующим шагом может быть возникновение в кластере бизнес-ассоциаций, образовательных учреждений и других организаций, обслуживающих растущие запросы представленных в кластере фирм (услуги в области маркетинга, стратегического планирования и обучения персонала). Со временем эффективно действующие кластеры становятся объектом крупных капиталовложений и пристального внимания органов власти и управления, т. е. кластер становится чем-то большим, чем простая сумма отдельных его частей.

Фактически кластер проходит путь от просто группы предприятий через стадию постепенного прорастания связей и объединения различных типов предприятий и организаций до своего зрелого состояния – полноценно функционирующего кластера (рис. 8). Дальнейшее его разрастание, как правило, приводит к отпочкованию самостоятельных структур и трансформации изначального кластера в группу самостоятельных (а в дальнейшем, возможно, взаимодействующих) кластеров.

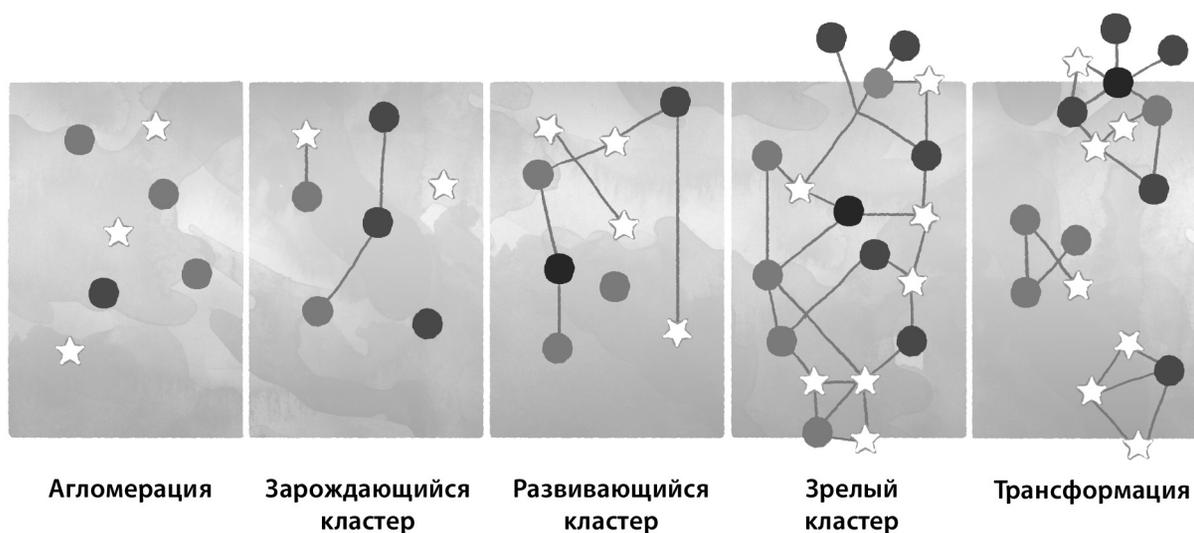


Рис. 8. Жизненный путь кластера

В зависимости от природы происхождения кластеры могут быть естественно сформировавшимися (возникшими в результате действия рыночных сил) либо появившимися в результате внешних мер воздействия (например, определенных стимулов со стороны правительства). В первом случае государство выполняет мягкую регулирующую функцию, которая, в частности, не предполагает установления приоритетов (примерами таких стран являются США, Нидерланды). Если же кластер формируется по инициативе государства, то задаются приоритеты, цели, задачи, а также определяются основные акторы и стейкхолдеры (заинтересованные организации). После установления всех этих параметров, а также в результате диалога государства, науки и представителей бизнес-сообщества начинается формирование кластера, которое в дальнейшем уже должно проходить по законам рынка с минимальным государственным вмешательством.

Таким образом, в зарубежной практике формирования кластеров выделяют следующие варианты их построения:

- «сверху вниз», когда органы власти определяют стратегию кластера и выделяют ресурсы на его создание;
- «снизу вверх», когда инициатива исходит от бизнеса и возникает в результате объединения отдельных проектов и программ;
- смешанный, сочетающий в себе оба варианта.



В Германии все ведущие кластеры были организованы по принципу «снизу вверх». Однако сказать, что тут обошлось без поддержки государства, было бы большим лукавством. Подтверждением тому служит структура финансирования ведущих кластеров: все они получают поддержку из средств госбюджета, которая составляет от 40 до 100% от общего объема финансирования. Большинство же земельных кластеров Германии формируются по принципу «сверху вниз», что служит сигналом и подтверждением важности кластеров для регионального развития. В этом случае кластеры вписаны в систему федеральной и земельной поддержки экономического развития и инноваций. Прежде всего, это касается кластеров, работающих в приоритетных для региона технологических сферах.

Возникновение кластеров часто сопутствует группированию и сближению фирм при доступе к сырьевым ресурсам или ноу-хау и связано со специфическими требованиями определенной (географически ограниченной) группы компаний или потребителей, дислокацией фирм или предпринимателей, использующих важные технологические инновации. Так, кластер может образоваться через создание новых или спин-офф компаний⁸ в месте нахождения фирмы-основателя или через дочерние предприятия. Кластер может формироваться на основе и с участием организаций поддержки бизнеса – научных, технологических и промышленных парков. Наиболее сильное влияние на скорость формирования кластера оказывает возрастающая глобальная конкуренция и соответствующее адаптационное давление со стороны потока инноваций.

В зависимости от стартового и достигнутого с течением времени уровня конкурентоспособности кластеры будут нуждаться в различных механизмах поддержки со стороны государства. Оно, в свою очередь, должно выстраивать помощь, исходя из своих стратегических целей и приоритетов, возможных рисков, с учетом необходимости дифференциации всех видов и источников поддержки. Например, чаще всего государством поддерживаются инновационно-промышленные кластеры. Для реализации кластеризации промышленного пространства региона должна быть создана специальная система управления, вписанная в действующую систему управления региональным хозяйством, не противоречащая ей, а дополняющая ее в части решения новых задач.

⁸ Спин-офф компании представляют собой фирмы-отпрыски, выделяющиеся из материнской компании с целью самостоятельной разработки, освоения и внедрения на рынок нового продукта или технологии.



Как создавались кластеры в Белостоке?

Подляское воеводство – регион в целом аграрный, тем не менее, Белосток гордится тем, что здесь расположены 2 из 16 национальных ключевых сертифицированных кластеров, признанных не только на уровне региона и страны, но и более широко – на международном уровне.

В подтверждение постулата о невмешательстве государства в бизнес следует подчеркнуть, приведенные ниже кластеры сформировались сами, «снизу-вверх», хотя и по-разному.

Кластер обработки металлов (КОМ) возник благодаря небольшой группе предпринимателей, которые изначально озаботились низким качеством обучения будущих работников в местных профессионально-технических школах. Активно обсуждали эту проблему сначала в своем узком кругу, потом создали образовательный проект и в процессе его реализации сдружились. В дальнейшем, очень постепенно расширяли круг бизнесов, работающих в тематической и смежных отраслях и готовых доверять друг другу.

Официально КОМ был создан в 2006 году. Причем первые 5 лет кластер существовал на вкладах фирм-участниц, т. е. на самофинансировании. И лишь в 2014 году воспользовался средствами ЕС в рамках проекта по повышению инновационного потенциала посредством укрепления сотрудничества металлообрабатывающей промышленности с научно-исследовательскими и образовательными учреждениями. Благодаря проекту удалось выявить потребности в области внедрения и распространения инновационных технологий, подготовить стратегию развития кластера.

Кластер ИКТ⁹ InfoTech вообще сформировался только с третьего раза. Первая попытка стала возможной в 2006 году благодаря проекту ЕС. Но как только закончились средства, кластер прекратил свою деятельность. Главная причина – отсутствие объединяющей участников проблемы, четкой цели и программы действий по ее достижению.

Только через 5 лет, на волне развития ИКТ-индустрии, возобновились контакты и регулярные встречи, появились общие проблемы, бизнесы стали спонтанно сотрудничать, проводить ежемесячные отраслевые мероприятия (собирая по 100–150 человек) на различные актуальные темы. Сейчас участники кластера совместно решают задачи в таких сферах, как «кадровый потенциал и местный рынок труда», «выход на мировой уровень», «новые ИКТ образовательные программы и стажировки для университетов». Организаторы уверены, что именно благодаря кластеру ИКТ как отрасль интегрировалась и сейчас способна решать масштабные и амбициозные задачи, например, в течение ближайших 5 лет сделать Белосток Smart City – умным городом.

КЛАСТЕРНАЯ ИНИЦИАТИВА

Под кластерной инициативой подразумевают организованную попытку создать кластер, решить его проблему или увеличить темпы роста и конкурентоспособность кластера. Фактически, **кластерная инициатива – совместный проект или портфель проектов или программа действий** различных инициативных групп и организаций, состоящий из последовательности проектных

⁹ ИКТ – информационно-коммуникационные технологии.

этапов, начиная с инициирования проекта, разработки стратегии и плана действий по развитию кластера и заканчивая формированием специализированной ассоциации участников кластера, реализацией программы развития и оценкой ее эффективности.

Кластерные инициативы могут разрабатываться (в том или ином соотношении):

- стейкхолдерами кластера, инициативными группами предприятий – резидентов кластера;
- профессиональными сообществами предпринимателей региона и их организациями;
- университетами и институтами развития страны и региона;
- республиканскими и региональными исполнительными и законодательными органами власти.

Обычно **цели кластерных инициатив** зависят от жизненного цикла кластера и конкретизируются под срочные нужды его формирования. В первую очередь, кластерные инициативы направлены на его создание, но могут включать и задачи трансформации и обновления кластера:

1. налаживание и оптимизация отношений между предприятиями и организациями региона, взаимодействующими в рамках отраслевых и межотраслевых цепочек создания добавленной стоимости;
2. внедрение механизмов аутсорсинга и субконтракции предприятий и организаций региона (центры субконтракции, центры коллективного пользования оборудованием);
3. реализация предприятиями региона совместных бизнес-проектов (совместный маркетинг, реклама, организация продаж, совместные закупки, акции для клиентов);
4. реализация совместных проектов развития капитальной, территориальной, производственной инфраструктуры (строительство зданий и сооружений, автодорог, организация доступа к энергосетям, создание технопарков и инженерных парков);
5. реализация совместных проектов по развитию образовательной, инновационной, инженеринговой инфраструктуры (совместные центры обучения, центры исследований и разработок, центры трансфера технологий, центры дизайна и прототипирования);
6. создание и покупка финансовых продуктов под реализуемые проекты (займы, облигации, гарантии и пр.);
7. создание совместных управляющих компаний.

Кластерные инициативы участвуют в конкурсе проектов на получение средств государственной поддержки или донорских организаций (например, фонды ЕС). Кластерные проекты резидентов конкурируют на рынке инвестиций.

Систематическое изучение кластерных инициатив осуществляется так называемыми *кластерными обсерваториями* – специализированными некоммерческими организациями, публикующими отчеты о целях и результатах кластерных инициатив, эффективности национальных и региональных кластерных политик.

1.4. УСТРОЙСТВО КЛАСТЕРА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

Кластеризация – масштабный процесс преобразований, затрагивающий большое количество участников. Насколько будут согласованы их действия, зависит от оптимальности структуры кластера и эффективности его управления.



Как устроены кластеры Белостока?

В большинстве своем кластеры Польши не являются формализованными структурами.

*Например, **Восточный строительный кластер** юридически является частью Ассоциации консалтинговых агентств, которая по совместительству выступает управляющей компанией кластера. Руководством кластера занимаются профессионалы, способные оказывать комплексную экспертную поддержку и имеющие опыт проектирования и привлечения финансовых средств, в том числе из европейских фондов.*

В кластер входят строительные фирмы, компании других отраслей (ИКТ, логистика, реклама); обслуживающие организации, университеты и множество малых компаний.

Он настолько большой, что охватывает 90% строительной отрасли, расположен по всей стране и вмещает в себя еще 2 кластера, в том числе кластер экспортеров строительства.

С участниками кластера заключается базовое «Соглашение о сотрудничестве». Вступающие фирмы подают декларацию об участии и уплате взносов, выражают свое согласие с этическим кодексом кластера. В этом кластере взносы не дифференцируются по величине фирмы, а равны для всех и составляют 2 тыс. долларов в год. Собираемость не вызывает проблем.

***Кластер металлообработки (КОМ)** также не является юридическим лицом. Его управляющей компанией выступает «Центр продвижения инноваций», имеющий статус ассоциации, которая имеет право хозяйственной деятельности. Организационная структура кластера включает общее собрание, совет (отвечает за долгосрочные задачи), правление (решает текущие задачи) и координаторский штаб, в котором работают 12 сотрудников.*

В кластере более 100 членов, 9000 работающих. Около 40% продукции поставляется на экспорт.

Кластеры не просто кружки по интересам, они формулируют для себя миссию и цели, разрабатывают стратегии развития, проводят аналитическую и исследовательскую работу, создают платформу для совместной деятельности.

***Стратегия развития кластера обработки металлов** – это документ, разработанный для нужд регионального развития металлургического сектора на основе анализа текущей ситуации в отрасли и внешних условий. Особое внимание уделено оценке потенциала компаний в области развития и проведению мероприятий по повышению конкурентоспособности в рамках регионального кластера. Стратегия указывает на желаемые направления деятельности, разработанные на основе статистических данных, информационных и рабочих совещаний, прямых собеседований на предприятиях, учреждениях деловой среды, учебных заведениях и среди экспертов.*

Особенно интересно, что в КОМ сформированы несколько тематических групп по таким вопросам как технологии, совместные закупки, маркетинг, управление кадрами, информатизация, специализированный консалтинг, лоббирование. В этих группах собираются профильные специалисты и руководители предприятий, заинтересованные в решении своих задач. Довольно трудно представить, как возможно такое открытое сотрудничество фирм, порою конкурирующих между собой. Координатор кластера прокомментировал это так, что сейчас они пожинают плоды многолетнего труда, сделанного для того, чтобы растопить лед недоверия и даже вражды между участниками. Но находясь в кластере, фирмы убедились, что им удавалось получить выгоду от общения, обмена опытом, открытого обсуждения проблем и их решения совместно со специалистами из других компаний. «Поначалу, – вспоминает координатор, – даже на общей выставке каждый норовил загородить соседа своим плакатом». И только позднее участники ощутили силу и реальные возможности кластера представлять, отстаивать и продвигать отраслевые интересы группы предприятий в отчаянной конкурентной борьбе за рынки сбыта. Они увидели впечатляющие результаты совместной работы – сейчас кластер представлен на рынках более 100 стран. Сегодня они гордятся причастностью к кластеру и пользуются его возможностями: внутренние цены на услуги в кластере ниже рыночных, участие в международных ярмарках дотируется государством.

Вопрос, который невозможно обойти вниманием – это финансирование кластера. Оно, как значок мерседеса, состоит из 3 составляющих: собственные средства, гранты проектов ЕС, софинансирование мероприятий кластера со стороны местных органов власти. Если в КОМ больше опираются на собственные (коммерческие) ресурсы, то в строительном кластере примерно 75% средств на нужды участников поступает из фондов ЕС.

СТРУКТУРА И УПРАВЛЕНИЕ

Главной особенностью кластера является то, что его участники не связаны правами собственности и возможностью прямого управления, а, напротив, сохраняют финансовую и юридическую самостоятельность, хотя в некоторых случаях ограниченную, конвертированную на дополнительную выгоду от участия в кластере.

Пример польских кластеров наглядно показал, что кластер представляет собой подвижную структуру: предприятия не обязывают вступать, не удерживают при выходе. Часто членство является формальным и, как правило, кроме уплаты членских взносов предприятия не несут никаких других обязанностей. Кластер не вмешивается в руководство фирм, их договорные отношения и отчетность, а цементируется изнутри переплетением согласованных интересов его участников и профессиональной работой координатора / кластерного менеджера. Всегда есть организации или исследовательские учреждения, которые не являются участниками кластера. При этом предприятия могут одновременно входить в несколько кластеров. Например, немецкая фирма CLAAS (сельскохозяйственное машиностроение) участвует в кластере автомобиле- и машиностроения и одновременно – в кластере «Биоэнергетика».

В то же время, кластер как хозяйственная система имеет миссию, разрабатывает свою стратегию и следует программе развития через участие кластерными проектами (инициативами) в конкурсах или посредством привлечения инвестиций.

Взаимодействия в кластере принципиально горизонтальны, предполагают равенство голосов, мнений, равенство в принятии решений. Стратегия кластера – это не стратегия самого крупного его участника, «финишера» или монополиста, а согласованное со всеми общее видение, учитывающее интересы всех участников кластера. При этом кластер не заменяет взаимоотношения в цепочке создания добавленной стоимости или бизнес-ассоциациях. **Кластерный формат межфирменного взаимодействия, имея свои специфические цели и правила, накладывается на уже существующие форматы производственной деятельности предприятий.**

Деятельность кластера, как правило, основывается на разработанных и утвержденных организационных документах, касающихся его создания и функционирования (договор о создании кластера, соглашение о вступлении в кластер, положение о кластере и правила его функционирования, декларация о партнерстве). Основным документом, регламентирующим деятельность кластера, является договор о создании кластера. Об этом более подробно в третьей части данного пособия.

В самом общем виде структуру управления кластером можно представить следующим образом (рис. 9):

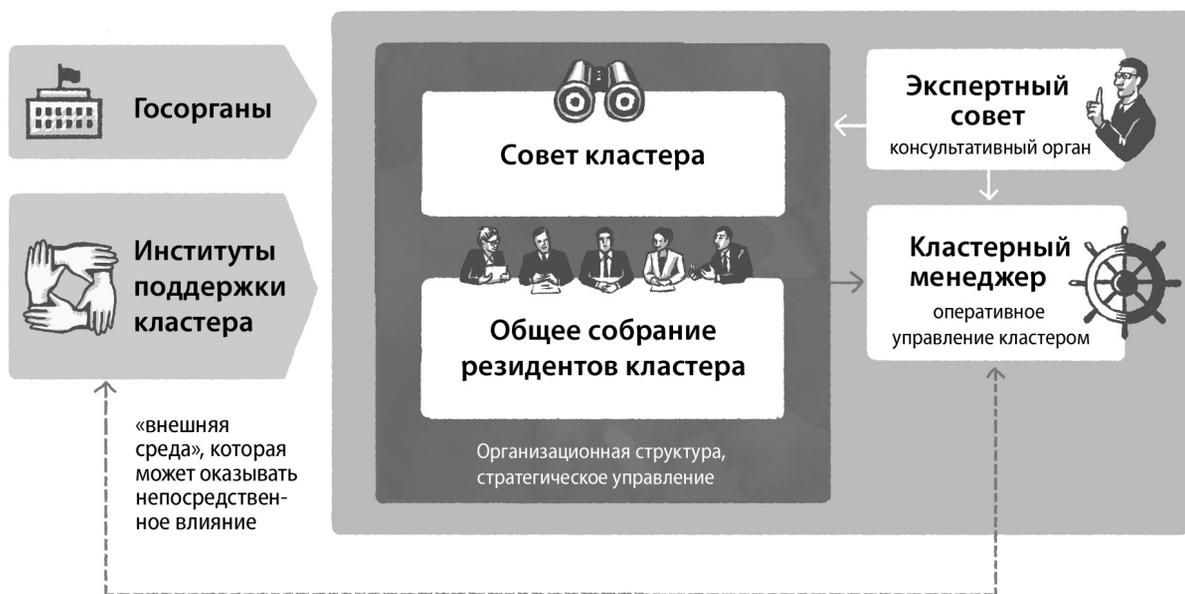


Рис. 9. Обобщенная структура управления кластером

В организационную структуру кластера входят: *общее собрание участников и (наблюдательный) совет кластера*, осуществляющие стратегическое управление; *кластерный менеджмент* (управляющая компания), отвечающий за текущее управление и действующий на регулярной основе. Также возможно включение в структуру консультативного органа – *экспертного совета* или иного тематического совета, например, инновационного. Институты поддержки кластера, как и государственные органы, формально относятся к внешней среде, но могут оказывать на кластер самое непосредственное влияние.

Оперативным управлением кластера занимается *кластерный менеджмент (КМ)*, который также имеет различные формы и названия.

Чем занимается кластерный менеджер? Если не вдаваться в тонкости должностных обязанностей, то кластерная организация (группа менеджмента) занята непрерывным устранением барьеров в межличностных коммуникациях для углубления коллаборации, преодолевая инновационные разрывы, такие как бизнес – наука, бизнес – образование, бизнес – спонсоры, бизнес – власти, бизнес – бизнес. Кроме того, внешняя среда преподносит КМ проблемы на уровне кластер – кластер, бизнес – глобальный рынок.

Кластер может функционировать и без создания новой организации. В таком случае функции исполнительного органа управления делегируются ведущей организации, выполняющей основной вид деятельности в кластере. Взять на себя управление может и ядро кластера – организации, вокруг которых группируется кластер.

Более распространенный вариант – создание управляющей компании кластера¹⁰, особенно если кластер изначально состоит из большого числа резидентов. *Управляющая компания (УК)* является органом оперативного управления, что предполагает наличие сотрудников, для которых развитие кластера является основной должностной обязанностью. Также управляющая компания требует финансирования (тогда как совет кластера, как правило, функционирует на безвозмездных началах). Управляющая компания уполномочена представлять кластер во внешних взаимодействиях и является точкой входа в кластер для инвесторов, государственных органов власти, потенциальных участников и пр.

Местные органы исполнительной власти могут выступать в качестве инициаторов формирования организаций развития кластеров (управляющих компаний), а также предоставлять субсидии на организационное развитие кластеров. В первые годы существования кластера ситуация сто процентного финансирования деятельности его управляющей компании со стороны государства является вполне допустимой и соответствует мировой практике. Однако важно с самого начала ориентировать участников кластеров на то, что со временем им придется оплачивать те услуги, которые на первом этапе им оказывали безвозмездно. Членские взносы, даже потенциальные, стимулируют в участниках кластеров требовательность, серьезное отношение к проработке совместных проектов, побуждают к активному участию в мероприятиях кластера.

Организационная форма создания органа управления кластером должна отвечать целям и функциям кластера, а также соответствовать законодательству страны.



Интересно, что в Германии в некоторых случаях на земельном (региональном) уровне кластерный менеджмент осуществляется самим госучреждением, занимающимся стимулированием экономического развития, и кластерный менеджер входит в штат этой организации. В этом заключается непосредственная (но не единственная) помощь кластерам со стороны местных органов управления.

Общая организационная структура кластера была бы неполной без *институтов поддержки и развития кластеров*. В мире существует обширная и разветвленная сеть институтов, содействующих развитию кластеров. К ним относятся государственные учреждения, союзы, палаты, биржи труда, банки развития, фонды, общественные организации и т. п., а также большая группа сервисных организаций, оказывающих консультационно-методическую помощь по подготовке и реализации кластерных проектов.

Например, в Российской Федерации головной организацией инфраструктуры кластерного развития в регионе является Центр кластерного развития (ЦКР)¹¹, который создается местными органами управления и выполняет схожие функции центра поддержки предпринимательства, только с фокусом на кластерную деятельность.

Как правило, ЦКР создается еще до первых работ по формированию кластеров. В его задачи входит подготовка почвы для кластеризации. Более того, в «эмбриональный» период кластера ЦКР может играть роль кластерного менеджмента до появления полноценной управляющей компании опекаемого кластера.

¹⁰ В Республике Беларусь принято обозначение «организация кластерного развития».

¹¹ Такое название имеет организация инфраструктуры кластерного развития в Российской Федерации. В других странах могут быть приняты другие названия.

Для закрепления материала обратимся к примеру *Воронежского молочного кластера* и рассмотрим его структуру¹² (рис. 10).

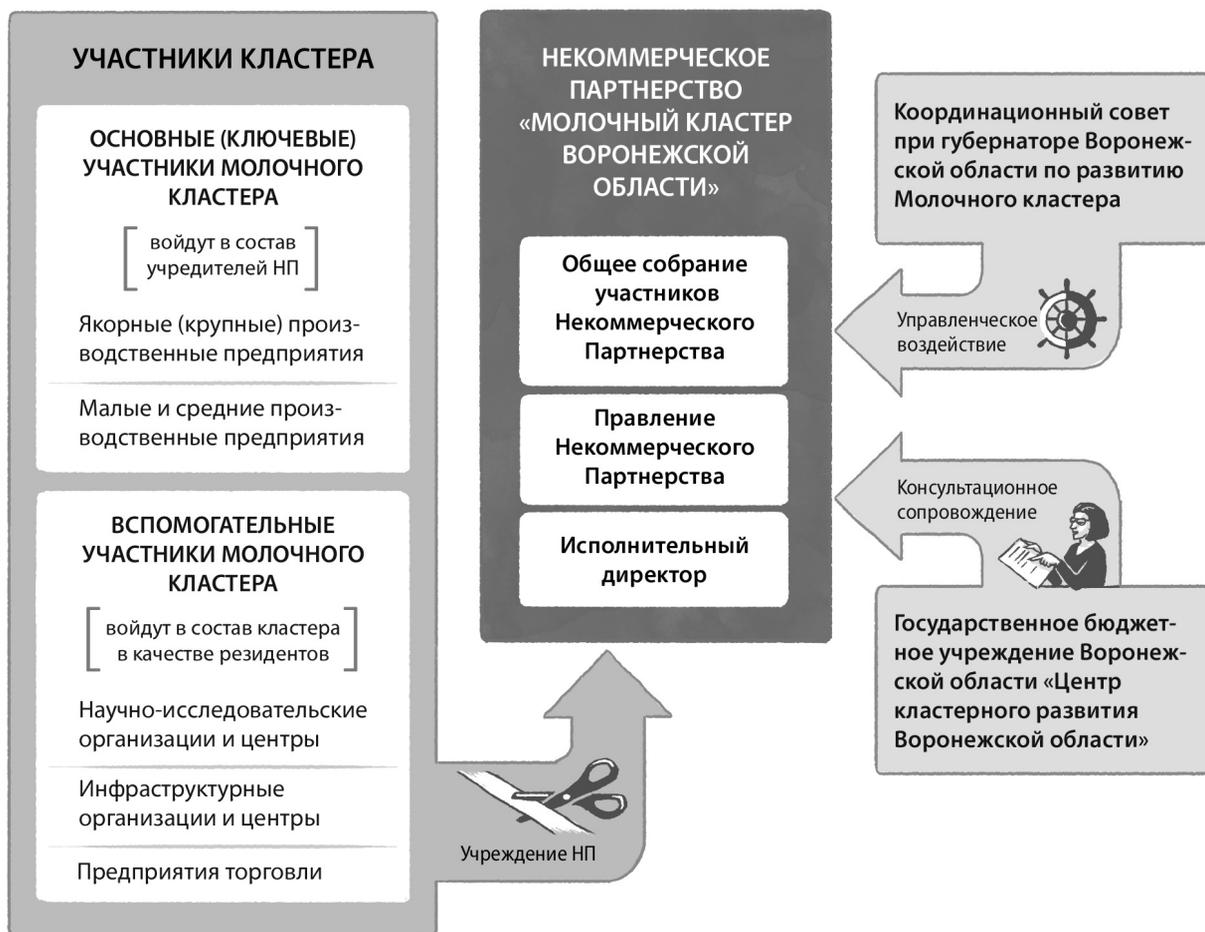


Рис. 10. Схема управления молочным кластером Воронежской области

Данный кластер создан основными (ключевыми) участниками в виде некоммерческого партнерства.

При губернаторе области образован координационный совет. В него вошли: губернатор, заместители губернатора, представители департаментов (аграрной политики, экономического развития, промышленности, предпринимательства и торговли), главы администраций муниципальных образований мест локализации кластера, ректоры и директора ведущих образовательных и научно-исследовательских учреждений Воронежской области, представитель Центра кластерного развития Воронежской области, руководители организаций – участников кластера.

Государственное бюджетное учреждение «Центр кластерного развития Воронежской области» оказывает консультативное сопровождение деятельности кластера.

¹² Воронежский молочный кластер представлен как простой пример. Авторы не рассматривают его в качестве образцового или рекомендуемого для подражания и копирования.

Основные задачи координационного совета:

- Участие в формировании стратегии развития кластера.
- Содействие в решении проблем, возникающих у инвесторов, реализующих проекты молочной направленности в Воронежской области, включая разработку предложений по решению возникших проблем.
- Представление интересов Воронежской области в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Воронежской области на федеральном уровне в области развития производства и переработки молока.
- Оказание содействия участникам кластера в налаживании деловых связей и создании инструментов поощрения для компаний, ориентированных на внутренний рынок кластера.

Задачи некоммерческого партнерства «Молочный кластер Воронежской области»:

- Консолидированное участие в государственных программах по развитию территориальных промышленных и инновационных кластеров.
- Представление и защита интересов кластера в государственных министерствах и ведомствах, институтах развития.
- Рассмотрение и утверждение, мониторинг реализации и корректировка программы развития кластера, плана мероприятий по ее реализации.
- Текущее управление и координация функционирования и развития кластера, взаимодействие кластера с органами власти и обществом, а также сервисное обслуживание предприятий кластера.
- Экспертиза и отбор, формирование и документальное сопровождение инвестиционных проектов в соответствии с единой стратегией развития кластера.
- Представление кластера в региональных, федеральных и международных отраслевых сообществах (выставки, семинары, конференции).

1.5. РЕГИОНАЛЬНАЯ КЛАСТЕРНАЯ ПОЛИТИКА

Так как кластерная политика может стать ядром стратегии регионального развития, а кластер – катализатором роста экономики региона, важнейшая роль отводится органам государственного управления.

Региональная кластерная политика – это комплекс мер государственного регулирования на региональном уровне в целях повышения конкурентоспособности экономики региона путем создания условий для опережающего развития кластеров предприятий. Кластерный подход на уровне регионов позволяет учитывать местные особенности развития и выработать эффективные адресные программы по преодолению монополизации региональных и локальных рынков, обеспечению устойчивого социально-экономического развития региона и повышению конкурентоспособности компаний. Для экономики государства, региона, отдельно взятой территории кластеры играют роль точек роста внутреннего рынка, проводника инновационной и инвестиционной политики.

В самом общем виде основными направлениями содействия развитию кластеров, реализуемыми органами государственной власти и местного самоуправления, являются:

- формирование благоприятных условий для развития кластеров;
- содействие институциональному развитию кластеров;
- развитие механизмов поддержки проектов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий и содействие эффективности их взаимодействия.

Каждое из этих направлений учитывает особенности разграничения полномочий и реализуется на всех уровнях – национальном, региональном, местном.

Задачи региональной кластерной политики¹³ могут быть детализированы на основе применяемых методов и форм их реализации (табл. 1).

Таблица 1. Задачи региональной кластерной политики

Задачи	Методы и формы реализации
Диагностика кластеров	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление и распознавание региональных кластеров. • Оценка конкурентоспособности кластеров и направлений их развития. • Ранжирование кластеров по приоритетности с позиций регионального развития.
Поддержка кластерных инициатив	<ul style="list-style-type: none"> • Выделение организации-лидера и содействие ее усилиям по формированию кластера. • Поддержка самоорганизации для реализации совместных проектов. • Институционализация кластерной инициативы. • Формирование портфеля кластерных инициатив в регионе. • Проведение конкурсов кластерных проектов и поддержка кластерных инициатив в сферах социально и экономически важных для региона. • Разработка видения кластера, направлений его деятельности, стратегического плана, плана мероприятий по его реализации.
Стимулирование развития кластеров	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная помощь в координации усилий участников кластера. • Поддержка создания и развития инфраструктуры. • Содействие в подготовке кадров и обучении. • Налоговые и другие льготы для участников кластера.
Мониторинг деятельности кластеров и оценка эффективности кластерной политики	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка системы показателей развития кластера и методики их сбора и анализа. • Оценка эффективности кластера в целом и отдельных его участников. • Оценка социально-экономической эффективности кластера с позиций регионального развития. • Оценка эффективности кластерной политики региона.

Основной формой реализации вышеперечисленных мероприятий, носящей объединительный характер, является разработка программы (концепции) развития и повышения конкурентоспособности региональных кластеров, а также проектов (программ) развития отдельных кластеров в регионе.

¹³ Более подробно о задачах, инструментах региональной кластерной политики и ее реализации можно прочитать здесь bit.ly/2LWwlr4 (ссылка на книгу Истоминой Л. А. Кластеры и кластерная политика: генезис, эволюция, инструменты).

Функции местных органов в кластерной политике:

- отслеживание кластерных инициатив и информирование о них региональных органов власти;
- организация коммуникационных площадок для участников кластера;
- содействие в развитии контактов малого бизнеса с участниками кластера;
- содействие в развитии инфраструктуры (технопарки, индустриальные парки, центры образования, инженерно-техническая инфраструктура и др.) кластера на своей территории;
- налоговое стимулирование реализации кластерных инициатив по налогам, зачисляемым в бюджет территории и др.

В третьей части пособия должностные лица местных органов власти, ответственные за реализацию региональной кластерной политики, смогут ознакомиться с основами стратегии формирования и развития кластеров в непосредственном приложении к реалиям Республики Беларусь.



Польша: влияние государства и местной власти на формирование и развитие кластеров

В Польше нет единого законодательного акта, регламентирующего создание и развитие кластеров. Помощь кластерам со стороны государства выражается в создании благоприятной среды для развития предпринимательства, снижении уровня местных налогов, софинансировании важных для общества проектов и мероприятий.

Касательно региональной политики, кластеры были внесены в «Стратегию развития Подляского воеводства до 2020 года» еще на стадии ее формирования, правда, под названием «предпринимательские сети», что не искажает смысла кластеризации, а лишь подтверждает то, что этот термин непросто пробивал себе дорогу даже на фоне уже довольно бурного развития кластеров в Европе.

Власти быстро поняли, что кластеры позволяют повысить конкурентоспособность и инновационность региона, укрепить отечественные бренды в передовых отраслях, продвинуть регион на страновом и зарубежных рынках в качестве привлекательного инвестиционного центра. Главная задача кластеров – конкуренция с немецкими, американскими и восточными компаниями – также очень импонирует власти.

Более детальный план развития предпринимательства воеводства на 2015–2020 годы на основе «умной специализации» выделяет 4 главные специализации региона – ниши для бизнеса и каналы проектного финансирования в контексте кластерного развития:

- *Сохраняя аграрный вектор развития региона, первая специализация подразумевает активное вовлечение ИКТ-бизнеса в эту отрасль, чтобы сделать ее более инновативной.*
- *Неожиданно, но второй приоритет – строительство яхт, в чем местный бизнес довольно преуспел и уже выходит на мировую арену.*
- *Инновации в такие сферы, как охрана окружающей среды, экоэнергетика.*
- *Спектр бизнесов, связанных с различными видами жизнедеятельности людей.*

Отношение местных органов власти к предпринимательству и кластерам в частности очень доброжелательное. Для кластеров создают (общие для всех предпринимателей) благоприятные условия и оказывают всемерную поддержку. Маршалковство подписало соглашение с ключевыми кластерами, открыв двери для их участия в общественном диалоге с властью при подготовке стратегических документов.

Для того чтобы стимулировать образование инновационных кластеров, улучшающих конкурентные возможности территорий, многие страны следуют набору правил, которые в 2000-е годы сформулировала школа Портера.

Базовые «золотые правила» кластерной политики*

Правительства не должны	Правительствам следует
Создавать кластеры с нуля методом сверху или применять нерыночные стимулы	Улучшать экономическую среду для непрерывного самозарождения в регионах новых кластерных инициатив (методом снизу)
Поддерживать самих участников кластеров	Развивать коллаборацию между участниками (особенно среди малых и средних предприятий) для усиления сетевых инновационных эффектов
Создавать и поддерживать кластерные организации несетевого типа	Поддерживать кластерные организации только с моделью тройной спирали (государство – бизнес – наука), пока они не выйдут на самофинансирование
Создавать преимущественно кластерные сети с мощным «якорным» игроком	Поддерживать самообразование тройных спиралей в отраслях и регионах, создавать для этого платформы для диалога
Поощрять кластерные проекты только в сфере высоких технологий	Поощрять кластерные инициативы во всех секторах, а не только в передовых
Поддерживать кластеры с продуктовыми цепочками, замкнутыми на национальный рынок	Поддерживать экспортно-ориентированные кластерные проекты, рассчитанные на встраивание в глобальные цепочки

*Смординская Н., Катков Д., 2016

Безусловно, государственные органы не должны ограничиваться стандартными мерами поддержки (из базовых правил). Чтобы развивать кластерный ландшафт в эпоху глобализации и сделать его инструментом устойчивого развития территорий, необходимо всячески усиливать конкурентоспособность кластеров и их вовлеченность в глобальные цепочки разного профиля; поддерживать кластерные инициативы, позволяющие регионам найти и освоить свою «умную специализацию»; распространять модель кластерных организаций (механизмы самоуправления) на масштабы всего региона; сделать кластерно-сетевую перестройку экономики сквозной идеей региональной, инновационной и промышленной политики.

На региональном уровне кластерный подход дает ряд преимуществ (институциональных, инновационных, повышающих эффективность производственной деятельности), за счет которых возможно добиться увеличения экономического роста, изменения структуры регионов, привлечения прямых иностранных инвестиций, решения проблемы занятости (рис. 11).



Рис. 11. Преимущества регионального кластера в контексте устойчивого развития региона

МОЛОЧНЫЙ КЛАСТЕР: МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

В рамках реализации «Программы создания и развития молочного кластера Воронежской области» предусмотрены следующие меры государственного регулирования:

- Создание специализированных органов управления развитием молочного кластера Воронежской области.
- Разработка необходимой нормативной документации, регламентирующей деятельность молочного кластера Воронежской области.
- Развитие инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры.
- Разработка системы информационного обеспечения участников кластера.

В качестве первого шага был создан координационный совет при губернаторе Воронежской области по развитию молочного кластера.

Основные цели координационного совета:

- Формирование единого подхода к созданию и развитию кластера.
- Обеспечение эффективного взаимодействия исполнительных органов государственной власти и участников кластера.
- Разработка предложений по совершенствованию нормативно-правового регулирования вопросов создания и развития кластера.

Юридическое обеспечение деятельности кластера

Нормативные правовые акты:

- Указ губернатора Воронежской области «О координационном совете при губернаторе Воронежской области по развитию молочного кластера в Воронежской области».
- Закон Воронежской области «О государственной (областной) поддержке участников молочного кластера Воронежской области».
- Распоряжение правительства Воронежской области «О стратегии развития молочного кластера Воронежской области».
- Внесение изменений в схемы территориального планирования.

Документы:

- Устав некоммерческого партнерства «Дирекция молочного кластера Воронежской области».
- Многостороннее соглашение «О создании и развитии молочного кластера Воронежской области».
- Положение «О координационном совете при губернаторе Воронежской области по развитию молочного кластера в Воронежской области».

Ожидается, что кластерное развитие отрасли молочного скотоводства в Воронежской области позволит получить положительный синергетический эффект в процессе взаимодействия субъектов кластера на основе кооперации и конкуренции, а участники кластера получат возможность совместно использовать положительный опыт внедрения инноваций; повысить генетический потенциал молочного скота, поскольку взаимодействие сельхозорганизаций внутри кластера расширяет потенциал каждого участника в организации работ, направленных на увеличение племенного поголовья и повышение генетического потенциала (рис. 12).

В 2016 году Воронежская область была определена как пилотный регион по развитию молочных кластеров при участии израильских инвесторов.



Рис. 12. Синергетический эффект от создания кластера

Стимулирование развития кластеров по силам любому региону. Однако кластеры могут принести результаты только тогда, когда они вписаны в более широкий контекст стратегий регионального развития.

1.6. КЛАСТЕРЫ – ДРАЙВЕРЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Какой регион не мечтает о качественном скачке в развитии и привлечении прямых иностранных инвестиций? Такое возможно, если руководство решается на применение кластерного подхода в качестве стратегического хода, призванного кардинально изменить судьбу региона.

Об этом история успеха одного из регионов Российской Федерации – Калужской области. По территории и населению регион очень похож на любую область Беларуси: население – чуть более миллиона человек; территория – 29 777 км². В самой Калуге 340 тыс. человек.

В 2000 году Калужская область представляла собой депрессивный и дотационный регион, в котором не было ни одного крупного предприятия, ни одного вуза. В активе только выгодное географическое положение – соседство с Москвой. Таким его принял новый губернатор – Артамонов Анатолий Дмитриевич – автор будущего калужского экономического чуда.

Но уже через 15 лет провинциальная Калуга стала одним из самых экономически развитых субъектов РФ. Судите сами: регион занимает лидирующие позиции в России по темпам роста промышленности, объемам инвестиций на душу населения, темпам роста реальных доходов населения и уровню ежегодно внедряемых в производство передовых технологий.

Инвестиционный портфель региона сейчас составляет почти 500 млрд российских рублей (7,5 млрд долларов) при годовом бюджете области в 40 млрд рублей. Что касается экспорта, то по итогам 2017 года его объем вырос в 1,9 раза и составил порядка 1,4 млрд долларов США. И это при том, что нет в Калуге нефти и газа. Основа экспорта – продукция обрабатывающих производств.

В чем же секрет такого превращения?

1. Реализация долгосрочного планирования и прогнозирования

В далекие 2000-е в Калуге начали с разработки долгосрочной стратегии развития региона. Сразу заложили горизонт планирования в 30 лет – небывалое по тем временам дело для российских регионов. Работали не для галочки или отчетности на верх – искали свою «умную специализацию». В 2006 году появились очертания стратегии, а потом в течение двух лет при помощи Российской Академии наук прорабатывали конкретный план действий.

Главная идея стратегии – это переход от управления отраслями к управлению кластерами. В первый этап стратегии (до 2014 года) также было заложено: создание центров обучения, развитие инновационной медицины, формирование институтов развития и совершенствование транспортной системы. Все было нацелено на осуществление крупных инфраструктурных проектов и привлечение в регион значимых иностранных инвестиций. Поэтому первым делом был принят закон о государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности в Калужской области. В нем главными формами поддержки определены: налоговая льгота, госгарантия, реализация долгосрочных целевых программ и информационная поддержка инвесторов. Для малого и среднего бизнеса разработан отдельный комплекс мер.

2. Привлекательные условия для инвестиций

Поначалу не шли инвесторы в Калугу несмотря на все старания (участие в форумах, множество презентаций за рубежом). Тогда губернатор прямо спросил инвесторов о том, что им мешает работать в России. Они обозначили пять проблем: бюрократия, отсутствие инфраструктуры, высокое налоговое бремя, отсутствие подготовленных кадров и коррупция. Казалось бы, ничего неожиданного. Другие с такими ответами самоуспокаиваются – «ну, что тут поделаешь», но в Калуге подошли системно и смогли предложить универсальный инструмент, который позволяет решить все пять озвученных проблем. Выбрали *создание индустриального парка и технопарка как оптимальный вариант размещения инвестиционного проекта*. Использование такого инструмента позволяет значительно снизить издержки инвестора на создание производственной инфраструктуры. Подведение сетей, транспортных коммуникаций взял на себя бюджет Калужской области.

В результате были созданы 12 индустриальных парков общей площадью 7,5 тыс. га.

Но это только половина секрета. Индустриальным площадкам необходима комплексная административная поддержка со стороны системы институтов развития, которые обеспечивали бы полное сопровождение всех этапов реализации инвестпроектов и оперативно решали локальные проблемы инвесторов.

В Калужской области таковыми стали:

- **«Корпорация развития Калужской области»**, девелопер земельных участков. Она занимается развитием инфраструктуры индустриальных парков и, благодаря акционерной форме собственности, имеет возможность оперировать заемными средствами на создание инфраструктуры, работать с проектами государственно-частного партнерства.
- **Государственное автономное учреждение «Агентство регионального развития Калужской области»** – основная точка входа (единое окно) для инвесторов.

Его круг задач:

- ✓ *Сопровождение: подбор инвестиционных площадок; получение исходно-разрешительной документации; привлечение финансирования; получение мер государственной поддержки; продвижение продукции на внешних и внутренних рынках.*

- ✓ *Консультирование: размещение проектов; земельное и имущественное право; проектирование и строительство; налогообложение; финансы; бухгалтерский учет; государственная поддержка; сельское хозяйство; маркетинг; экспорт.*
- ✓ *Услуги: регистрация юридических лиц; разработка бизнес-планов; проведение маркетинговых исследований; формирование пакета документов для участия в государственной поддержке; разработка презентаций.*
- ✓ *Мероприятия: региональные, федеральные и международные выставки: фестивали; обучающие семинары.*
- ✓ *Информационные проекты: отраслевые печатные издания; бизнес-справочники; меры государственной поддержки; портал поддержки бизнеса; информационная доступность, современные коммуникации.*
- **«Агентство инновационного развития»** – центр кластерного развития Калужской области, государственный оператор по развитию инновационного и высокотехнологичного сектора экономики. В его задачи входит:
 - ✓ *консультирование субъектов инновационной деятельности по программам государственной поддержки РФ и Калужской области, направленным на инновационное развитие, субсидирование субъектов малого предпринимательства;*
 - ✓ *создание и развитие фонда посевного финансирования инновационных проектов, находящихся на начальной стадии развития;*
 - ✓ *анализ и мониторинг инновационного, научного и образовательного потенциала Калужской области;*
 - ✓ *разработка кластерных политик и программ развития технопарков и территорий в сфере высоких технологий;*
 - ✓ *организация экспертизы инновационных проектов;*
 - ✓ *обеспечение реализации коммуникативной стратегии региона;*
 - ✓ *содействие в маркетинге, сертификации, лицензировании, патентовании, финансировании инновационных проектов, поиске партнеров при формировании и реализации проектов;*
 - ✓ *организация конференций, семинаров, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в интересах субъектов инновационной деятельности Калужской области.*
- **«Индустриальная логистика»** – государственный оператор по реализации логистических проектов на территории области. Взаимодействует с Российской железной дорогой и Федеральной таможенной службой, международным аэропортом в Калуге.
- **«Агентство развития агропромышленного комплекса».**
В регионе созданы основные элементы инновационной инфраструктуры – пять бизнес-инкубаторов, сеть трансфера технологий, венчурный фонд, три центра коллективного пользования приборами и оборудованием и два инновационно-технологических центра.

3. Кластеры, а не холдинги

С открытия завода «Фольксваген» началась история новой экономики Калужской области, коренным образом изменившей структуру промышленного комплекса. Вслед за «Фольксваген Груп Рус» в регион потянулись и другие крупнейшие автоконцерны – «Пежо-Ситроен Митсубиши Аутомотив» и российские предприятия концерна «Вольво». Они сформировали ядро автомобильного кластера и вовлекли в него поставщиков автокомплектующих и малый бизнес в качестве

поставщиков второго и третьего уровня. По объемам производства кластер входит в тройку автоцентров России.

Сегодня в регионе работают заводы крупнейших международных концернов: «Самсунг», «Дженерал Электрик», «Континентал», «Нестле», «Л'Ореаль» и др.

Наряду с автомобильным кластером стали активно развиваться фармацевтический, логистический, агропромышленный и IT-кластеры.

Наибольшую известность получил кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины (2013 год). Областное правительство вложило в этот проект более 300 млн долларов. Инвесторы сопровождают проект на протяжении всех этапов его реализации. На его развитие в 2017 году было привлечено 150 млн долларов внебюджетных инвестиций. Калужский фармацевтический кластер насчитывает 63 компании, из которых 44 – малые предприятия. В кластере занято более 10,5 тыс. человек.

В рамках фармацевтического кластера, ставшего основой для развития экономики знаний, работают производства мировых лидеров фарминдустрии: «Берлин-Хеми/Менарини», «Ново Нордиск», «АстраЗенека», «Ниармедик», «Сфера-фарм» и др.

С 2012 года, когда созданная фармацевтическая площадка получила статус пилотного инновационного кластера, ее резиденты увеличили общий объем производства в пять раз. В 2016 году кластер включен в приоритетный проект Минэкономразвития РФ «Развитие инновационных кластеров – лидеров инвестиционной привлекательности мирового уровня».

Калужский фармацевтический кластер – кластер полного цикла. В его рамках обучают персонал, разрабатывают новые продукты, производят продукцию, упаковывают ее и даже перерабатывают отходы производства. При этом в калужской фарминдустрии 70% предприятий являются инновационными.

Благодаря кластерам в экономику Калужской области ежегодно вливается порядка 300 млн долларов инвестиций.

4. Гибкий подход в подготовке кадров

При работе с инвесторами кадровые вопросы решать приходилось в кратчайшие сроки. Для этого были созданы центры практического обучения на основе государственно-частного партнерства. При подготовке персонала для автомобильного кластера учебное оборудование предоставлялось инвесторами, поэтому оно аналогично тому, которое установлено на действующих предприятиях. Кроме того, максимально учитывались требования инвесторов к качеству подготовки персонала. В результате, пройдя обучение, специалист сразу же мог приступить к работе на производстве. В центре обучения автомобильного кластера было подготовлено 11 тыс. человек.

Чтобы обеспечить деятельность фармацевтического кластера центр обучения был оперативно создан на базе Обнинского института атомной энергетики и теперь готовит бакалавров и магистров по промышленной фармации, проводит повышение квалификации и переподготовку кадров. Единовременно обучаются более 250 человек. Используется система дуального обучения, когда в центре обучения учащийся получает теоретические знания, которые применяет на практике уже на предприятиях кластера. Требуется подготовить более 13 тыс. специалистов. Все учреждения среднего профессионального образования и высшие учебные заведения сотрудничают в сфере подготовки специалистов по ряду направлений: современные фармацевтические технологии; промышленная фармация; ядерная медицина; фармацевтическая химия.

Таким образом, новая экономическая политика Калужской области позволила эффективно задействовать кластеры в различных направлениях, создать условия для высокотехнологичных производств, сформировать качественно иную инфраструктурную и социальную среду и тем самым выйти на высокий уровень устойчивого и успешного развития региона.

2. Кластерный потенциал регионов Беларуси

После того как освоены азы кластеризации и рассмотрены примеры «как это делается у них», самое время посмотреть на отечественный опыт. В Беларуси пока нет зрелых кластеров, которые могли бы послужить нам модельным примером. Период зарождения агломерации и формирования на ее основе кластера занимает немало лет. Скорость создания кластеров зависит, как мы уже знаем, от многих факторов окружения и внешнего давления глобальной конкуренции. С другой стороны, возникновение и развитие кластеров – динамический процесс, и здесь важно не упустить новые потенциальные точки роста. Раннее выявление кластерных формирований отражается в стратегических документах региональной политики, обзору которых посвящен первый параграф раздела.

Далее ознакомимся с первой десяткой кластерных инициатив, которые заявлены лидерами и энтузиастами кластеризации, а также порассуждаем о возможностях кластеризации для малых и средних городов.

2.1. ОБЗОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

В Национальной стратегии устойчивого развития (НСУР) до 2030 года среди ключевых приоритетов определены активная региональная политика, направленная на развитие каждого региона с формированием нескольких центров экономического роста, а также системный подход к территориальному размещению производительных сил с учетом конкурентных преимуществ и имеющихся компетенций каждого региона. Кластеры также нашли свое отражение во всех разделах, связанных с видением будущего облика страны, развитием научно-технического и экономического потенциалов устойчивого развития.

Для всех областей республики в 2014–2016 годах были разработаны Стратегии устойчивого развития (СУР) до 2025 года¹⁴, которые учитывались при формировании Программ социально-экономического развития областей на 2016–2020 годы. Проведение исследования заключалось в выявлении существующих кластеров и протокластеров¹⁵, а также ключевых точек роста¹⁶ и потенциальных центров формирования кластеров. По мнению разработчиков СУР полюса или точки роста – это те же кластеры (либо протокластеры) в стадиях своего формирования или роста и определяемые схожим образом (коэффициенты локализации, дополненные системой рейтинга). Это соответствует мировой практике, когда успешные приоритеты развития и точки роста региональных экономик формируются на основе существующих или потенциальных кластеров.

Среди приоритетов областных СУР – развитие высокоэффективного производства на основе кластеров, диверсификации рынков сбыта продукции, внедрения инноваций и развития малых инновационных организаций.

В Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы для каждой области определены сферы экономического роста в отраслевом разрезе, а также обозначены центры экономического роста – города и районы, в которых сосредоточен основной трудо-

¹⁴ СУР разработаны в рамках проекта международной технической помощи ЕС «Поддержка регионального и местного развития в Беларуси» в 2014–2016 гг. Основной разработчик – Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь.

¹⁵ Протокластер – объединение предприятий, обладающих рядом признаков кластера, способное при реализации мероприятий государственной поддержки стать полноценным кластером.

¹⁶ В контексте регионального развития под точкой роста понимается производство / предприятие / комплекс предприятий / отрасль региональной экономики или проект, которые способны обеспечить максимальный социально-экономический и (или) экологический эффект, носящий системообразующий для территории характер.

вой и предпринимательский ресурс, концентрируется основное производство товаров и услуг. Данные агломерации вполне можно рассматривать в качестве центров потенциальных кластеров – основных ресурсов, на которых строится развитие: человеческий и финансовый капитал, а также знания и технологии. Центры роста по всем регионам приведены в первой графе табл. 2.

Обзор стратегий устойчивого развития и программ социально-экономического развития областей республики позволил сгруппировать информацию о потенциальных и зарождающихся кластерах в разрезе областей и представить ее в правой части табл. 2.

Кластерный потенциал регионов обусловлен историческим развитием экономики областей, отраслевой структурой промышленности, наличием научно-технического ресурса и научных школ, стратегией научно-технического развития Республики Беларусь и конъюнктурой рынка.

Таблица 2. Сводные данные о кластерном потенциале регионов

Центры роста	Точки роста / потенциальные кластеры
Брестская область	
Брест, Барановичи, Пинск и прилегающие районы, а также Березовский, Пружанский, Ивацевичский, Кобринский и Лунинецкий районы	<p>Кластер по производству и переработке мясомолочной продукции (зарождающийся)</p> <p>Потенциальные кластеры в сферах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Информационные и коммуникационные технологии. • Строительство. • Биотехнологии для АПК. • Транспортное, складское и курьерское обслуживание.
Витебская область	
Витебск и Новополоцк, Витебский, Оршанский, Браславский, Верхнедвинский, Глубокский, Миорский, Лепельский, Полоцкий, Поставский, Чашникский районы	<ul style="list-style-type: none"> • Фармацевтический кластер «Союз медицинских, фармацевтических и научно-образовательных организаций “Медицина и фармацевтика – инновационные проекты”» на базе ВГМУ. • Нефтехимический кластер на базе ОАО «Нафтан», г. Новополоцк. • Полоцкий композитный кластер, ОАО «Полоцк-Стекловолокно». • Энергетический комплекс на базе РУПП «Витебскэнерго». • Кластер кожевенно-обувных производств. • Кластер по выращиванию и переработке льна. • Кластеры по выращиванию и переработке продукции сельского хозяйства. • Кластер IT-услуг со специализацией на промышленном и бытовом программировании при создании парка информационных и инновационных технологий. • Региональные и локальные туристические кластеры.
Гомельская область	
Гомель, Мозырь, Жлобин, Речица, Светлогорск, а также Рогачевский, Жлобинский, Светлогорский, Калинковичский, Добрушский, Житковичский районы	<ul style="list-style-type: none"> • Промышленный кластер по производству сельскохозяйственной техники на базе ОАО «Гомсельмаш». • Металлургический кластер. • Деревообрабатывающий кластер. • Кластерная структура в перерабатывающей промышленности (молочная, мясная). • Нефтепереработка – ОАО «Мозырский нефтеперерабатывающий завод».

Окончание таблицы 2

Гродненская область	
Гродно, Гродненский, Лидский, Островецкий, Мостовский, Сморгонский, Волковысский, Слонимский районы	<ul style="list-style-type: none"> • Энергетический комплекс на базе РУП «Белорусская атомная электростанция». • Агропромышленный комплекс. • Мебельный кластер на базе ИООО «Кроноспан», г. Сморгонь. • Кластер строительных материалов. • Информационный кластер. • Транспортно-логистический кластер. • Туристический кластер.
Минская область	
Минский, Смолевичский, Дзержинский, Борисовский, Солигорский районы, город Жодино; агропромышленные районы – Молодечненский, Слуцкий и Пуховичский; туристические центры – Логойский, Несвижский, Мядельский и Воложинский районы	<ul style="list-style-type: none"> • Индустриальный парк «Великий камень». • Кластер по производству техники для строительства. Ведущее предприятие формирующегося кластера – ОАО «Амкодор». • Кластер по производству транспортных средств и оборудования с предприятиями-лидерами (ОАО «Белорусский автомобильный завод», ОАО «Минский автомобильный завод»). • Туристический кластер на территории курортной зоны Нарочанского региона.
Могилевская область	
Могилев и Бобруйск, Могилевский, Бобруйский, Осиповичский, Шкловский, Быховский, Горецкий районы	<ul style="list-style-type: none"> • Кластер сельскохозяйственного машиностроения и тракторостроения на базе ОАО «Бобруйскагромаш». • Химико-технологический кластер производства шин и резинотехнических изделий – ОАО «Белшина». • Химико-технологический кластер – ОАО «Могилевхимволокно». • Кластер легкой промышленности с лидирующим предприятием – ОАО «Моготекс». • Кластер производства строительных материалов. • Туристические кластеры.

Лидером среди регионов Беларуси в инновационной сфере и внедрении кластерных стратегий развития является Витебская область.

В 2015 году на базе Витебского государственного медицинского университета создан *фармацевтический кластер* «Союз медицинских, фармацевтических и научно-образовательных организаций «Медицина и фармацевтика – инновационные проекты»». В стадии зарождения еще два кластера – *нефтехимический* в Новополоцке и *композитный* в Полоцке. Более подробно об этих кластерных инициативах ниже, в подразделе 2.2.

Учитывая что в Витебском регионе размещено более 35% республиканских мощностей по производству обуви, логично ожидать возникновение *кластера кожевенно-обувных производств*.



Вокруг холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания "Марко"» объединились меховой комбинат, ЧПУП «Сан-Марко», ОАО «Красный октябрь», СООО «Белвест»; ЧП «Витма», ЧУП «Обувное ремесло», а также организации сырьевого и вспомогательного комплекса. В кластере имеются поддерживающие структуры – ООО «Марко-Сервис» и ЗАО «Белвест-ритейл». За подготовку кадров и научное сопровождение отвечают Витебский государственный технологический университет и профессионально-технический колледж легкой промышленности.

И конечно, каждый регион использует потенциал культурно-туристических зон благодаря применению кластерного подхода и механизма государственно-частного партнерства при создании и модернизации туристических объектов своей области.

Будущее кластеров регионы связывают с развитием *инновационной инфраструктуры и инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства*, предлагая следующие меры по их совершенствованию:

- активизация деятельности *научно-технологических парков и бизнес-инновационных центров*, которые должны стать площадкой эффективного взаимодействия малого бизнеса, научно-исследовательских структур, правительственных организаций, международных финансовых структур и ядра кластера – крупных предприятий;
- развитие *университетских центров*, обеспечивающих необходимую подготовку специалистов, в том числе посредством дистанционного ИТ-обучения (например, Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины в сотрудничестве с Университетом Овернь Клермон-1 из Франции);
- формирование *системы инжиниринговой помощи* для обеспечения эффективной реализации инвестиционных проектов;
- расширение деятельности подразделений *Республиканского центра трансфера технологий*, обеспечивающих информационно-технологическое взаимодействие;
- активизация финансовой поддержки инновационной активности кластеров – *венчурных фондов, сообщества бизнес-ангелов*.

Если в некоторых областях (например, в Гродненской) ставку при создании кластеров делают на развитие инвестиционного потенциала свободных экономических зон (СЭЗ), приоритетами других регионов выступают индустриальные парки (площадки), которые, как мы знаем, играют существенную роль в последующем создании кластеров. Уже с 2016 года в регионах ведется активная работа по созданию *индустриальных площадок* с необходимыми инженерными коммуникациями либо с возможностью подключения в непосредственной близости с целью последующего предоставления инвесторам для создания производств. Например, в Могилевской области площадки площадью не менее 10 га, оборудованные инженерными коммуникациями (сети водо-, электро-снабжения, или их незначительная удаленность, наличие подъездных путей) по состоянию на конец 2017 г. имелись в городах областного подчинения и 12 районах.

Главной точкой роста Минской области является Китайско-Белорусский индустриальный парк, концепция которого предполагает создание фактически нового города, сочетающего производственную, жилую, административную инфраструктуру для размещения в нем перспективных, основанных на инновациях экспортно-ориентированных и импортозамещающих производств, привлечения иностранных и отечественных инвестиций и квалифицированного менеджмента. Однако нелишне напомнить, что парковая структура не тождественна кластеру.

В ближайших планах практически всех регионов *создание условий и специальные меры для внедрения кластерных механизмов в практику хозяйствования*, среди них такие как:

- распространение идей и принципов кластерного развития в региональном бизнес-сообществе;
- привлечение специалистов, в том числе зарубежных, имеющих опыт создания успешных промышленно-инновационных кластеров;
- разработка региональной программы создания кластеров (как самостоятельного документа либо в контексте развития региональной инновационной системы);

- создание региональной системы управления кластерным развитием и инфраструктуры поддержки кластерных инициатив и проектов;
- расширение функций центров поддержки предпринимательства или создание центров регионального развития с включением структуры для реализации кластерных инициатив в регионах.

2.2. ИНИЦИАТИВЫ СОЗДАНИЯ КЛАСТЕРОВ

Напомним, что кластерная инициатива – формализованное намерение и скоординированные действия по формированию и развитию кластера с вовлечением и непосредственным участием инициаторов и (или) ключевых участников кластера.

Согласно европейскому опыту, непосредственными инициаторами чаще всего являются представители крупного бизнеса или органов управления. Доля научных организаций и бизнес-ассоциаций не превышает 20%.

Давайте посмотрим, как обстоят дела в Беларуси. У нас пока нет полноценных и зрелых кластеров, но есть обнадеживающие ростки и, главное, появилась когорта лидеров бизнеса, научно-образовательной среды и представителей государственных структур, которые не только осознали полезность кластерной модели развития, но и готовы взаимодействовать между собой с целью формирования кластеров. Об этом свидетельствует перечень уже заявленных кластерных инициатив и серьезных намерений, представленных ниже.

География кластерных инициатив довольно широкая. Не концентрируясь только в столице, кластеры прорастают в большинстве областей, причем не только в самых крупных городах, но и в более мелких – Новополоцке, Полоцке, Пинске. Зачинщиками чаще всего выступают университеты. Даже там, где инициаторами являются крупные предприятия, университеты входят в обязательную тройную спираль формирования кластеров. А Полоцкий государственный университет даже участвует в создании двух кластеров. Вместе с тем, радует, что вклад в кластеризацию вносят и общественные организации (бизнес-союзы, отраслевые ассоциации, местные фонды развития), но пока это единичные случаи. Следует отметить участие технопарков, которые иногда выступают организациями кластерного развития, как, например, в кластере «Полесье».

Нельзя не упомянуть туристический сектор, имеющий большие перспективы в создании уникальной туристической индустрии, отвечающей современным требованиям и международным стандартам. В этом отношении создание туристических кластеров способно дать мощный толчок развитию агроэкотуризма как основы развития местных сообществ. Как и в других сферах, формирование туристических кластеров находится на начальном этапе. В нижеприведенный список включены две наиболее известные кластерные инициативы из Брестской и Минской областей.

ПРИМЕРЫ КЛАСТЕРНЫХ ИНИЦИАТИВ И ЗАРОЖДАЮЩИХСЯ КЛАСТЕРОВ В РЕГИОНАХ БЕЛАРУСИ

1. Инновационно-промышленный кластер (ИПК) «Союз медицинских, фармацевтических и научно-образовательных организаций “Медицина и фармацевтика – инновационные проекты”» <http://farm-cluster.by/>

Медико-фармацевтический кластер был создан в 2015 году в виде союза медицинских, фармацевтических и научно-образовательных организаций (рис. 13). Инициатором кластера, его научной лабораторией и кузницей кадров выступает Витебский государственный медицинский университет (ВГМУ). В октябре 2016 года ВГМУ присвоен статус субъекта инновационной инфраструктуры – центра трансфера технологий.

Кластер был основан: ВГМУ, ООО «Рубикон», ООО «Нативита», ОАО «БелВитунифарм», ООО «Вит-Вар», ООО «АконитФарма», ООО «Фарммаркетинг Групп», ККУП «Витебский областной центр маркетинга», НП «Союз фармацевтических и биомедицинских кластеров» (Россия), РПУП «Академ-фарм», ООО «Сивитал».

В кластере осуществляется разработка новых лекарственных средств в научно-исследовательских центрах и лабораториях ВГМУ, а также оказываются такие услуги как доклинические, биоэквивалентные и клинические исследования лекарственных средств; их контроль качества и маркетинговые исследования рынка.

Впервые в Республике Беларусь в 2017 году силами фармацевтического кластера были созданы экспертные советы, позволяющие объединить за одним столом деятелей науки, практикующих клиницистов и представителей фармацевтического бизнеса. Цель экспертного совета – определение перспективных тенденций и направлений развития фармацевтической отрасли. А в 2019 году на базе ВГМУ начала действовать единственная в стране отраслевая фармацевтическая лаборатория.

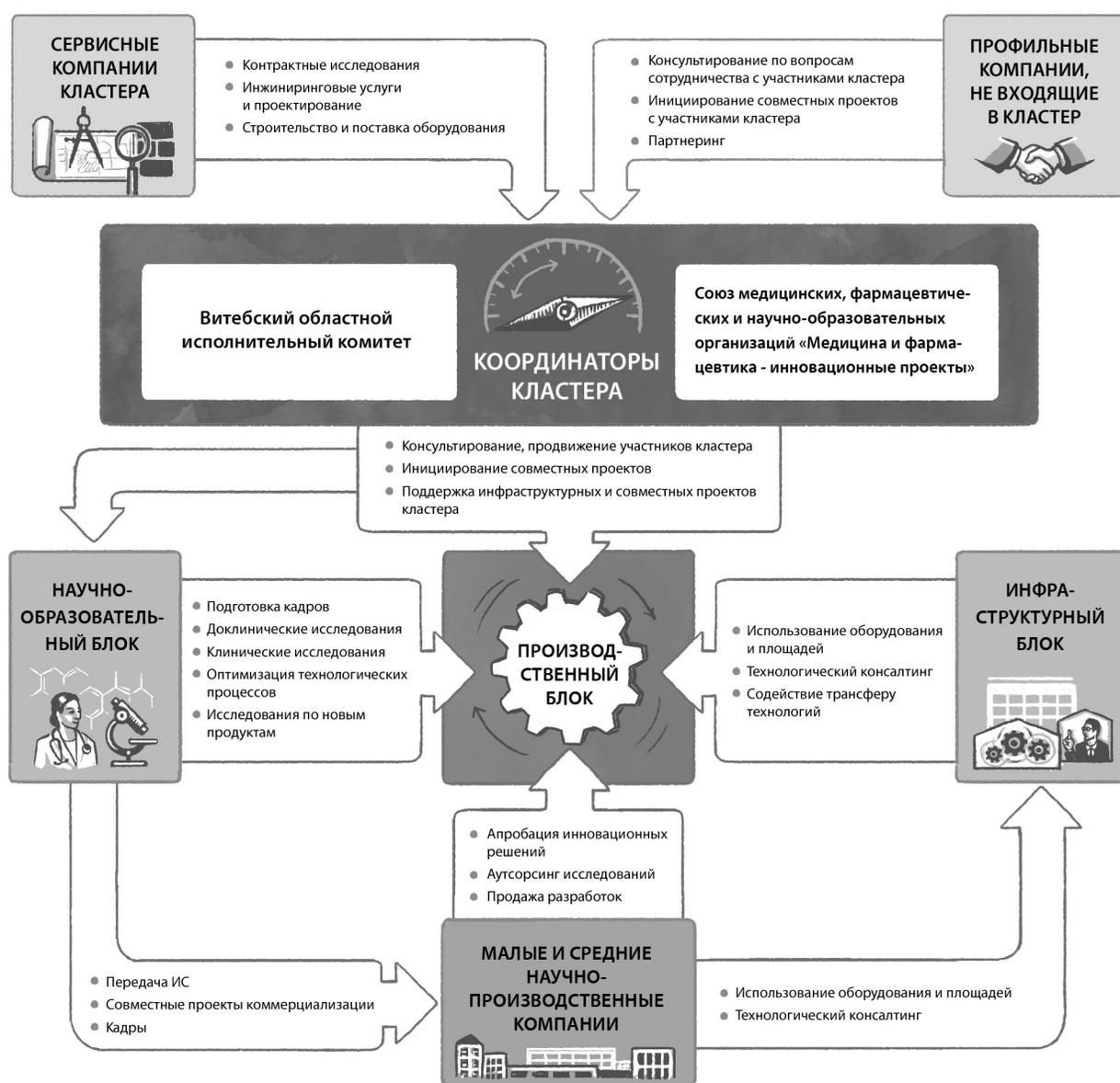


Рис. 13. Схема ИПК «Союз «Медицина и фармацевтика – инновационные проекты»»

С приходом в кластер Витебского государственного университета им. П. М. Машерова и технопарка ООО «ИПГ Закон и Порядок» (альтернативно развиваемой площадки) расширился диапазон деятельности кластера. В новой концепции будущее кластера видится в более масштабном формировании – как «Витебской кремниевой долины».

2. Инновационно-промышленный нефтехимический кластер в г. Новополоцк

В октябре 2017 года было подписано соглашение о создании нефтехимического кластера между Новополоцким горисполкомом, ОАО «Нафтан» и Полоцким государственным университетом (ПГУ). Следует подчеркнуть, что инициатива создания кластера исходила снизу, от местных органов управления и руководства крупного предприятия.

Среди основных целей создания кластера – содействие развитию научной, производственной, организационной кооперации, внедрение технологических инноваций за счет обеспечения эффективного взаимодействия науки, бизнеса и власти. Также – повышение конкурентоспособности региона на национальном и мировом уровнях, повышение инвестиционной привлекательности региона и обеспечение высоких темпов экономического роста.

В августе 2018 года СЭЗ «Витебск» организовала новый сектор в Новополоцке, предоставив все свои преференции для участников кластера, что позволит усилить инвестиционную деятельность и развитие деловой активности.

Для разработки проекта создания полноценного кластера создана рабочая группа. На научно-технологический парк Полесского государственного университета возложена миссия организации кластерного развития.

Создание кластера позволило систематизировать и поставить на новые рельсы сотрудничество «Нафтана» и Полоцкого государственного университета, который ведет по заказу нефтеперерабатывающего завода (НПЗ) работу по 16 хозяйственным договорам различной направленности. Среди них наработки, которые завод успешно использует в производственной деятельности. Следует отдельно отметить кооперацию в подготовке и переподготовке кадров: 70% работников «Нафтана» – выпускники ПГУ. Причем с созданием кластера и эта составляющая получила новое развитие: начиная с разработки учебных программ и курсов для повышения квалификации сотрудников предприятия и заканчивая открытием для них новых специальностей по переподготовке и возможностью углубленно изучать иностранные языки, включая английский и китайский.

Недавно у белорусского нефтехимического кластера появилась собственная отраслевая лаборатория, которая начинает работу на базе Полоцкого государственного университета при поддержке ОАО «Нафтан». На ее оборудование планируется потратить 1,5 млн долларов из Республиканского централизованного инновационного фонда. Пользоваться ее возможностями смогут как предприятия-производители для опытных испытаний новых образцов продукции, так и студенты, ученые ПГУ для своих исследовательских работ и научных разработок. Создание нефтехимической лаборатории – один из значимых итогов почти годовой работы инновационно-промышленной структуры.

Сегодня зарождающийся кластер является одной из точек экономического роста региона. В будущем к работе в рамках кластера будут активней привлекаться и другие предприятия региона.

Результатами деятельности нефтехимического кластера должны стать: создание новых рабочих мест, в том числе за счет открытия предприятий и производств, рост инновационной активности и экономического потенциала региона, производительности труда, увеличение объема инвестиций и выполняемых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию новых и модернизации имеющихся технологий и производств, развитие малого и среднего бизнеса.

3. Инновационно-промышленный композитный кластер в г. Полоцк

Полоцкий композитный кластер создан в ноябре 2018 года. Инициатором кластера выступило ОАО «Полоцк-Стекловолокно». В числе тех, кто поддержал кластерную инициативу: Белорусский концерн по нефти и химии «Белнефтехим», Полоцкий райисполком, Белорусский государственный технологический университет, Институт механики металлополимерных систем имени В. А. Белого Национальной академии наук Беларуси, Институт БелНИИС¹⁷, Осиповичский завод автомобильных агрегатов, а также ряд предприятий среднего и малого бизнеса Полоцкого региона. Соглашение о создании кластера подписали руководители и представители 11 организаций. Главное условие вхождения в кластер – не только заниматься деятельностью в промышленности композиционных материалов, в сфере соответствующих научных исследований и оказания услуг по организации и развитию высокотехнологичных производств композитов, но и разделять цели и задачи кластера во имя общей выгоды.

Ядром кластера стали ОАО «Полоцк-Стекловолокно», Белорусский государственный технологический университет, филиал «Нива-Сервис» управляющей компании «Нива», ООО «АпАТЭК-Полоцк», Полоцкий районный исполнительный комитет.

Производство композитных материалов – высокотехнологичное перспективное направление. Рынок композитов оценивается примерно в 82 млрд долларов, и он постоянно растет. Композиты очень востребованы в машиностроении, автомобилестроении. Поэтому формирующийся кластер не будет испытывать недостатка в заказах, уже сейчас с ним готовы заключать долгосрочные контракты многие отечественные и зарубежные партнеры.

Мощности лидирующего предприятия ОАО «Полоцк-Стекловолокно» позволяют производить в год до 57 тыс. тонн стекловолокна четырех типов и входить в число мировых производителей. Продукция поставляется в более 50 стран мира. Со всеми участниками кластера у предприятия-лидера есть совместные проекты и планы сотрудничества, что говорит о прочном и взаимовыгодном сотрудничестве в кластере.

В кластере учреждены правление и инновационный совет. Так как кластер еще только формируется, работает инициативная группа по его созданию и, что особенно ценно, разрабатываются совместные проекты участников кластера, например, по переработке отходов.

4. Инновационно-промышленный кластер биотехнологий и зеленой экономики «Полесье»

<https://cluster.polessu.by/>

ИПК биотехнологий и зеленой экономики в регионе Припятского Полесья создан в феврале 2018 года по инициативе Полесского государственного университета.

Кластерную инициативу и договор о совместной деятельности подписали 26 субъектов хозяйствования, в том числе промышленные предприятия, фермерские хозяйства и индивидуальные предприниматели из Беларуси и Польши. В качестве организации кластерного развития определен научно-технологический парк ООО «Технопарк “Полесье”», интеллектуальной платформой кластера выступает Полесский государственный университет.

В реализации проекта по созданию кластера (2018–2022 годы) принимают участие:

- Министерство экономики Республики Беларусь;
- Брестский облисполком;
- Пинский горисполком;
- Пинский райисполком;

¹⁷ Научно-исследовательское республиканское унитарное предприятие по строительству «БелНИИС».

- УО «Полесский государственный университет»;
- ООО «Технопарк “Полесье”».

Элементами инфраструктуры выступают:

- научно-исследовательские лаборатории университета;
- биотехнологический центр;
- научно-технологический парк «ООО Технопарк “Полесье”»;
- краудинвестинговая платформа;
- стартап-движение.

Кластер имеет стратегическое видение и четкие целевые ориентиры: к 2022 году планируется обеспечить развитие внутреннего спроса, импортозамещение и перейти к экспорту биотехнологической продукции; создать производственно-технологическую базу для формирования новых подотраслей промышленности, способных в долгосрочной перспективе заменить существенную часть продуктов, производимых методом химического синтеза, продуктами биологического синтеза.

Планируется, что биопредприятия будут создаваться как производства нового типа – смарт-заводы, что предполагает включение в технологию производства биопродукции интерактивных процессов и IT-диагностики состояния потребителей, подбора оптимальных рецептур и мониторинга результатов их применения. Неотъемлемым эффектом кластера станет создание научно-образовательного центра мирового уровня в области биотехнологий, зеленой экономики и здорового образа жизни.

Создатели кластера рассчитывают, что в стратегической перспективе развитие кластера позволит обеспечить выход на уровень производства биотехнологической продукции в Беларуси в размере около 0,5% ВВП к 2030 году и создание условий для достижения сектором объемов не менее 3% ВВП к 2050 году.

Инновационно-промышленный кластер в области биотехнологий и зеленой экономики в 2018 году был зарегистрирован кластерной платформой Европейского союза.

Концептуально кластер включает 8 хозяйственных профилей – приоритетных видов деятельности региона Полесья (рис. 14).

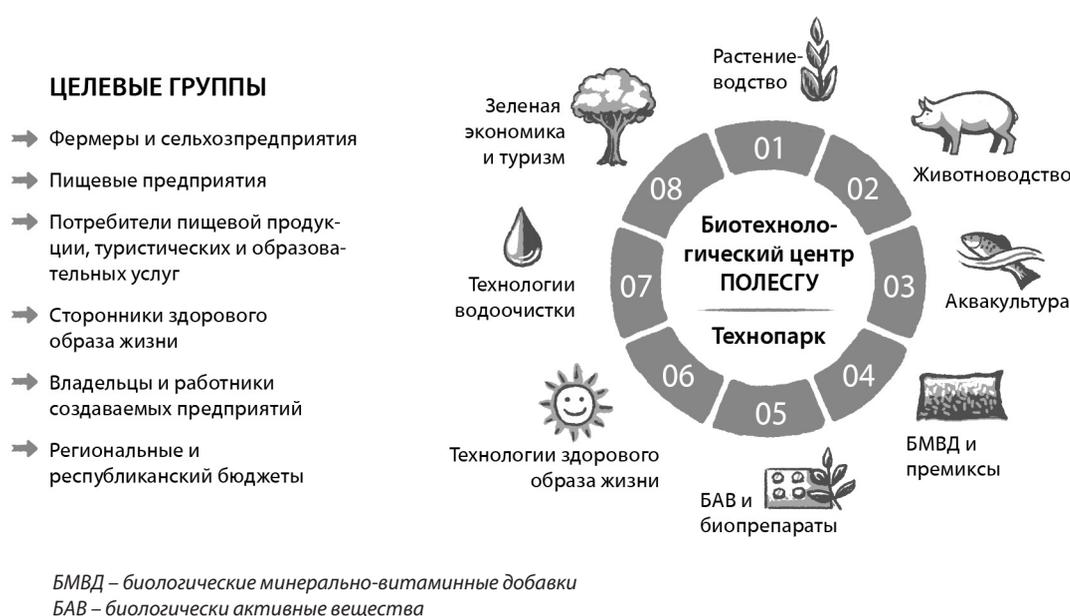


Рис. 14. Профили биотехнологического кластера «Полесье»

Между участниками профилей кластера устанавливаются технологические связи. При этом внутри каждого профиля формируется слой зеленой экономики, представленный органическими производствами в растениеводстве, животноводстве, производстве продукции для здорового образа жизни, а также биотехнологиями защиты животных, растений и окружающей среды.

Каждый из профилей представлен однотипными модулями, количество которых будет нарастать по мере расширения сферы коммерциализации проекта. Пилотный модуль профиля становится площадкой для демонстрации преимуществ перед новыми потенциальными участниками, а также оказания образовательных и консалтинговых услуг.

В основе технологической платформы профилей кластера лежат преимущественно результаты собственных научных исследований, как уже выполненных, так и запланированных для проведения в лабораториях создаваемого биотехнологического центра.

Бизнес-модели рассчитаны на создание инновационных высокотехнологичных предприятий малого и среднего бизнеса. В течение 2018–2022 годов планируется создание 150 малых и средних предприятий, в том числе 9 смарт-заводов, 8 лабораторий, 37 фермерских хозяйств, консалтингового центра. Численность создаваемых высококвалифицированных рабочих мест, в первую очередь для выпускников УО «ПолесГУ», – не менее 1500.

Финансирование исследований и коммерциализации проектов будет осуществляться за счет максимального привлечения средств физических и юридических лиц, в том числе на основе краудинвестинга¹⁸ и франчайзинга.

Реализация концепции кластера открывает возможности построения новых форм взаимодействия тетрады «наука – бизнес – производство – образование» для достижения лидерства по намеченным направлениям развития биотехнологии и зеленой экономики.

5. Инновационно-промышленный кластер в области аграрных биотехнологий и зеленой экономики Горецкого района на базе УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия» и ООО «Технопарк “Горки”»

<http://technoparkgorki.by/>

Первым шагом в формировании инновационно-промышленного кластера в области аграрных биотехнологий и зеленой экономики является создание ООО «Технопарк “Горки”» как субъекта инновационной инфраструктуры – *научно-технологический парк*.

Он основан в 2017 году на базе крупнейшего аграрного многопрофильного вуза стран СНГ и Европы – Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. Являясь единственным научно-технологическим парком в системе Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, технопарк представляет собой уникальную площадку для коммерциализации аграрных наукоемких разработок на территории Евразийского экономического союза.

Миссия технопарка – создание условий для развития наукоемких организаций (резидентов) и оказание помощи в осуществлении ими инновационной деятельности от разработки нововведения до его освоения и коммерциализации.

Резиденты технопарка создают и коммерциализируют наукоемкие разработки в восьми приоритетных направлениях:

- Точное (прецизионное) земледелие и животноводство.
- Смарт-технологии и интернет вещей в сельском хозяйстве.
- Биологические удобрения и средства защиты растений.

¹⁸ Краудинвестинг – альтернативный финансовый инструмент для привлечения капитала в стартапы и предприятия малого бизнеса от широкого круга микроинвесторов.

- Производство органической продукции.
- Селекция и генная инженерия в растениеводстве.
- Генетические улучшения пород животных.
- Биологические кормовые добавки для животных.
- Биоэнергетика и экология сельского хозяйства.

В технопарке имеется ряд преференций и льгот: освобождение от налогов на землю и недвижимость, снижение налоговой ставки при общей системе налогообложения с 18 до 10% и другие льготы.

В начале 2019 года в технопарке появились первые резиденты, специализирующиеся на создании сельскохозяйственных роботов и цифровых продуктов для фермы. Эти компании уже экспортируют инновационную продукцию в страны дальнего зарубежья, намерены привлекать инвестиции и увеличивать объем готовой наукоемкой продукции. Формируемый в регионе кластер аграрных биотехнологий и зеленой экономики дает прекрасную возможность резидентам технопарка быстро масштабировать свой бизнес.

В 2018 году в рамках реализации совместного проекта ПРООН и Министерства экономики Республики Беларусь «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» на базе ООО «Технопарк “Горки”» создан центр поддержки предпринимательства и оборудован бизнес-инкубатор с коворкингом. Помимо реализации консультационных услуг и образовательных программ бизнес-инкубатор будет способствовать расширению сотрудничества малых предприятий региона с крупным наукоемким бизнесом (резидентами технопарка).

6. Минский региональный кластер «Зеленая энергетика»

bit.ly/30G79cF

Общественная организация «Минский столичный союз предпринимателей и работодателей» поддержала инициативу местного фонда «ЛЕЛИВА» (2016 год) под названием «Прилуки – территория устойчивого развития». Она посвящена сохранению историко-культурного наследия страны и возрождению исторической памяти в отношении родов белорусской шляхты и дворянства Гуттен-Чапских.

Инициатива также поддержана Минским районным исполнительным комитетом, Минским областным исполнительным комитетом.

Цели инициативы:

- разработка проекта восстановления Прилукского дворцово-паркового комплекса (бывшей усадьбы графов Гуттен-Чапских) с учетом возможностей развития историко-культурного и агроэкологического туризма;
- внедрение зеленой экономики и энергетике (возобновляемых источников энергии) посредством создания демонстрационной зоны высокой энергоэффективности и экологичности.

В данной концепции кластеру отводится роль организационной структуры, реализующей некоммерческий проект социального предпринимательства в области культуры, туризма, экологии, возобновляемых источников энергии и микрофинансирования. В состав кластерной инициативы вошли 8 организаций Минского района.

Кластерный проект направлен на продвижение туристического имиджа Республики Беларусь на международной арене, дальнейшее развитие въездного туризма, сохранение историко-культурного наследия страны, а также на развитие социально-ориентированного предпринимательства.

7. Ассоциация «Инновационное приборостроение»

<http://www.aim-association.by/>

В 2017 году ряд коммерческих организаций, осуществляющих разработку и производство приборостроительной продукции, создали профильную ассоциацию «Инновационное приборостроение» (АИП).

Инициаторы ассоциации:

- ООО «Изовак» (г. Минск);
- ООО «Изовак Технологии» (г. Минск);
- ООО «Полимастер» (г. Минск);
- ЗАО «СОЛАР ЛС» (г. Минск);
- СП «Технотон» (Минский район);
- ЗАО «Завод Флометр» (г. Вилейка);
- ООО «Промвад Софт» (г. Минск).

Ассоциация развивает внутриотраслевое взаимодействие и работает по следующим направлениям:

- Создание общего информационного ресурса для компаний и стартапов.
- Сотрудничество в исследованиях и разработках, управлении финансами, маркетинге и продажах.
- Развитие кооперации в производстве и закупках.
- Развитие персонала и инженерных ресурсов.

Сегодня АИП активно развивает приборостроительную отрасль во взаимодействии с Государственным комитетом по науке и технологиям, Министерством экономики и Парком высоких технологий, проводит публичные мероприятия, стартап-конкурсы, сотрудничает с консалтинговыми компаниями, СМИ, инкубаторами и акселераторами.

Организационное развитие ассоциации синхронизировано с развитием внутриотраслевой кооперации и созданием инновационной экосистемы посредством привлечения научных и образовательных организаций в качестве ассоциированных партнеров. Ожидается, что в дальнейшем такое партнерство послужит *основой отраслевого инновационно-промышленного кластера*.

8. Инновационно-промышленный кластер «Микро-, опто- и СВЧ-электроника»

http://ifan.basnet.by/?page_id=1814

В феврале 2017 года состоялось подписание соглашения о создании инновационно-промышленного кластера «Микро-, опто- и СВЧ-электроника» на базе Института физики имени Б. И. Степанова НАН Беларуси. Кластер задуман как координирующая структура и правовая основа для совместной работы организаций Академии наук, вузов, промышленных предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере научных исследований, опытно-конструкторских разработок, производстве изделий микро-, опто- и СВЧ-электроники, а также электронного и оптико-электронного машиностроения и приборостроения. Это позволяет принимать согласованные решения в соответствии с мировой конъюнктурой на рынке микроэлектроники и электронного машиностроения.

Основой деятельности кластера служит перспективный план сотрудничества Национальной академии наук Беларуси, вузов, ОАО «Интеграл», ОАО «Планар», ОАО «НИИ радиоматериалов», в котором отражены различные аспекты осуществляемого в настоящее время и планируемого в будущем сотрудничества в области разработки конкретных изделий и технологий.

Основные цели кластера:

- повышение конкурентоспособности и экономического потенциала участников кластера за счет эффективного взаимодействия, реализованного путем совместного участия в исследованиях, разработке и производстве изделий микроэлектроники, радиоэлектронных приборов на их основе и специального технологического оборудования на всем жизненном цикле продукции;
- расширение доступа к инновациям, технологиям, ноу-хау, специализированным услугам и высококвалифицированным кадрам;
- кооперация в образовательной, научно-технической и производственной сферах;
- усиление внешнеэкономической интеграции и рост международной конкурентоспособности участников кластера за счет включения кластера и его участников в глобальные цепочки;
- повышение инвестиционной привлекательности кластера;
- снижение затрат и повышение качества в цепях поставок товаров, работ, услуг для участников кластера, взаимное предоставление для участников кластера материально-технической и технологической базы для проведения экспериментальных, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ;
- обеспечение высоких темпов экономического роста участников кластера.

9. Туристические кластеры

На территории Минской области расположен уникальный комплекс и одна из лучших усадеб агроэкотуризма Беларуси – музей «Дудutki», который убедительно доказал, что туристско-рекреационная направленность позволяет усадьбам выйти на новый уровень рентабельности. Достойным подражания является опыт развития агроусадб туристического кластера Воложинского района и их участие в проекте «Валожынскія гасцінцы». Эта инициатива объединила хозяев агроусадб, ремесленников, музыкантов, организаторов активного туризма, представителей местной власти и сотрудников природоохранных учреждений. Идея сотрудничества заключается в том, чтобы предложить туристам как можно более разнообразные услуги и продукты на территории района: не просто ночлег и питание, но и экскурсии, турпоходы, анимационные программы, местные фестивали, изделия народных мастеров и многое другое. В ходе совместной работы было создано несколько новых экомузеев в дополнение к уже существовавшим, сложились устойчивые традиции проведения различных фестивалей. Агроэкоусадьбы «Ганка», «Кони-пони», «За мосточком» проводят мастер-классы по изготовлению хлеба, различных видов сыров.

Туристический кластер «Муховэцька кумора», расположенный на территории Кобринского и Жабинковского районов Брестской области

<http://kumora.by/>

Полесская дестинация¹⁹ обладает необходимыми предпосылками для развития туристических кластеров. Объекты кластера выступают как в роли альтернативных мест размещения транзитных путешественников, так и полноценной туристической дестинации, предоставляющей современный турпродукт практически для любой целевой аудитории. В названии кластера заложена отсылка к сохранению и популяризации природного и культурного наследия региона, т. к. «кумора» – это кладовая культурных ценностей, материальных и нематериальных, с которыми туристу предстоит познакомиться. Дестинация находится в бассейне реки Мухавец, что позволяет туристам заниматься водными видами активного туризма. В кластер входят агроусадьбы, ремесленные клубы, клубы военно-исторической реконструкции, фольклорные коллективы, туристические агентства, культовые сооружения, фермерские хозяйства, контактный зоопарк и многое другое. Таким образом, кластер развивает сразу несколько видов туристической деятельности –

¹⁹ Туристическая дестинация – это регион/район, являющийся конечной целью путешествия.

транзитный, экскурсионный, оздоровительный, спортивный, военно-исторический, сельский, этнографический, гастрономический, анимационный, религиозный, экологический и крафт-туризм. Есть возможности для лечебного и промышленного туризма благодаря доступно расположенным санаториям и производствам. Созданы водные, пешие и веломаршруты, экотропы, квесты, используются радиогиды. Планируется дальнейшее развитие экологического, спортивного и оздоровительного видов туризма, создание удобной разметки существующих и новых маршрутов, базовых помещений для размещения велосипедов и байдарок, более эффективного рекламного продвижения.

Успешный пример работы кластера «Муховэцька кумора» показывает, что включение различных компонентов традиционной культуры в туристические программы и маршруты способствует раскрытию ресурсного потенциала этнографического наследия, сохранению и популяризации традиций белорусского народа.

10. Другие идеи кластеров

Инициативу о создании *Гомельского нефтяного кластера* проявило РУП «Производственное объединение «Белоруснефть»». Проведено предварительное совещание с возможными участниками кластера – Институтом общей и неорганической химии НАН Беларуси, НИИ физико-химических проблем БГУ – для обсуждения вариантов сотрудничества. По результатам такой работы должна определиться инициативная группа владельцев (руководителей) субъектов хозяйствования, заинтересованных в создании кластера, которые будут его ядром.

Проект организации мебельного кластера в г. Сморгонь (на базе ИООО «Кроноспан»)

www.furniturecluster.by

Проект инициирован ИООО «Кроноспан» – крупнейшим производителем древесных плит в мире. Предприятие находится на территории свободной экономической зоны «Гродноинвест» в г. Сморгонь.

Данный проект ориентирован на создание благоприятной среды для развития мебельного производства и его компонентов. Сведения о составе кластера и его структуре пока отсутствуют. На данном этапе проект больше похож на инвестиционную программу предприятия.

Прямо скажем, что для страны в центре Европы десяток кластерных инициатив на фоне повсеместного распространения кластеров за рубежом – это не много. Что же мешает их расцвету и над чем нам предстоит поработать?

Прежде всего, потоку кластерных инициатив и проектов препятствует низкий уровень самоорганизации бизнеса, разобщенность и недостаток доверия владельцев предприятий друг к другу.



По мнению Павла Данейко, генерального директора бизнес-школы института приватизации и менеджмента, у жителей Беларуси есть склонность к групповой работе, поиску совместных решений. Останавливает крайне низкий уровень доверия между людьми. Диалог, коллективные действия чрезвычайно важны – это двигатель развития. Но это и барьер для сверхиндивидуализированного белорусского общества. Вести диалог не умеют ни чиновники, ни гражданское общество. ... Дальнейший рост экономики связан с коллективными действиями предпринимателей. Но постсоциалистические общества не умеют организовывать коллективные действия. В Беларуси, например, нет ни одной ассоциации закупищиков. Попытки их создать упираются в стену недоверия друг к другу.

В вышеприведенных примерах кластерных инициатив мы видим узкий круг участников (как правило, до 10 организаций), что мешает в полной мере раскрыться преимуществам взаимодействия внутри самого кластера, не позволяя получить значимый мультипликативный и синергетический эффект. Международный опыт показывает, что для формирования самодостаточной территориально-хозяйственной системы требуется не менее 50 организаций.

Нужна реальная интеграция двух секторов экономики – частного и государственного, снижение и устранение латентных (неявных) административных и психологических барьеров на пути участия государственных предприятий в формирующихся кластерах на базе организаций частного бизнеса, что несомненно повысит эффективность государственно-частного взаимодействия в перспективных сферах жизнедеятельности.

Следует признать ограниченность инструментов государственной поддержки инновационно-промышленных кластеров и их недостаточно умелое использование со стороны как государства, так и бизнеса. С другой стороны, реальную картину сможет показать только организованный конкурс кластерных инициатив, хорошо отработанный в других странах способ стимулирования регионального кластерного развития. Здесь будут необходимы инициативность и неформальный подход местных органов власти в деле поддержки кластерных инициатив, оперативном решении конкретных проблемных вопросов формирующихся кластеров.

Нужны авторитетные и влиятельные лидеры бизнеса, способные и готовые выступить в роли организаторов кластерных проектов. Однако многие из них все еще находятся в зоне «холдингового мышления».



О целесообразности и перспективах развития кластеров в Республике Беларусь²⁰

«...Последние 10 лет я посвятил массу времени и ресурсов на создание группы компаний холдингового типа, в центре которой стояла управляющая компания, а бизнес строился по принципу лейки. Вникая во все процессы – от продаж до бухучета – и осуществляя практически авторитарный контроль за всеми участниками холдинга, я был уверен, что система должна работать как часы и ей не страшны никакие катаклизмы. Первой и главной причиной роста я считал то, что мы постоянно предлагали клиентам что-то новое, самое передовое, не уступающее по качеству аналогам из Европы и Америки. Это касалось как технологий, так и продуктов. Мы постоянно работали с привлечением лучших достижений как зарубежной, так и отечественной науки. Основной упор делался на поиск инноваций и их быстрое внедрение. Мотивация персонала стояла на первом месте.

Однако кризис 2014–2015 годов показал все слабости созданной мною холдинговой структуры. Работай мы в рамках кластера, сегодня все было бы проще. Вопрос принятия ключевых и спорных решений мог быть переложен на коллегиальный орган. Фирмы-партнеры, а также их сотрудники, понимая что могут “утонуть”, сами были бы более активны, а не ждали, пока примется решение “сверху”. И самое важное: не являясь собственником всех участников кластера, я бы смог сократить расходы посредством сворачивания или расторжения отношений с фирмами-балластами, в каком-то временном периоде уделяя больше внимания инновационным и перспективным субъектам.»

Виталий Радьков,

управляющий группы компаний «Промхимгрупп»,

кандидат экономических наук,

депутат Минского районного Совета депутатов XXVII созыва

²⁰ bit.ly/2Sm3Zb1

Вместе с тем, предприниматели оправданно побаиваются сложности формализации и последующей организации деятельности кластера. Кластер – сложная самовоспроизводящаяся территориальная система. Даже те, кто продекларировал заинтересованность и готовность взаимодействия на основе кластерной модели, испытывают значительные трудности как с выбором формы организации кластера и согласованием направлений совместной деятельности, так и в дальнейшем с организацией и проведением на регулярной основе конкретных мероприятий, без которых, в сущности, сотрудничество теряет смысл. В этом им поможет информация, приведенная в третьей главе данного пособия.

2.3. ВОЗМОЖНОСТИ КЛАСТЕРИЗАЦИИ ДЛЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ГОРОДОВ

Согласно аналитическим данным²¹, можно отметить положительную тенденцию последних лет в размещении промышленных предприятий в районах, центрами которых являются малые и средние городские поселения. Больше всего их появилось в Минском, Могилевском, Дзержинском, Брестском районах, прежде всего, в городских поселениях с численностью менее 50 тыс. жителей. Радует, что в противовес столице увеличилась концентрация промышленного производства в областных центрах, а также в Минском районе.

Хотя распределение промышленности внутри областей крайне неравномерно, в ее территориальной структуре существенно возросла доля районов, центрами которых являются города с численностью менее 20 тыс. человек. Однако их удельный вес в общем объеме производства промышленной продукции своих областей составляет от 0,1% до 2%, что сигнализирует об актуальности проблемы их дальнейшего индустриального развития и необходимости активизации деловой активности в малых и средних городах и проблемных регионах.



Совет по развитию предпринимательства: меры по активизации предпринимательской деятельности в проблемных регионах²²

Анализ практики соседних стран, относительно недавно вставших на путь рыночных реформ, но уже достигших серьезных успехов в развитии частного сектора экономики, свидетельствует, что активизация предпринимательской деятельности в экономически проблемных регионах обеспечивается двумя путями.

Первый путь предполагает выращивание «домашних» субъектов бизнеса и в качестве обязательного условия включает выработку и реализацию системы мер по стимулированию и поддержке деловой инициативы местного населения, включая самозанятость, индивидуальное предпринимательство, создание микроорганизаций, специализирующихся на осуществлении торговых операций, предоставлении услуг гражданам, производстве и реализации сельскохозяйственной продукции. Это является ключевым моментом в обеспечении занятости, повышении качества и уровня комфорта среды для проживания.

Катализатором подобных процессов могло бы стать создание на базе действующих в регионах научных учреждений деловых центров, генерирующих бизнес-модели, апробирующие и сопровождающие их внедрение.

Примером может стать Биотехнологический центр Полесского государственного университета, выступающий в качестве кластерной организации инновационно-промышленного кластера зеленой экономики «Полесье». В его задачи входит привлечение инвестиций для пилотных участников кластера; инкубирование малых и

²¹ Аналитический отчет о реализации в 2016–2017 гг. Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития РБ на период до 2030 года.

²² bit.ly/32vbrpx

средних предприятий, организация их масштабирования и дальнейшего технологического сопровождения. В качестве подобных центров кластерного развития могут выступать также ряд бизнес-инкубаторов, например Молодежный бизнес-инкубатор (г. Минск), Центр развития сельского предпринимательства «Комарово» и др.

Второй путь предполагает «деловую интервенцию», то есть продвижение сложившегося среднего и крупного бизнеса в регионы посредством его диверсификации, развития франчайзинга, аутсорсинга, субконтрактации, а также посредством размещения торговыми сетями заказов на производство продукции собственной торговой марки.

Инструментом реализации такого пути может стать кластерный подход, основанный на взаимодействии органов государственной власти с бизнесом и направленный на поддержку не отдельных субъектов или отраслей, а на реализацию проектов, отвечающих целям и интересам данного региона.

В числе условий для получения поддержки могут быть также: налаживание сотрудничества крупных предприятий с субъектами МСП по организации производства импортируемых деталей, узлов и комплектующих (в том числе посредством учреждения коммерческих организаций на паритетных началах); обеспечение приоритетного доступа создаваемых бизнес-структур к долгосрочным заказам белорусских промышленных предприятий и др.

Общие рекомендации Совета по развитию предпринимательства можно дополнить рядом советов по развитию малых и средних городов с учетом возможностей кластеризации:

- **Делать малые города партнерами близлежащих крупных городов и расположенных в них инновационно-промышленных кластеров**

Для этого нужно воспользоваться географической картой местности и очертить зону действия кластера диаметром 100–150 км (рис. 15). Если ваш населенный пункт попадает в эту зону, это значит, что предприятия и организации вашего города могут построить экономические отношения с ядром кластера и воспользоваться его выгодами. Об этом – в начале книги. Самый логичный ход для малых городов – содействовать вхождению в кластер их градообразующих предприятий и (или) группы ведущих компаний города.



Рис. 15. Зона потенциального попадания в кластер

В условиях рыночной конкуренции градообразующим предприятиям-одиночкам трудно поддерживать функционирование технологических цепочек, сохранять производственные мощности, изготавливать продукцию на доступном ценовом уровне, своевременно проводить модернизацию, и главное, использовать новые технологии и расширять рынки сбыта. В таких условиях интегрирование предприятий, находящихся в малых, средних городах и проблемных районах, в региональные кластерные структуры позволит не только выживать в условиях конкуренции, но и через стабилизацию ситуации выйти на путь устойчивого развития.

При вхождении градообразующих предприятий в кластеры эффект может быть достигнут в следующем:

- сохранении производственного и имущественного комплексов города (развитие производственной кооперации с участниками кластера может дать шанс новой жизни таких комплексов);
- совместном представительстве интересов предприятий – участников кластера при взаимодействии с коммерческими и государственными структурами; создании возможности для получения государственных преференций;
- совместном планировании развития технологических возможностей предприятий – участников кластера; перетоке знаний и инноваций;
- расширении круга потребителей производимых товаров и услуг; росте конкурентоспособности предприятия;
- переносе положительной репутации кластера на его участников; облегченном доступе к внешнему финансированию;
- реализации совместных кластерных проектов для решения проблем конкретных предприятий и др.

Не менее важно содействовать вхождению в кластер локального малого и среднего бизнеса, поощряя производственную кооперацию и субконтрактацию.

Ожидается, что формирование кластерного объединения напрямую затронет прилегающие территории в качестве сырьевой базы, поставщика кадровых ресурсов, мест расположения сопутствующей инфраструктуры; приведет к повышению занятости населения, и следовательно, к увеличению налоговой базы; развитию смежных секторов в экономике и сфере услуг. В результате – к сохранению города и улучшению его имиджа.

Как быть, если кластер в соседнем городе только зарождается? Где об этом узнать?

Кластер не возникает в одночасье, поэтому о его формировании известно задолго до официального перерезания красной ленточки. Уже сейчас можно найти подсказки в подразделе 2.1. данного пособия, в котором собраны данные о планируемых и зарождающихся кластерах на территории всех областей.

Как правило, в состав стейкхолдеров будущего кластера входят представители профилирующих министерств и региональных органов управления, бизнеса, университетских структур. Инициаторы не скрывают своих намерений, работая над концепцией кластера.

Зарождение кластера в непосредственной близости – шанс для местной власти и бизнес-сообщества подключиться к разработке кластерной инициативы. Сотрудничество с инициативными

компаниями – лидерами создания кластера даст неоценимый опыт общения и совместного решения проблем региона. Надо только проявить инициативу, а затем терпение в переговорах и настойчивость в достижении цели.

На этом этапе целесообразно прибегнуть к помощи консультантов и экспертов кластеризации. А чтобы не тратить скудный местный бюджет – обратиться к донорским организациям, которые реализуют проекты на региональном и местном уровне. Например, среди задач проекта ЕС/ПРООН «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь» (2018–2021 гг.) предусмотрена грантовая поддержка кластерных инициатив. Возможно, это ваш шанс!

Может так оказаться, что специализация кластера и сфера деятельности его якорных предприятий далека от специфики организаций вашего города. Но не стоит опускать руки. Тематическая направленность кластера закладывается изначально, но, как правило, в его структуре существуют ниши для предприятий и организаций смежных областей, обеспечивающих производств и деловых услуг, что значительно расширяет спектр возможностей для продвижения производственного потенциала малого города. Местным властям и бизнес-ассоциациям следует организовать упреждающий процесс адаптации бизнеса к кластерным условиям хозяйствования: провести серию welcome-сессий для налаживания деловых связей с резидентами кластера, создавать условия для субконтрактных отношений, расширить консалтинговое обслуживание со стороны институтов поддержки предпринимательства, проводить разъяснительную работу по продвижению концепции кластеризации.

- **Внедрять кластерный подход и формировать кластерные структуры на территории малых и средних городов**

Это к вопросу «сможет ли небольшой город собственными силами создать какой-нибудь кластер?». Если не впадать в гигантоманию, то вполне может. Речь в этом случае может идти о локальных кластерах или мини-кластерах. К таковым можно отнести кластеры в сфере агротуризма.

Туристический кластер отличается от промышленного тем, что вместо заводов в него входят небольшие агроусадьбы, вместо промышленных площадок задействованы природоохранные территории, а кластерная инфраструктура включает туроператоров, информационный ресурс, экологические музеи, ремесленные клубы и фольклорные театры. В зависимости от направленности туристической деятельности кластеры могут классифицироваться как культурно-познавательные; рекреационные; культурно-развлекательные и др. Во всем остальном туристические кластеры действуют по общим законам кластеризации и обеспечивают обслуживание клиентов в соответствии с так называемой туристической цепочкой ценностей, куда входят все необходимые элементы: информационный центр, транспорт, проживание, питание, развлечение и т. д.

В Республике Беларусь формирование туристических кластеров находится на начальном этапе. Необходимость их развития в целях построения многоуровневой системы продвижения туристических услуг закреплена в Государственной программе «Беларусь гостеприимная» на 2016–2020 годы.



Следует отметить, что экологический туризм является одним из наиболее динамично развивающихся видов туризма, так как сознание потребителей неуклонно «зеленеет». Он прирастает на 30% в год при среднегодовом приросте в международном туризме 4,5%. К зеленому туризму относят уже до 20% всех путешествий. В этой связи при создании кластера необходимо использовать моду на зеленый туризм и обеспечить контроль за экологичностью региональных турпродуктов.

Низкий темп развития туризма в малых городах во многом объясняется их недостаточным продвижением. Необходимо стимулировать спрос на путешествие по малым городам (например, туры выходного дня), культурно-познавательный и другие виды туризма, для чего местным властям, малому бизнесу, туристско-информационным центрам и другим организациям, относящимся к отрасли туризма, следует совместно разработать качественную маркетинговую концепцию по продвижению их туристского продукта. Работа над концепцией поможет выявить местный потенциал агроэкотуризма, определить ростки туристических кластеров или возможности для кооперации с соседями за счет расширения туристической цепочки.

Тем, кто настроен решительно, рекомендуем ознакомиться со специальным пособием по созданию региональных туристических кластеров в Беларуси²³.

Другой пример – швейные кластеры Украины как перспективное направление для малого бизнеса. Благодаря кооперации и грамотному распределению труда предприятия в кластере могут себе позволить услуги профессиональных дизайнеров и высококвалифицированных закройщиков, а закупка качественных тканей по оптовым ценам значительно снижает издержки. Малые предприятия смогли найти в кластере общие интересы, договориться о контроле качества на всех этапах и маркетинге, благодаря чему сегодня они шьют одежду для брендов Hugo Boss, Ferragamo, Zara.

Для определения перспективного бизнес-направления целесообразно *сделать акценты на использовании местных ресурсов развития*. К ним можно отнести малую энергетику, использование местных видов топлива, глубокую переработку сапропеля и торфа, а также такое новое направление, как палудикультура (болотное хозяйство).

Развитие экологически чистого фермерства, в частности на землях, прилегающих к особо охраняемым природным территориям (7,6% площади), можно использовать для формирования локальных кластеров, а также развития их в комплексе с другими (например, агро- и экологическим туризмом), что может дать толчок к созданию местных брендов.



В более широком плане местные ресурсы отражают разнообразие природных, культурно-исторических, социальных особенностей территорий, городов и деревень. Среди таких ресурсов можно назвать рекреационный, научно-исследовательский, экономический и образовательный потенциал ландшафтов, лесов и других природных объектов; водные ресурсы (реки, озера, родники); историко-этнографические богатства местных сообществ (фольклор, местные праздники, народная кухня).

Проекты по развитию территорий на основе местных брендов – важный компонент современного социокультурного развития во многих странах мира. Такого рода деятельностью уже занялись и в ряде районов Беларуси («Жураўлі і журавіны» в Миорском районе, «Мотальскія прысмакі» в Ивановском районе, шаповальство – в Дрибинском районе). Раскрутка местных и региональных брендов имеет большой потенциальный социально-экономического эффект, но здесь необходима синергия с соответствующей государственной поддержкой этих процессов.

²³ Вертинская, Т. С. Методология создания региональных туристских кластеров в Беларуси / Т. С. Вертинская, В. А. Клицунова. – Минск : Б-ка сел. туризма, 2014. – 52 с.

- **Формировать инфраструктуру для инвестиций и поддержки малого предпринимательства**

Приведем примеры того, как можно сделать городок успешным, каким бы маленьким он ни был. В международной практике известны случаи, когда в населенных пунктах с численностью 1000 жителей смогли создать 2–3 тысячи рабочих мест и даже завлечь на работу жителей близлежащих крупных городов.



В деревне Кехнец на востоке Словакии усилиями местных властей была создана индустриальная зона, в которой работает 15 компаний-резидентов и 2500 сотрудников. При этом численность жителей самой деревни составляет 1050 человек. Вторым примером – деревня Жарув в Польше. Местный мэр смог добиться выделения 300 гектаров для создания индустриального парка, который стал специализироваться на производстве электротехники и оказании инженеринговых услуг в машиностроении. Как результат, за последние 7 лет местные власти смогли привлечь в этот парк инвестиции в объеме 217 млн евро. На 90% это иностранные инвестиции. Для сравнения местный бюджет деревни составляет 13,6 млн евро.

- **Поощрять ремесленную деятельность и креативную экономику**

В Беларуси продолжает расти число ремесленников. С 2005 года количество физических лиц, уплачивающих сбор за осуществление ремесленной деятельности, выросло более чем в 100 раз и сегодня составляет около 40 тысяч человек²⁴. Развитие ремесел – главная составляющая успеха агроэкотуристической деятельности, а значит, и будущих кластеров.

Там, где сотрудничают бизнес, местные общественные организации и независимые представители творческих профессий, возникает новый образ сообщества, в котором поощряются кооперация и обмен идеями, куются условия для развития креативной экономики. Креативная экономика – это особый сектор экономики, основанный на интеллектуальной деятельности. Сюда относятся отрасли, экономическая функция которых заключается в создании новых идей, технологий, нового креативного содержания. Основу креативного класса составляют люди, занятые в таких сферах, как исполнительные искусства, ремесла, интерактивные развлекательные программы, музыка, туризм и др.



Основные идеи креативной экономики были использованы в инициативе «Воложинский район – территория креативной экономики», которую реализовало Белорусское общественное объединение «Отдых в деревне»²⁵ в 2016 году. Данная инициатива позволила местному сообществу с помощью подходов креативной экономики создать новые или развить уже существующие предпринимательские инициативы в сфере туризма, которые привлекли в район туристов, принесли доход местному населению и способствовали социальному и экономическому развитию территории. Инициатива продемонстрировала инновационные механизмы работы в сфере туризма, позволяющие при использовании минимальных финансовых ресурсов создать востребованный туристический продукт.

²⁴ <https://www.economy.gov.by/ru/remeslo-ru/>

²⁵ Белорусское общественное объединение «Отдых в деревне» – некоммерческая организация (созданная в 2003 г.), которая работает с сельским населением и развивает его экономическую и социальную активность посредством организации в усадьбах мини-гостиниц типа Bed&Breakfast, развития сопутствующих видов развлекательного туризма. <http://www.ruralbelarus.by>

Воложинский район уникален по количеству интересных креативных инициатив. Здесь развивается зеленый маршрут «Валожынскія гасцінцы», создано несколько эко-музеев и художественных галерей, открыто более 30 усадеб, у которых есть свое лицо. Уникальный природный ресурс района – Налибокская пуца, самый большой лесной массив Беларуси, который очень интересен туристам. Через район проложен международный маршрут «ЕвроВело-2», здесь проходят необычные фестивали: «Цукеркавы фэст», «Карчма», «Завіруха», «Вольнае паветра» и т. д. Этот район без преувеличения можно назвать территорией креативной экономики. Буклет «25 точек креатива»²⁶ – источник идей для местных инициатив.

- **Усилить межрегиональное взаимодействие**

Опыт успешно действующих кластеров подсказывает, что любое взаимодействие в кластере основано на долгом пути роста доверия между предприятиями, умении строить партнерские отношения в условиях конкуренции и применять навыки созидательного строительства совместных проектов. Этому надо учиться, накапливать и пропагандировать успешный опыт. Только интенсификация межрегионального взаимодействия посредством содействия трансферу технологий, расширению направлений деятельности местных фирм будет способствовать созданию благоприятных условий для формирования кластеров и повышению конкурентоспособности региона.



Инновационным опытом для Республики Беларусь стало региональное взаимодействие Быховского, Краснопольского, Кличевского, Славгородского и Чериковского районов Могилевской области по решению ключевых проблем в экономике, экологии и социальной сфере через разработку и реализацию совместных проектов. Партнером регионального взаимодействия является белорусская некоммерческая организация Международный фонд развития сельских территорий. В рамках созданного партнерства только за 2016–2017 годы гражданами, организациями и органами местного управления и самоуправления было инициировано свыше 200 предложений для развития. Благодаря этому в ближайшие годы ожидается приток внешних ресурсов, прежде всего в рамках международной технической помощи Европейского союза, агентств ООН, а также Программы малых грантов Глобального экологического фонда. Данная деятельность закладывает фундамент для обеспечения участия общественности в росте самозанятости и благосостояния, в улучшении экологии и качества социальных услуг для населения, способствует повышению устойчивости развития области в целом.

Модель кластерного развития регионов и локальных территорий является весьма продуктивной и перспективной, поскольку поддерживает формирование конкурентоспособной рыночной среды, вовлекает в оборот местные ресурсы, реализует потенциал партнерства.

²⁶ <http://www.ruralbelarus.by/images/stories/publications/booklet.pdf>

3. Практические рекомендации по созданию и организации деятельности кластеров в Республике Беларусь

В третьей части пособия используются следующие термины и их определения:

кластерная модель развития – концептуальный подход, базирующийся на использовании кластеров в качестве системообразующих элементов экономики, что позволяет обеспечить наращивание ключевых компетенций в определенной (избранной) сфере деятельности и способствует реализации конкурентных преимуществ страны в рамках международного разделения труда;

кластер – совокупность территориально локализованных юридических лиц, а также индивидуальных предпринимателей, взаимодействующих между собой на договорной основе и участвующих в процессе создания добавленной стоимости;

инновационно-промышленный кластер (ИПК) – кластер, участники которого обеспечивают и осуществляют инновационную деятельность, направленную на разработку и производство инновационной и высокотехнологичной (наукоемкой) продукции;

организация кластерного развития (ОКР) – создаваемое или определяемое участниками кластера юридическое лицо для достижения общих целей, обеспечивающее реализацию кластерного проекта и осуществляющее управление и эксплуатацию специализированной инфраструктуры кластерного развития;

кластерная инициатива – документально подтвержденное намерение юридических лиц и (или) физических лиц, являющихся индивидуальными предпринимателями, сформировать кластер и выступить его участниками;

кластерный проект – документ, содержащий комплекс мероприятий, порядок действий, сроки и ресурсы, необходимые для формирования и развития кластера, а также ожидаемые результаты от его реализации;

специализированная инфраструктура кластерного развития – совокупность объектов движимого и недвижимого имущества, предназначенных для организации деятельности кластера;

участники кластера – юридические лица и (или) физические лица, являющиеся индивидуальными предпринимателями, взаимодействующие между собой на основе производственно-технологических, научно-технических и коммерческих связей.

3.1. КЛАСТЕРНОЕ РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ БЕЛАРУСИ

3.1.1. ГЛОБАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ

Характерной чертой современной эпохи является развернувшийся в последней четверти XX столетия переход планетарной цивилизации от индустриальной к постиндустриальной стадии развития. Этот процесс характеризуется возрастанием роли актуального знания и его трансформацией в технологические, маркетинговые, организационно-управленческие новшества, повсеместно внедряемые и используемые в различных сферах жизнедеятельности современного общества.

В странах – технологических лидерах планеты инновации становятся ключевым фактором экономического роста. Подтверждением данной тенденции служит интенсивный рост вклада инноваций в прирост ВВП экономически развитых стран мира. Так, например, в США он увеличился с 31,0% в 1980 году до 34,6% в 2005 году; в Японии, соответственно, с 30,6% до 42,3%; в ЕС – с 45,5% до 50,0%. Использование достижений науки и техники стало ведущим фактором, обеспечиваю-

щим на 80–85% рост производительности труда экономически развитых стран. На наших глазах происходит становление экономики инновационного типа – экономики, основанной на знаниях.

Рост инновационной активности в указанных странах был обусловлен обострением конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках. Данное обстоятельство стимулировало активный научный поиск таких организационных и экономических инструментов, которые позволили бы обеспечить высокий уровень конкурентоспособности как на макро-, так и на микроуровне.

Столкнувшись со значительными проблемами, связанными с падением конкурентоспособности своих производственных компаний, не выдерживающих конкуренцию с дешевой и относительно качественной промышленной продукцией Японии, новых индустриальных стран (Южная Корея, Сингапур, Тайвань), а затем и КНР, США и страны ЕС были вынуждены серьезно переосмыслить концептуальные подходы к стратегии и инструментарию регулирования как социально-экономического развития в целом, так и его промышленной составляющей. Ответом на стратегические вызовы развития стали серьезное переосмысление роли и места, прежде всего, промышленного сектора в экономике, обоснование необходимости организационно-структурной перестройки производственных предприятий, что было зафиксировано в ряде концептуальных разработок, представленных на рис. 16.

КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ ИНДУСТРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЛИДЕРОВ ПЛАНЕТЫ: ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ (1990–2015 ГГ.)	
 МЕТОДОЛОГИЯ	 ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ
1 Концепция «ключевых компетенций»	Реинжиниринг бизнес-процессов, передача на аутсорсинг непрофильных функций и активов, использование CALS-технологий (технологий поддержки жизненного цикла продукта)
2 Концепция конкурентных преимуществ М. Портера	Кластерно-сетевая модель интеграции науки, образования и производства
3 Концепция «Интернет вещей»	Использование сенсоров и других контрольно-измерительных устройств, подключенных к интернету, для управления производственным процессом в режиме реального времени
4 Концепция «умной индустрии»/ индустрии 4.0»	Интеграция концепций «Ключевых компетенций», «конкурентных преимуществ», «Интернет вещей», использование робототехники и аддитивных технологий. Развитие аддитивного производства

© Дмитрий Крупский, Министерство экономики

Рис. 16. Концептуально-методологические основы стратегии индустриального развития государств – технологических лидеров

Следует отметить, что за последние тридцать лет в экономически развитых странах удалось не только сформировать концептуально-методологические основы стратегии промышленного развития, но и обеспечить их последовательную реализацию. Продвижение концепции ключевых компетенций, внедрение кластерной модели развития, использование CALS-технологий, развитие аутсорсинга и иных форм оптимизации бизнеса позволили экономически развитым странам существенно повысить уровень конкурентоспособности своих экономик, причем посредством комбинации как экономических, так и организационных инструментов.

В результате на смену крупным вертикально интегрированным корпорациям и холдингам приходят узкоспециализированные компании, объединенные в кластерно-сетевые структуры, интегрирующие в своем составе на добровольной основе как учреждения науки и образования, так и производственный бизнес. Это меняет характер управления – взамен жестко-директивных решений на передний план в практике управления выходит координация деятельности и согласование интересов участников кластеров.

Таким образом, новым экономическим феноменом, позволяющим противостоять натиску глобальной конкуренции и должным образом отвечать требованиям национального и регионального развития, стали кластеры. Именно кластерное развитие является характерным признаком формирующейся экономики знаний. А успешный опыт развитых стран является неоспоримым доказательством взаимообусловленности и взаимосвязи между процессами кластеризации, усиления конкурентоспособности и активизации инновационной деятельности.

Поэтому повышение конкурентоспособности посредством реализации кластерных инициатив становится базовым элементом стратегий развития подавляющего большинства стран.

По оценке экспертов, к настоящему времени кластеризацией охвачено около 50% ведущих экономик мира. В ЕС насчитывается свыше двух тысяч кластеров, в которых занято 38% его рабочей силы.

О значимости развития кластеров для экономики Евросоюза свидетельствует тот факт, что еще в 90-х годах прошлого столетия Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO) с помощью Отделения по развитию частного сектора (Private Sector Development Branch) подготовила набор рекомендаций, чтобы помочь взаимодействию правительств европейских стран и европейского частного бизнеса в разработке и внедрении программ развития кластеров и сетей малых предприятий.

В июле 2006 года ЕС был одобрен и принят Манифест кластеризации в странах ЕС, а в декабре 2007 года представлен к утверждению Европейский кластерный меморандум, который был утвержден 21 января 2008 года в Стокгольме на Европейской президентской конференции по инновациям и кластерам.

Поддержку процессов кластеризации странам Европы с переходной экономикой продемонстрировал саммит ЕС «Восточное партнерство», состоявшийся в Праге 7–10 мая 2009 года. Основная цель принимаемых документов – увеличить критическую массу кластеров, которая способна оказать влияние на повышение конкурентоспособности как отдельных стран, так и ЕС в целом.

Чем же обусловлено такое пристальное внимание бизнеса, государства и научного сообщества к кластерам?

Как и всякое социально-экономическое явление, кластер, являясь территориально-хозяйственной системой, имеет свои преимущества и недостатки (рис. 17).

Так, **преимущества кластера** заключаются в возможности:

- экономии ресурсов за счет проведения совместных мероприятий участников кластера;
- координации действий участников кластера на рынке по согласованным направлениям совместной деятельности;
- упрощенного доступа и использования для участников кластера коммерческой информации и делового опыта друг друга;
- формулирования и продвижения коллективных интересов участников кластера в отношениях с государственными органами и иными участниками рынка.



Рис. 17. Преимущества и недостатки кластера

Недостатками кластера являются:

- сложность обеспечения координации деятельности и согласования интересов участников кластера;
- возможность утраты уникальных конкурентных преимуществ, растворение в массе участников кластера;
- вероятность усиления зависимости от более экономически сильных и технологически продвинутых участников кластера.

Однако, как показывает мировой опыт, на практике преимущества кластера перевешивают его недостатки, что и позволило кластерной модели развития широко распространиться и занять свое место в современной экономике.

Рассматривая кластер как относительно самостоятельную территориально-хозяйственную систему, необходимо выделить совокупность исчерпывающих признаков взаимодействия различных субъектов хозяйствования, характерных для кластерной модели развития (рис. 18):

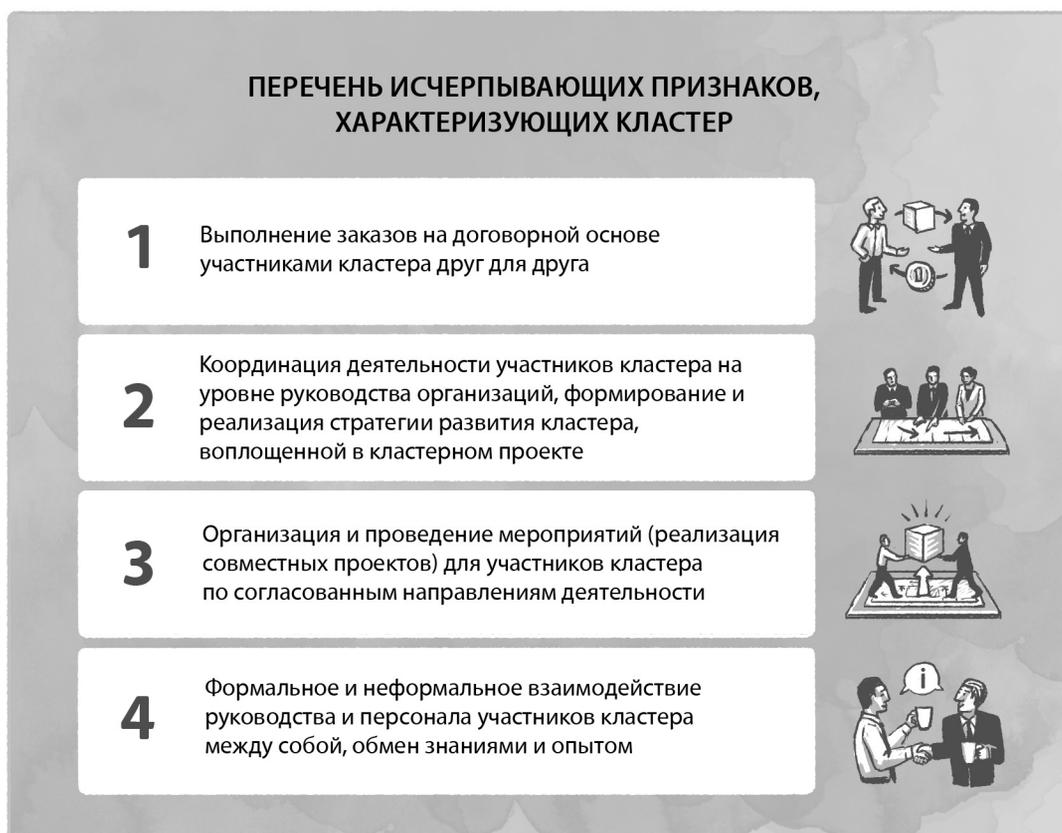


Рис. 18. Перечень исчерпывающих признаков, характеризующих кластер

Необходимо особо подчеркнуть, что не отдельные из приведенных на рис. 18 форм взаимодействия между различными субъектами хозяйствования, но лишь исключительно их совокупность порождают тот социально-экономический феномен, который именуется кластером.

В свою очередь, экономика, основанная на кластерах, – это модель конкурентоспособной и инвестиционно-привлекательной экономики, обеспечивающей высокий уровень и качество жизни населения и вовлекающей в процесс производства не только крупные предприятия региона, но и малый и средний бизнес.

3.1.2. РОЛЬ КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ БЕЛАРУСИ

Внедрение кластерной модели развития имеет особую актуальность для Республики Беларусь.

С начала 2000-х годов все более контрастно стала обозначаться проблема снижения уровня конкурентоспособности национальной экономики Беларуси. Этому способствовали следующие негативные факторы: недостаточный уровень технологического развития; несоответствие сложившихся в предшествующий период социально-экономического развития страны организационных форм хозяйствования и управления требованиям современной практики организации и ведения бизнеса, получившей распространение в странах с развитой рыночной экономикой, а также невысокий уровень профессионализма управленческого персонала всех звеньев системы государственного и хозяйственного управления.

Ответом на вызовы времени стала реализация курса, предусматривающего переход национальной экономики на путь инновационного развития. В качестве одного из перспективных направ-

лений инновационного развития выступает внедрение в практику хозяйствования и управления кластерной модели развития, что предполагает широкое распространение в нашей стране такой формы интеграции науки, образования и производства, как кластеры.

Ключевой целью создания и развития кластеров в нашей стране является повышение конкурентоспособности отечественных субъектов хозяйствования за счет реализации потенциала их эффективного взаимодействия.

Кроме того, кластерное развитие экономики априори предполагает создание и функционирование в автономном режиме механизма координации и согласования интересов бизнеса и государства, что является основой для успешного развития государственно-частного партнерства (взаимодействия). Государство ожидает, что кластеры возьмут на себя функции саморегулирования экономической активности и самоорганизации бизнеса, выступив своеобразными помощниками и проводниками политики государства в области, например, подготовки и реализации крупных инвестиционных (инновационных) и инфраструктурных проектов, разработки профессиональных и технологических стандартов (регламентов), коммерциализации результатов научно-технической деятельности, созданной за бюджетные средства, продвижения продукции на новые для Республики Беларусь рынки товаров и услуг. Все вышеперечисленное становится чрезвычайно актуальным сейчас, на старте цифровой трансформации национальной экономики, когда требуются значительные совместные усилия государства и бизнеса для широкого распространения в практике хозяйствования и управления новых бизнес-моделей и финансовых схем, основанных на использовании информационно-коммуникативных технологий.

Наконец, кластеризация экономики является одним из способов консолидации отечественного бизнеса, инструментом идентификации и продвижения им своих экономических интересов, что является значимым с точки зрения формирования в нашей стране высокой правовой культуры и гражданского общества в целом. Взаимодействие в рамках кластерной модели развития будет способствовать выработке навыков командной работы на уровне группы субъектов хозяйствования, а то и отрасли или региона, в отношении формулирования и продвижения своих экономических инициатив и интересов при работе с органами исполнительной и законодательной власти.

Объективно это поможет бизнесу осознать свои интересы, позволит ему идентифицировать себя в качестве отдельного слоя (класса) белорусского общества. В свою очередь, государству в своей практической деятельности удобнее взаимодействовать не с отдельными субъектами хозяйствования, а с их группами, оформленными в кластеры, представляющими консолидированные интересы бизнес-сообщества отдельного региона либо сектора экономики.

Таким образом, в случае запуска процесса внедрения кластерной модели развития может быть достигнут значительный мультипликативный и синергетический эффект, а сама кластеризация ускорит структурную перестройку национальной экономики и повысит активность бизнес-сообщества в решении значимых социально-экономических задач страны. В идеале, и в пользу данного тезиса свидетельствует зарубежный опыт, кластеры могут стать своеобразными ячейками экономики, что позволит обеспечить повышение устойчивости национальной экономики к внешним вызовам и угрозам.

Вместе с тем, в Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь (далее – Концепция), утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 16.01.2014 года № 27 обозначены те объективные ограничения, обусловленные существующим механизмом хозяйствования и управления, которые сдерживают использование кластерной модели развития в нашей стране. К ним относятся:

- низкий уровень конкурентной среды;
- высокая степень концентрации и монополизации производства;
- наличие жесткой иерархичной системы хозяйственного управления, преобладание вертикальных связей над горизонтальными;
- наличие значительного государственного сектора экономики, объединяющего в своем составе

ве преимущественно организации и предприятия, использующие технологии 3–4-го технологических укладов;

- недостаточный уровень развития малого и среднего предпринимательства.

Вышеуказанные основные особенности определяют институциональную среду, с учетом необходимости реформирования и развития которой должно осуществляться кластерное развитие национальной экономики.

В этой связи в качестве основных условий и предпосылок для кластерного развития экономики Республики Беларусь выступают:

- последовательное реформирование отношений собственности, предусматривающее формирование значительного сектора малого и среднего предпринимательства, и, как следствие, благоприятной конкурентной среды;
- инвестиционно-структурная перестройка экономики, направленная на постепенное замещение традиционных отраслей, исчерпавших свой жизненный цикл на существующей технологической базе, отраслями высокотехнологического сектора, использующими технологии 5-го и 6-го технологических укладов;
- четкое разграничение функций государственного регулирования и хозяйственного управления, что предполагает трансформацию сложившейся системы государственного управления отраслями национальной экономики (видами экономической деятельности) в направлении закрепления за отраслевыми органами государственного управления исключительно функций стратегического развития курируемых сфер деятельности. Реализация указанных условий и предпосылок требует подготовки и принятия соответствующих управленческих решений высокого уровня.

Помимо общесистемных ограничений, объективно обуславливающих недостаточное использование в Республике Беларусь кластерной модели развития экономики, существует ряд проблемных вопросов, препятствующих формированию кластеров в различных секторах экономики, связанных с отсутствием:

- достаточного количества квалифицированных специалистов, обладающих компетентностью в области разработки и реализации кластерных инициатив и проектов, в том числе на государственной службе;
- специализированных образовательных программ, направленных на подготовку специалистов в области кластерного развития;
- нормативной правовой базы, регламентирующей деятельность в области кластерного развития экономики;
- системы государственной поддержки кластерных проектов;
- специализированной инфраструктуры кластерного развития;
- значительного практического опыта целенаправленной подготовки и реализации кластерных инициатив и проектов, в том числе с участием государственных органов, субъектов хозяйствования государственной формы собственности;
- популяризации и продвижения идеи использования кластерной модели развития в профессиональном сообществе граждан, занимающихся вопросами управления и бизнеса.

С учетом указанных обстоятельств в Концепции сделан вывод о целесообразности формирования кластеров на базе субъектов малого и среднего предпринимательства, поскольку отраслевые министерства и ведомства не проявили заинтересованности в кластеризации курируемых видов экономической деятельности.

3.1.3. ГОСУДАРСТВЕННАЯ КЛАСТЕРНАЯ ПОЛИТИКА: ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ

Государственная кластерная политика Республики Беларусь предполагает создание условий для повышения уровня конкурентоспособности национальной экономики посредством внедрения кластерной модели развития и основывается на следующих принципах:

- обеспечение системной интеграции кластерной модели развития в существующий механизм хозяйствования и управления;
- содействие в разработке кластерных инициатив и проектов;
- государственная поддержка кластерных проектов.

Предпосылки для развития кластеров в Республике Беларусь заложены в таких концептуально-методологических и программно-стратегических документах белорусского государства, как:

- Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь (утверждена постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 16.01.2014 года № 27);
- Методические рекомендации по организации и осуществлению мониторинга кластерного развития экономики (утверждены постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 01.12.2014 года № 90);
- План мероприятий по реализации Директивы Президента Республики Беларусь от 14 июня 2007 года № 3 «О приоритетных направлениях укрепления экономической безопасности государства» (утвержден постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25.04.2016 года № 336);
- Программа деятельности Правительства Республики Беларусь на 2016–2020 годы (утверждена постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 05.04.2016 года № 274);
- Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы (утверждена Указом Президента Республики Беларусь от 15.12.2016 года № 466);
- Комплекс мер по реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы (утвержден постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.01.2017 года);
- Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы (утверждена Указом Президента Республики Беларусь от 31.01.2017 года).

Кроме того, нормы о содействии формированию инновационно-промышленных кластеров содержатся в отдельных программных документах, направленных на социально-экономическое развитие регионов Беларуси:

- Программа социально-экономического развития города Минска на 2016–2020 годы (утверждена решением Минского городского Совета депутатов от 28.02.2017 года № 275);
- Программа социально-экономического развития Могилевской области на 2016–2020 годы (утверждена решением Могилевского областного Совета депутатов от 22.06.2017 года № 28-2).

В настоящее время Министерством экономики Республики Беларусь в рамках своих функций по разработке и реализации государственной кластерной политики ведется подготовка нормативных правовых актов, направленных на создание благоприятных условий для интенсивного внедрения кластерной модели развития национальной экономики. Кроме того, положения о внедрении кластерной модели развития в практику хозяйствования и управления планируется отразить

в ключевых документах стратегического планирования (Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2035 года, Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы).

Несмотря на то что отдельные формирования, использующие кластерную модель развития, появились ранее (например, научно-технологическая ассоциация «Инфопарк»), точкой отсчета для запуска процесса кластеризации национальной экономики стало принятие в 2014 году Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь. С принятием этого документа белорусское государство продекларировало заинтересованность и готовность к внедрению кластерной модели развития, прежде всего, в высокотехнологичном секторе экономики. Тем самым были созданы правовые основания для поддержки в подготовке и реализации кластерных инициатив различных групп субъектов хозяйствования, заинтересованных в формировании кластеров, а также для начала организационно-практической работы Министерства экономики Республики Беларусь, облисполкомов (Мингорисполкома) по идентификации и оценке потенциала действующих и формирующихся кластеров на конкретных административных территориях.

Результатом предпринятых в период 2015–2018 годов усилий государственных органов стало:

1. Формирование системы государственного регулирования кластерного развития национальной экономики.

В настоящее время проведение кластерной политики на национальном уровне возложено на Министерство экономики Республики Беларусь, на региональном уровне – на комитеты экономики облисполкомов (Мингорисполкома) и управления экономики гор- и райисполкомов, что закреплено в соответствующих положениях, определяющих задачи и функции государственных органов и их подразделений.

Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь определила следующие направления кластерной политики:

- нормативное правовое регулирование деятельности в сфере кластерного развития экономики, включая разработку и принятие проектов нормативных правовых актов, предусматривающих новые организационные формы, в рамках которых может осуществляться кластерное развитие национальной экономики, а также меры государственной поддержки при реализации кластерных проектов;
- организация и осуществление регулярного мониторинга процессов формирования и развития кластеров на базе малого и среднего предпринимательства, в том числе в региональном разрезе, определение приоритетных направлений для их формирования;
- организационно-методическое содействие в разработке и реализации кластерных инициатив и проектов;
- поддержка самоорганизации субъектов малого и среднего предпринимательства по формированию кластеров, включая разработку и продвижение кластерных инициатив, с последующей реализацией кластерных проектов.

2. Создание комиссий по кластерному развитию в составе общественно-консультативных советов (ОКС) при облисполкомах (Мингорисполкоме) по развитию предпринимательства.

В состав комиссий по кластерному развитию вошли представители бизнес-сообщества, науки и образования, заинтересованные в реализации кластерных инициатив и проектов. Тем самым был

создан организационный механизм координации взаимодействия государства и бизнеса при формировании региональной кластерной политики. Однако деятельность созданных комиссий по кластерному развитию ОКС практически незаметна, что, безусловно, негативно сказывается на темпах кластеризации экономики регионов и ставит на повестку дня вопрос о включении в их состав дееспособных представителей местных бизнес-сообществ, готовых продвигать кластерные инициативы бизнеса и конструктивно решать проблемные вопросы.

3. Проведение мониторинга кластерного развития регионов, подготовка региональных карт кластеров.

Целью данной работы, которая проводилась в 2016 и 2018 годах, являлась идентификация (выявление и фиксация) действующих и формирующихся кластеров в различных регионах Беларуси.

Несмотря на наличие необходимой методической базы, подготовленной Министерством экономики Республики Беларусь, недостаточный организационный потенциал местных органов власти, отсутствие взаимодействия с местными бизнес-сообществами не позволили провести намеченную работу должным образом и получить полноценные региональные карты кластеров. Это, в свою очередь, не позволило своевременно подготовить сводную (национальную) карту кластеров Республики Беларусь.

В результате была лишь подтверждена гипотеза о наличии в областных центрах, городах областного подчинения, промышленно развитых районах с численностью населения более 30 тыс. жителей протокластеров – количественно доминирующих групп субъектов хозяйствования, занятых в одном или смежных видах экономической деятельности, расположенных на определенной административной территории, которые потенциально могут взаимодействовать на основе кластерной модели развития. В этой связи с точки зрения концентрации субъектов хозяйствования, занятых определенными видами экономической деятельности, порядка 30 населенных пунктов (административно-территориальных единиц) Республики Беларусь могут рассматриваться в качестве площадок для формирования кластеров, причем как инновационно-промышленных, так и иных. Однако характер взаимодействия и тесноту связей внутри таких протокластеров выявить не удалось, что не позволило в дальнейшем наладить взаимодействие с потенциальными инициаторами и организаторами кластерных проектов.

4. Повышение уровня информированности (осведомленности) государственных органов и бизнес-сообщества о кластерной модели развития, ее преимуществах и недостатках.

Для этого в течение 2014–2018 годов совместными усилиями Министерства экономики и Совета по развитию предпринимательства в Республике Беларусь проведен ряд информационно-образовательных мероприятий и зарубежных стажировок, в которых приняли участие около 500 должностных лиц государственных органов и представителей бизнес-сообщества. В ходе стажировок более 60 представителей государственных органов и бизнес-сообщества изучили зарубежный опыт создания и функционирования кластеров.

Усилия государства в обозначенный период привели к ускорению динамики кластерообразования, что существенно изменило кластерный ландшафт нашей страны, о чем было сказано ранее, во второй главе.

3.1.4. ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

С принятием Декрета Президента от 23.11.2017 года № 7 «О развитии предпринимательства» и Декрета Президента от 21.12.2017 года № 8 «О развитии цифровой экономики» начался новый этап социально-экономического развития страны, кардинально поменялся политико-правовой контекст проводимого курса – государство ясно и определенно продекларировало, что ставка будет делаться на развитие частного бизнеса, причем преимущественно в сфере новых и высоких технологий. В данном контексте начал реализовываться курс на построение IT-страны, что предполагает цифровую трансформацию национальной экономики посредством интенсивного распространения и использования ИКТ во всех отраслях экономики (видах экономической деятельности) для повышения эффективности и конкурентоспособности на макро-, мезо- и микро-уровнях.

Это создает исключительно благоприятные условия для активизации кластерного развития экономики, поскольку запускается параллельно два процесса: с одной стороны ликвидируются административные и технические барьеры для развития предпринимательства, что объективно способствует раскрепощению предпринимательской инициативы; с другой стороны, организация цифровой трансформации экономики немыслима без реструктуризации государственных компаний, выделения на аутсорсинг непрофильных активов и появления значительного количества новых субъектов малого и среднего предпринимательства. Когда оба процесса выйдут на проектную мощность и инвестиционно-структурная перестройка национальной экономики приобретет необратимый характер, формирование кластеров заметно ускорится.

Вторая важная тенденция связана с инициативой Министерства экономики Республики Беларусь по развертыванию новой индустриализации регионов, которая предполагает развитие производительных сил административных территорий на современной технологической базе и новых организационных принципах хозяйствования и управления. Практически в рамках новой индустриализации регионов предполагается создание инфраструктурных и производственных объектов, пространственное размещение которых должно быть увязано в определенную систему. В этом смысле можно говорить о создании новых территориально-производственных комплексов, которые будут функционировать в условиях рыночной экономики на основе кластерной модели развития.

Организацию и проведение новой индустриализации регионов намечается осуществлять на основании соответствующих планов, утверждаемых облисполкомами. С целью ускорения реализации таких планов исполнителям предполагается предоставлять определенные преференции, при этом юридическое оформление территориально-производственных комплексов может фиксироваться посредством формирования инновационно-промышленных кластеров, организаторы и участники которых в перспективе вправе претендовать на государственную финансовую поддержку.

Третий аргумент в поддержку перспективы кластерного развития состоит в том, что в настоящее время появилась мода на использование кластерной лексики, свидетельствующая о популярности темы кластеризации экономики. Следовательно, дальнейшее повышение уровня информированности бизнес-сообщества о преимуществах кластерной модели развития при условии целевой работы государственных органов по поиску и обучению потенциальных организаторов кластерных проектов из числа авторитетных и влиятельных лидеров бизнеса, заинтересованных и готовых к формированию кластеров, приведет развертыванию в среднесрочной перспективе (3–5 ближайших лет) к широкомасштабной кластеризации экономики.

И наконец, с 2018 года началась реализация ряда проектов, предусматривающих привлечение внешних финансовых, организационных и интеллектуальных ресурсов для поддержки кластерного развития регионов Беларуси. К ним относятся: проект при поддержке Республики Польша «Внедрение кластерной системы в Республике Беларусь», проект ПРООН в Республике Беларусь

«Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь» (SPRING), проект Всемирного банка «Программа в поддержку развития частного сектора в Республике Беларусь».

Таким образом, в настоящее время сложились достаточно благоприятные условия и предпосылки для внедрения кластерной модели развития в качестве организационного инструмента повышения (обеспечения) конкурентоспособности национальной экономики на микро-, мезо- и макро-уровнях. Их реализация требует объединения усилий государства, бизнеса и научно-образовательного сообщества.

3.2. ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КЛАСТЕРА

Данный раздел пособия предназначен прежде всего для инициаторов и организаторов кластерных проектов, имеющих намерение объединить группу субъектов хозяйствования, расположенную на определенной административной территории (в населенном пункте), для взаимодействия на основе кластерной модели развития. Также он представляет интерес для должностных лиц местных органов власти, ответственных за реализацию региональной кластерной политики, при проработке вопроса формирования кластера по инициативе сверху.

Приступая к формированию кластера, следует иметь четкую и конкретную позицию по следующим пунктам:

- цель формирования кластера, его необходимость с точки зрения непосредственных инициаторов (организаторов), участников, местного бизнес-сообщества и органов власти;
- планируемый профиль деятельности будущего кластера, ключевые компетенции его основных участников;
- ожидаемые выгоды и преимущества заинтересованных в формировании кластера;
- площадка, на которой будет сформирован кластер;
- перечень субъектов, образующих организационное ядро кластера;
- предпочтительная организационная форма кластера с точки зрения достижения избранной цели;
- совокупный потенциал участников организационного ядра кластера, его динамика в среднесрочной перспективе (3–5 лет);
- круг организаций, которые могут составлять базу участников кластера в диапазоне 1–3–5 лет после начала его формирования, численность участников кластера в указанном диапазоне;
- направления совместной деятельности и сотрудничества участников кластера;
- организационные, финансовые, трудовые и интеллектуальные ресурсы, необходимые на этапе формирования и на этапе функционирования кластера.

Формулировка ответов на обозначенные вопросы и будет по своей сути изложением стратегии формирования кластера.

В контексте вышеизложенного остановимся подробно на раскрытии каждого из указанных пунктов.

1. Цель формирования кластера, его необходимость с точки зрения непосредственных инициаторов (организаторов), участников, местного бизнес-сообщества, местных органов власти.

В зависимости от наличия и продвижения собственных интересов формирование кластера может преследовать следующие цели.

Для инициаторов и организаторов кластерного проекта:

- укрепление влияния и авторитета среди местного бизнес-сообщества и местных органов власти в качестве лидера бизнеса;
- усиление позиций на определенном сегменте местного (регионального) рынка, получение дополнительной экономической выгоды;
- приобретение эффективного организационного инструмента продвижения собственных экономических интересов;
- формирование сетевого сообщества на основе производственной кооперации (субконтрактации) из числа участников кластера;
- объединение усилий для реализации инвестиционного (инновационного, инфраструктурного) проекта, требующего значительного объема различных видов ресурсов.

Участники кластера могут преследовать следующие цели:

- обеспечение экономии ресурсов при проведении совместных мероприятий (реализации совместных проектов) вскладчину;
- получение доступа к профессиональному опыту и технологиям других участников кластера;
- расширение возможностей продвижения своей продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- укрепление сплоченности (консолидации) с другими участниками кластера, приобретение и развитие перспективных профессионально-деловых связей с другими участниками кластера, их контрагентами, местными органами власти;
- улучшение собственного делового имиджа посредством принадлежности к кластеру, участниками которого являются динамично развивающиеся и финансово успешные субъекты хозяйствования;
- возможность создания и последующего использования специализированной инфраструктуры кластерного развития для совместной деятельности;
- возможность продвижения и лоббирования своих экономических интересов в отношениях с местными органами власти.

Целями местного бизнес-сообщества могут быть:

- укрепление и расширение организационного, финансового и производственно-экономического потенциала;
- создание эффективного организационного механизма государственно-частного партнерства и взаимодействия на местном уровне;
- улучшение делового имиджа и инвестиционного климата, формирование позитивного бренда административной территории;
- укрепление корпоративной сплоченности (консолидации) местного бизнеса, приобретение и развитие перспективных профессионально-деловых связей внутри местного бизнес-сообщества.

Целями местных органов власти могут быть:

- укрепление и расширение организационного, финансового и производственно-экономического потенциала местного бизнеса;
- создание эффективного организационного механизма государственно-частного партнерства и взаимодействия на местном уровне;
- улучшение делового имиджа и инвестиционного климата, формирование позитивного бренда административной территории;
- объединение усилий для реализации инвестиционного (инновационного, инфраструктурного) проекта, требующего значительного объема ресурсов.

Чем больше целей различных групп заинтересованных совпадает, тем больше вероятность конечного успеха при формировании кластера.

2. Планируемый профиль деятельности будущего кластера, ключевые компетенции его основных участников.

В основу профиля кластера, в зависимости от замысла его инициаторов, могут быть положены три возможные комбинации, а именно:

- производство;
- услуги;
- производство и услуги.

В определяющей степени формирование профиля будущего кластера основывается на ключевых компетенциях, которыми обладают инициатор и другие участники, которые составят организационное ядро кластера.

Ключевые компетенции – совокупность профессионального опыта, знаний, умений, навыков и способностей персонала организации, позволяющая обеспечить производство определенной продукции либо выполнение определенных функций (бизнес-процессов) с лучшим качеством и оперативностью, нежели это делают конкуренты. В сущности, наличие ключевых компетенций определяет специализацию субъекта хозяйствования и предрешает его финансовый успех.

Таким образом, в зависимости от цели формирования кластера и наличия ключевых компетенций персонала организаций – потенциальных участников кластера определяется профиль кластера, что необходимо для обеспечения высокого уровня его конкурентоспособности на рынке.

3. Ожидаемые выгоды и преимущества заинтересованных в формировании кластера.

Необходима четкая конкретизация возможностей достижения целей, обозначенных в рамках освещения первого пункта.

Кроме того, дополнительно прорабатывается возможность:

- получения государственной поддержки в различных формах и видах;
- привлечения иностранных инвестиций;
- участия в проектах международной технической помощи;
- участия в международных и зарубежных деловых платформах и сетях трансфера и коммерциализации технологий.

4. Площадка, на которой будет сформирован кластер.

Кластер как самодостаточная территориально-хозяйственная система должен объединять в своем составе несколько десятков субъектов хозяйствования, сконцентрированных в определенном месте (населенном пункте, регионе). С учетом того что, как правило, потенциальными участниками кластера выступают субъекты малого и среднего предпринимательства, в качестве возможных площадок его формирования могут быть:

- профессиональные ассоциации;
- бизнес-ассоциации и союзы;
- общественные объединения предпринимателей и работодателей;
- научно-технологические парки;
- инкубаторы малого предпринимательства;
- бизнес- и торговые центры;
- свободные экономические зоны, территории с особым правовым режимом (Парк высоких технологий, Китайско-Белорусский индустриальный парк);
- индустриальные площадки, предоставляемые местными органами власти для размещения субъектов малого и среднего предпринимательства.

Выбор каждой площадки определяется индивидуально, исходя из местных условий. При этом важно, чтобы потенциальные участники кластера, как показывает опыт ФРГ, размещались в радиусе не более 100 километров, поскольку территориальная удаленность отрицательно сказывается на практической организации совместной деятельности участников кластера, снижает мультипликативный и синергетический эффект от взаимодействия на основе кластерной модели развития.

5. Перечень субъектов, образующих организационное ядро кластера.

Как показывает практика, инициаторами формирования кластера выступают, как правило, владельцы субъектов среднего бизнеса (численность персонала – до 250 человек). Это обусловлено тем, что размер таких организаций свидетельствует о наличии определенного потенциала. При этом объективно сохраняется экономическая заинтересованность в кооперации и интеграции с другими субъектами хозяйствования для обеспечения собственного роста и развития.

Таким образом организационное ядро (далее – оргядро) участников кластера предпочтительно формировать из 5–7 субъектов среднего бизнеса, выступающих в качестве якорных резидентов кластера, потенциал которых позволял бы обеспечить финансовую устойчивость кластера как самодостаточной территориально-хозяйственной системы.

Вместе с тем, возможен и другой вариант, когда в качестве оргядра кластера выступают 1–3 крупные компании (лучше – нечетное их количество, чтобы не допускать ненужного соперничества), целями участия которых в формировании кластера являются:

- усиление позиций на определенном сегменте местного (регионального) рынка;
- приобретение эффективного организационного инструмента продвижения собственных экономических интересов;
- формирование сетевого сообщества на основе производственной кооперации (субконтрактации) из числа участников кластера.

В этом случае иные участники кластера, меньшие по численности персонала и экономическому потенциалу, выступают в роли спутников таких якорных резидентов.

Наконец, на практике может встречаться и третий вариант, когда оргядро кластера состоит из 1–3 средних компаний и нескольких малых организаций. Это наиболее неподходящий вариант, поскольку изначально сужается организационный и финансовый потенциал кластера, что негативно скажется на его способности противостоять колебаниям рыночной конъюнктуры и обеспечивать реализацию мероприятий по согласованным направлениям совместной деятельности участников кластера.

В контексте вышеизложенного серьезной проработки требует вопрос выявления интереса владельцев субъектов хозяйствования, намечаемых в состав оргядра, к участию в формировании кластера. Для этого инициатором формирования кластера проводятся индивидуальные переговоры с владельцами таких организаций, в процессе которых выясняется их позиция, а затем приводятся аргументы в пользу целесообразности и полезности участия каждой конкретной организации в будущем кластере.

Как показывает зарубежный опыт, основной фактор, побуждающий владельцев бизнеса принять приглашение к участию в процессе формирования кластера, – доверие к инициатору (организатору) кластерного проекта и лишь затем – экономические выгоды и преимущества.

Следовательно, сам инициатор формирования кластера должен иметь значительный авторитет и влияние в местном бизнес-сообществе.

6. Предпочтительная организационная форма кластера с точки зрения достижения избранной цели.

Как показывает практика, выбор формы организации кластера обуславливается достигнутым уровнем интеграции его потенциальных участников (если такая интеграция имеет место), а также их заинтересованностью и готовностью к дальнейшему взаимодействию на основе кластерной модели развития. Немаловажным фактором также является намерение достичь той цели (целей), ради которой субъекты хозяйствования решили объединиться в кластер.

В любом случае, логика выбора формы организации кластера предполагает последовательную интеграцию участников кластера в соответствии с подходом от простого к сложному.

Ключевым фактором, определяющим глубину интеграции, ее масштаб и интенсивность взаимодействия, выступает доверие участников кластера, их готовность и способность к самоорганизации для достижения заявленных целей.

Подробно вопрос выбора организационных форм кластера рассмотрен во втором разделе настоящего пособия.

7. Совокупный потенциал участников организационного ядра кластера, его динамика в среднесрочной перспективе (3–5 лет).

На этапе становления кластера его устойчивость в определяющей степени зависит от потенциала оргядра участников, их готовности и способности выделить определенный объем ресурсов всех видов (организационных, финансовых, интеллектуальных и др.) на обеспечение совместной деятельности. В зависимости от избранной формы организации кластера определяется потребность в ресурсах для оплаты персонала, финансирования расходов на проведение мероприятий в рамках согласованных направлений совместной деятельности.

Следовательно, инициаторам формирования кластера необходимо исходить из того, что финансирование расходов на обеспечение деятельности кластера с первых дней его функционирования ляжет на плечи оргядра участников кластера. В этой связи уже на стадии проработки вопроса формирования кластера должна быть произведена оценка потребности в ресурсах различных видов на определенную временную перспективу, в рамках которой состоится становление кластера как самостоятельной территориально-хозяйственной системы, его выход на проектную мощность.

В ходе переговоров с владельцами субъектов хозяйствования, намечаемых в состав оргядра кластера, должны быть рассмотрены и обсуждены следующие вопросы:

- какой объем ресурсов различных видов потребуется на этапе становления и как он будет распределен среди участников оргядра;
- в какой форме ресурсного обеспечения будет поддерживаться деятельность кластера со стороны конкретной организации (выделение финансовых ресурсов, предоставление персонала, выделение имущества, использование репутационного капитала и полезных профессионально-деловых связей в интересах деятельности кластера, непосредственное участие владельца в организации деятельности кластера и т. д.);
- как будет перераспределяться объем ресурсов, необходимых для обеспечения деятельности кластера, по мере формирования и расширения базы его участников.

Выработка решений по указанным вопросам позволит обеспечить устойчивое функционирование кластера в дальнейшем.

8. Круг организаций, которые могут составлять базу участников кластера в диапазоне 1–3–5 лет после начала его формирования, численность участников кластера в указанном диапазоне.

Укрепление и расширение базы участников кластера является основой роста потенциала кластера как на этапе становления, так и на этапе последующего развития. Как свидетельствует опыт кластеров ФРГ, раскрытие всех преимуществ взаимодействия на основе кластерной модели развития достигается тогда, когда численность кластера составляет порядка 50 участников. Именно тогда внутри кластера возникают прочные профессионально-деловые связи и отношения, он превращается в сетевое сообщество и становится самодостаточной территориально-хозяйственной системой.

Поэтому на стадии проработки вопроса формирования кластера должны быть получены предварительные ответы на следующие вопросы:

- сколько может быть участников кластера в его составе с учетом избранного профиля и площадки базирования через 1 год, через 3 года, через 5 лет?
- на основании каких критериев будут приниматься решения о приеме в состав кластера новых участников? Набор возможных критериев может быть различен, но они должны быть выработаны, и их должны придерживаться в дальнейшем.

В качестве базовых могут использоваться такие критерии, как:

- добропорядочная деловая репутация;
- наличие ключевых компетенций, соответствующих профилю кластера;
- деловая и инновационная активность.

В зависимости от того, какие ответы будут получены, определяются территориальные рамки кластера и потенциал его роста и расширения.

9. Направления совместной деятельности и сотрудничества участников кластера.

Определение и согласование направлений совместной деятельности участников кластера является одним из ключевых вопросов, подлежащих проработке, поскольку именно от этого зависит успешность его функционирования и стратегия развития.

В этой связи целесообразно прорабатывать этот вопрос в два этапа, а именно:

1. первоначально инициатор (инициаторы) формирования кластера намечает несколько возможных направлений совместной деятельности, исходя из собственных целей и ключевых компетенций, которые затем уточняются и согласовываются с оргядром участников кластера;
2. после объявления кластерной инициативы и вхождения в состав кластера новых участников производится корректировка и расширение направлений совместной деятельности.

При этом, намечая возможные направления совместной деятельности, следует четко выделять две их составляющих.

Во-первых, те из них, которые направлены на обеспечение деятельности кластера как самостоятельной (самодостаточной) территориально-хозяйственной системы.

К ним относятся:

- разработка стратегии развития кластера, координация деятельности участников кластера на рынке;
- идентификация и продвижение коллективных интересов участников кластера в отношениях с государственными органами, бизнес-сообществом, другими кластерами;
- разработка и продвижение позитивного имиджа и бренда кластера на рынке, создание и актуализация деятельности интернет-ресурса кластера;
- привлечение в состав кластера новых участников, популяризация деятельности кластера в СМИ;
- создание (приобретение) и использование имущества, необходимого в качестве специализированной инфраструктуры кластерного развития;
- проведение совместных торжественных и досуговых мероприятий для различных категорий персонала участников кластера, направленных на формирование и поддержку корпоративной культуры кластера.

Фактически указанные направления представляют собой рутинную деятельность, «внутреннюю кухню» кластера, для организации которой и требуется штатный персонал кластера.

Во-вторых, те направления, которые предполагают проведение регулярных мероприятий по актуальным для большинства участников кластера направлениям совместной деятельности.

К ним относятся:

- проведение совместных рекламно-маркетинговых мероприятий, организация либо участие в выставочно-ярмарочной деятельности;
- проведение совместных маркетинговых исследований;
- проведение корпоративного обучения персонала по актуальной тематике (семинары, тренинги, курсы повышения квалификации);
- выполнение совместных НИОКР и реализация инновационных проектов;
- реализация совместных инвестиционных проектов, предусматривающих создание производственных и инфраструктурных объектов.

Организация работы по указанным направлениям, как правило, предполагает привлечение сторонних исполнителей, хотя в определенных случаях может осуществляться силами штатного персонала кластера.

Выгодность и полезность для участников кластера от сотрудничества по указанным направлениям совместной деятельности заключается прежде всего в экономии расходов при наличии эф-

фекта масштаба, что позитивно сказывается на повышении уровня конкурентоспособности каждого из участников кластера.

Соотношение между указанными составляющими направлений совместной деятельности зависит, прежде всего, от тех целей, которые положены в основу формирования кластера. При этом, как показывает мировой опыт, чем более зрелым и крупным является кластер, тем больше в нем преобладают направления, предусматривающие поддержку и развитие кластера как самостоятельной территориально-хозяйственной системы.

В то же время в рамках молодых кластеров либо там, где преобладают субъекты малого бизнеса, основной акцент делается на реализацию направлений совместной деятельности, непосредственно призванных повысить конкурентоспособность участников кластера.

Конкретный набор направлений совместной деятельности в значительной степени обуславливается избранной формой организации кластера, о чем подробно рассказано во втором и третьем разделах настоящего пособия.

10. Организационные, финансовые, трудовые и интеллектуальные ресурсы, необходимые на этапе формирования и на этапе функционирования кластера.

Формирование кластера предполагает выполнение определенного комплекса мероприятий, что требует наличия различного вида ресурсов. Именно поэтому должны быть проработаны следующие моменты:

- кто на персональном уровне из числа инициаторов и участников оргядра будет заниматься взаимодействием с потенциальными участниками кластера, с местными органами власти, со СМИ;
- кто обеспечивает подготовку документации, необходимой для правового оформления кластера и определения стратегии его развития (подготовка кластерной инициативы и кластерного проекта);
- где будет проводиться организационное собрание участников кластера, какие на это потребуются расходы, как и за чей счет они будут финансироваться;
- где в дальнейшем будут проводиться собрания и мероприятия для участников кластера, какова их периодичность, какие на это потребуются расходы, как и за чей счет они будут финансироваться;
- где будет размещаться офис кластера, кто его предоставит и обустроит, каковы расходы на его содержание, как и за чей счет они будут финансироваться;
- какова штатная численность персонала кластера, каковы требования к его компетентности, расходы на его содержание, как и за чей счет они будут финансироваться;
- какие мероприятия в рамках согласованных направлений совместной деятельности участников кластера планируется провести в течение первого года деятельности кластера, кто их будет организовывать и проводить, как и за чей счет они будут финансироваться;
- какова ориентировочная смета расходов на создание и организацию деятельности кластера в первый год его функционирования, с учетом предыдущих вопросов, как и за чей счет расходы будут финансироваться.

Проработка указанных вопросов позволит обосновать потребность в ресурсах и ресурсную обеспеченность организационного ядра участников кластера, равно как и серьезность их намерений по его созданию.

Таким образом, как видно из вышеизложенного, разработка стратегии формирования кластера потребует серьезной проработки целого комплекса вопросов, в связи с чем продолжительность подготовительной работы может занять от 3 до 12 месяцев. Однако затраченное время и внимание, уделенное разработке качественной стратегии, позволит обеспечить устойчивость и дальнейшее поступательное развитие кластера.

3.3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ И ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛАСТЕРОВ

Мировая практика кластерного развития выработала ряд подходов к формированию и организации деятельности кластеров. В данном пособии рассмотрено два принципиальных подхода, учитывающих масштаб деятельности и степень интеграции потенциальных участников кластера.

Первый подход предусматривает координацию действий участников кластера по ряду согласованных направлений деятельности на уровне владельцев (руководителей) субъектов хозяйствования, представленных в коллегиальном координационном органе (совете кластера) и не требует создания какого-либо отдельного юридического лица.

Как правило, координация действий предполагает организацию и (или) проведение силами самих участников кластера ряда регулярных мероприятий информационно-образовательного характера (создание и продвижение интернет-ресурса кластера, обучающие семинары, тренинги, контактно-кооперационные биржи, выставки, ярмарки и т. п.) в интересах всех участников.

Второй подход предусматривает достаточно высокую степень интеграции участников кластера, что требует наличия отдельной организации (юридического лица), выполняющей на регулярной основе ряд организационно-координационных функций в интересах всех участников кластера, а также создание специализированной инфраструктуры кластерного развития, необходимой для совместной деятельности.

Указанные подходы определяют выбор форм организации кластера, о чем подробно рассказано в подразделе 2.1. настоящего пособия.

При этом важно подчеркнуть, что вне зависимости от указанных принципиальных подходов кластер не имеет правового статуса юридического лица и в отличие от других форм объединений юридических лиц, в частности от холдинга, характеризуется следующими основными особенностями:

- формирование кластера происходит по инициативе его участников в соответствии с их согласованным решением, в то время как холдинг создается по решению одной управляющей компании / собственника имущества участников холдинга (далее – собственника) или государственного органа – для государственных предприятий;
- преобладание горизонтальных связей между участниками кластера, их независимость друг от друга и от координирующей структуры, в отличие от холдинга, основанного на вертикальных связях между участниками и управляющей компанией холдинга или собственником. В основе взаимодействия участников холдинга с управляющей компанией холдинга (с собственником) лежат правомочия последней (собственника) влиять на принимаемые участниками холдинга решения;
- создание коллегиального координационного органа кластера осуществляется непосредственно участниками кластера, тогда как управляющая компания холдинга или собственник существует изначально;

- территориальная концентрация участников кластера – географическое расположение участников холдинга не имеет значения;
- возможность участия и взаимодействия в кластере юридических лиц различной ведомственной принадлежности и профиля деятельности.

В обобщенном виде основные отличия кластеров от холдингов представлены на рис. 19.

ОТЛИЧИЯ КЛАСТЕРОВ ОТ ХОЛДИНГОВ		
КЛАСТЕР		ХОЛДИНГ
Нет	 ПРАВОВОЙ СТАТУС 	Определен законодательством (нужна регистрация)
По инициативе участников кластера по их согласованному решению	ФОРМИРОВАНИЕ 	По решению одной управляющей компании/собственника имущества участников холдинга (далее - собственника) или государственного органа - для государственных предприятий
Преобладание горизонтальных связей между участниками, их независимость друг от друга	 НАЛИЧИЕ СВЯЗЕЙ 	Основан на вертикальных связях между участниками и управляющей компанией холдинга (собственника)
<ul style="list-style-type: none"> • Создание коллегиального координационного органа кластера его участниками • Независимость от координирующей структуры 	УПРАВЛЕНИЕ И КООРДИНАЦИЯ 	<ul style="list-style-type: none"> • Изначальное существование управляющей компании холдинга или собственника • Управляющая компания (собственник) влияет на принимаемые участниками холдинга решения
Обязательно	 УСЛОВИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ 	Не имеет значения
Допускается	ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА РАЗЛИЧНОЙ ВЕДОМСТВЕННОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ И ПРОФИЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  	Исключено

Рис. 19. Отличия кластеров от холдингов

Современные кластеры, как правило, являются сетями, охватывающими несколько отраслей и включающими различные коммерческие организации, специализирующиеся на конкретном звене в цепочке создания конкретного конечного продукта. Отсюда имеется еще один признак кластера в общей модели производственно-кооперационных и иных взаимодействий субъектов хозяйствования – четко выраженный фактор лидирующего (интегрирующего) продукта или услуги.

В большинстве случаев отрасли промышленности, входящие в кластеры, группируются, исходя из степени межотраслевой циркуляции продукции и знаний, включая:

1. потоки технологий, обусловленные приобретением продуктов и промежуточных товаров в других отраслях, а также взаимодействием между их производителями и пользователями;

2. техническое взаимодействие, выраженное в патентовании, освоении патентов, использовании научных результатов в нескольких смежных отраслях, а также в совместных исследовательских проектах;
3. мобильность персонала между сегментами кластера с целью распространения лучших практик хозяйствования и управления.

Оценка ситуации в части концентрации и самоорганизации субъектов хозяйствования и иных организаций, а также их сотрудничества и взаимодействия на регулярной основе осуществляется посредством мониторинга. Именно его результаты позволяют установить условия и выявить предпосылки формирования кластеров на территории конкретного региона.

Важной отличительной чертой кластера в общей модели производственно-кооперационных и иных взаимодействий субъектов хозяйствования является фактор инновационной ориентированности участников кластера. Кластеры, как правило, формируются там, где осуществляется или ожидается прорывное продвижение в области техники и технологии производства и последующего выхода на новые рыночные ниши.

В этой связи многие страны – как экономически развитые, так и только начинающие формировать рыночную экономику – все активнее используют кластерную модель развития при поддержке наиболее перспективных направлений и форм предпринимательской деятельности, в формировании и регулировании своих национальных инновационных систем (НИС).

Формирование и функционирование кластеров базируется на ряде принципов, позволяющих в полной мере раскрыть преимущества кластерной модели развития. К ним относятся:

- принцип добровольного участия, означающий самостоятельное принятие решения каждым участником кластера о вхождении в его состав и осуществлении совместной деятельности;
- принцип самоорганизации, который предусматривает заинтересованность и готовность субъектов хозяйствования к взаимодействию между собой и самостоятельный выбор форм его организации, направлений сотрудничества, а также определение и реализация стратегии развития кластера;
- принцип территориальной локализации, предполагающий концентрацию значительного количества участников кластера (субъектов хозяйствования и иных организаций одного или смежных видов экономической деятельности) на территории одного региона (области, района, города);
- принцип рационального соотношения кооперации и конкуренции, означающий реализацию субъектами хозяйствования совместных проектов во взаимовыгодных сферах деятельности наряду с сохранением конкурентных отношений в прочих сферах деятельности.

При этом в основе любой кластерной инициативы, предусматривающей формирование конкретного кластера, лежит доверие между его основными участниками, выступающее отправным пунктом для принятия соответствующего решения.

3.4. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КЛАСТЕРОВ

В зависимости от масштаба деятельности и степени интеграции потенциальных участников кластера различают две формы организации кластеров – простую и сложную.

Простая форма организации кластера предполагает:

- заключение договора о совместной деятельности (простого товарищества), объединение имущественных вкладов участников кластера;
- определение направлений совместной деятельности;
- создание совета кластера из числа собственников (руководителей) участников кластера;
- возложение на одного или нескольких участников кластера функций кластерного менеджмента.

Условно простая форма организации кластера представлена на рис. 20.

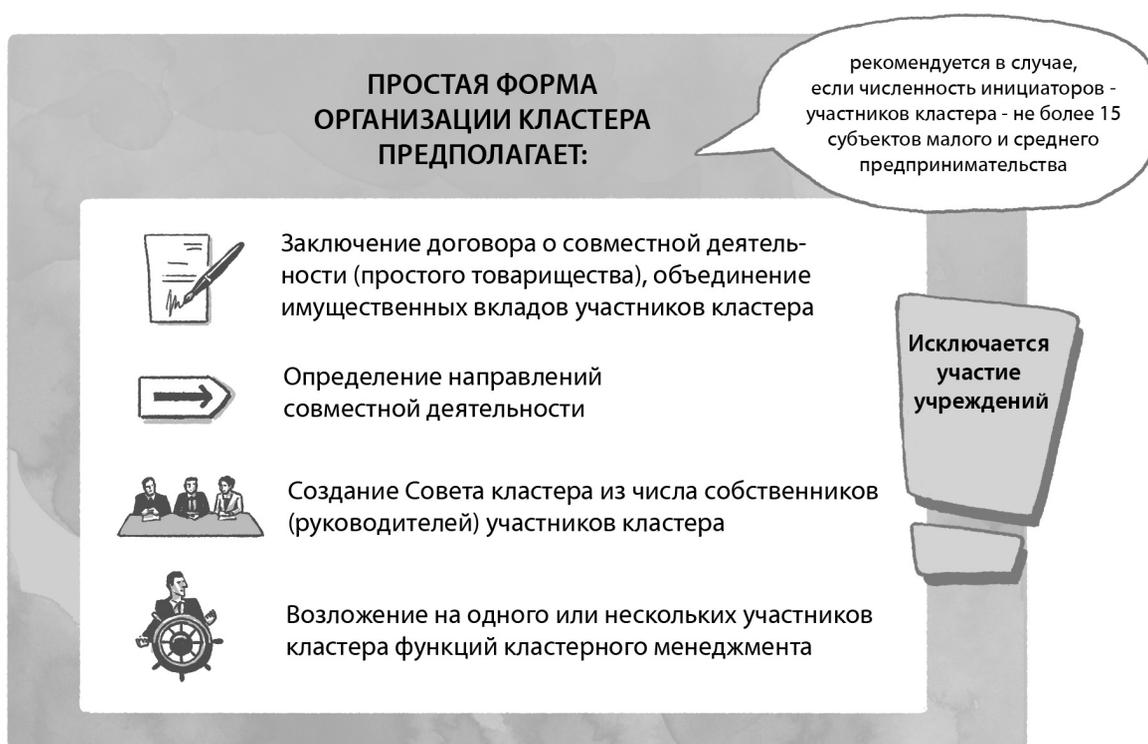


Рис. 20. Простая форма организации кластера

Рекомендуется избирать простую форму организации кластера в случае, если первоначальная численность инициаторов – участников кластера составляет не более 15 субъектов хозяйствования. При этом все они являются субъектами малого и среднего предпринимательства, поскольку данная форма, в соответствии с ограничениями, налагаемыми нормами главы 54 «Простое товарищество» Гражданского кодекса Республики Беларусь (далее – ГК), не предполагает участия в составе кластера учреждений.

В соответствии со статьей 911 ГК по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной не противоречащей законодательству цели. При этом сторонами договора простого товарище-

ства, заключаемого для осуществления предпринимательской деятельности, могут быть только индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

Статья 912 ГК определяет, что вкладом товарища признается все то, что он вносит в общее дело, в том числе деньги, иное имущество, профессиональные и иные знания, навыки и умения, а также деловая репутация и деловые связи. При этом вклады товарищей предполагаются равными по стоимости, если иное не следует из договора простого товарищества или фактических обстоятельств.

Оценка стоимости неденежного вклада товарища производится по соглашению между товарищами.

На основании статьи 913 ГК внесенное товарищами имущество, которым они обладали на праве собственности, а также произведенная в результате совместной деятельности продукция и полученные от такой деятельности доходы признаются их общей долевой собственностью, поскольку иное не установлено законодательством или договором простого товарищества.

Внесенное товарищами имущество, которым они обладали по основаниям, отличным от права собственности (на праве хозяйственного владения, оперативного управления, по договору аренды, по договору безвозмездного пользования имуществом и т. п.), используется в интересах всех товарищей и составляет наряду с имуществом, находящимся в их общей собственности, общее имущество товарищей.

Ведение бухгалтерского учета общего имущества товарищей может быть поручено ими одному из участвующих в договоре лиц. Пользование общим имуществом товарищей осуществляется по их общему согласию, а при недостижении согласия – в порядке, устанавливаемом судом.

Обязанности товарищей по содержанию общего имущества и порядок возмещения расходов, связанных с выполнением этих обязанностей, предусматриваются договором.

В соответствии со статьей 914 ГК при ведении общих дел каждый товарищ вправе действовать от имени всех товарищей, если договором простого товарищества не установлено, что ведение дел осуществляется отдельными участниками либо совместно всеми участниками договора простого товарищества. При совместном ведении дел для совершения каждой сделки требуется согласие всех товарищей.

В отношениях с третьими лицами полномочие товарища совершать сделки от имени всех товарищей удостоверяется доверенностью, выданной ему остальными товарищами, или договором товарищества, совершенным в письменной форме.

В отношениях с третьими лицами товарищи не могут ссылаться на ограничения прав по ведению общих дел товарища, совершившего сделку, за исключением случаев, когда они докажут, что в момент заключения сделки третье лицо знало или заведомо должно было знать о наличии таких ограничений.

Товарищ, совершивший от имени всех товарищей сделки, в отношении которых его право на ведение общих дел товарищей было ограничено, либо заключивший в интересах всех товарищей сделки от своего имени, может требовать возмещения произведенных им за свой счет расходов, если имелись достаточные основания полагать, что эти сделки были необходимыми в интересах всех товарищей. Товарищи, понесшие вследствие таких сделок убытки, вправе требовать их возмещения. При этом решения, касающиеся общих дел товарищей, принимаются товарищами по общему согласию.

Руководствуясь нормами главы 54 ГК, участники кластера самостоятельно могут определять направления совместной деятельности. На практике, как правило, таких направлений может быть 5–7.

В их числе:

- организация и проведение обучающих мероприятий (семинары, тренинги);
- организация и проведение рекламно-маркетинговых мероприятий (создание и поддержание в актуальном состоянии интернет-ресурса кластера, организация участия в выставках, ярмарках, контактно-кооперационных биржах и т. п.);
- организация совместных закупок товарно-материальных ценностей (сырья, материалов, товаров и т. п.);
- организация и проведение совместных маркетинговых исследований;
- организация и выполнение совместных НИОК(Т)Р и инновационных проектов.

Участники кластера могут воспользоваться прилагаемой примерной формой договора о совместной деятельности (Приложение 1).

ГК и прилагаемая форма предоставляют относительную свободу участникам кластера при урегулировании многих вопросов, связанных с организацией и осуществлением совместной деятельности, таких как, например, порядок внесения вкладов и формирования общего имущества кластера, порядок осуществления расходов, расчетов и т. д.

При этом на начальной стадии формирования кластера параметры дальнейшей совместной деятельности могут быть спрогнозированы лишь предварительно, поэтому участники кластера, руководствуясь примерной формой договора, имеют возможность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам и корректировать условия договора.

Предметом договора о совместной деятельности является не только сама совместная деятельность, но и соединение вкладов, формирующих общее имущество, которое, по сути, должно обеспечивать осуществление хотя бы минимального набора мероприятий, составляющих совместную деятельность участников кластера.

Таким образом, первоначально определяются необходимый минимальный размер и состав вкладов участников, формирующих базовое общее имущество участников кластера – имущество кластера. Именно договор позволяет участникам финансировать и обеспечивать дальнейшую совместную деятельность путем осуществления дополнительных взносов. Порядок внесения и размер таких взносов определяется только по соглашению всех участников кластера с учетом годового плана проведения совместных мероприятий.

Следует отметить, что при простой форме организации кластера, как правило, не возникает вопросов с созданием и последующим использованием соответствующей инфраструктуры, необходимой для совместной деятельности участников кластера, поскольку уровень интеграции участников, их совокупный экономический потенциал не предполагает реализацию совместных инвестиционных проектов в сфере материального производства.

В рамках простой формы организации кластера, особенно на стадии его становления, не практикуется формализация стратегии развития кластера. Сотрудничество и взаимодействие участников кластера осуществляется, как правило, на основе годового плана проведения совместных мероприятий. Однако по мере развития кластера, усложнения форм сотрудничества и взаимодействия участников и осознания практической пользы от участия в деятельности кластера не исключается подготовка и утверждение советом кластера кластерного проекта, определяющего стратегию развития кластера на определенный период времени, как правило, на 2–3 года.

Выбор **сложной формы** организации кластера рекомендуется в том случае, когда соблюдаются одно или несколько следующих условий:

- в составе кластера предполагается участие преимущественно средних и крупных коммерческих организаций (субъектов хозяйствования);

- потенциальными участниками кластера планируются учреждения образования, науки, здравоохранения и др.;
- потенциальные участники кластера планируют создание инфраструктуры, а также создание и обустройство индустриальной площадки для ведения совместной деятельности;
- потенциальные участники кластера заинтересованы в реализации масштабных совместных инвестиционных (инновационных) проектов, как правило, в сфере материального производства.

На практике выбор сложной формы организации кластера будет актуален, если имеется не менее 7 потенциальных участников, включая средние и крупные коммерческие организации, занятые в сфере материального производства, и 1–2 учреждения (науки, образования, здравоохранения и др.), имеющих значительный совокупный экономический и инновационный потенциал, заинтересованных в достижении высокого уровня интеграции посредством реализации мероприятий кластерного проекта. В этом случае имеется объективная необходимость в создании организации кластерного развития, фактически являющейся своего рода управляющей компанией по развитию кластера, на которую возлагаются функции по разработке и реализации кластерного проекта, по управлению специализированной инфраструктурой кластерного развития и ее эксплуатации. Сложная (продвинутая) форма организации кластера может быть реализована в одном из двух вариантов (рис. 21).



Рис. 21. Варианты сложной формы организации кластера

Первый вариант предусматривает:

- создание объединения юридических лиц и (или) индивидуальных предпринимателей (далее – союз или ассоциация), заинтересованных в формировании кластера;

- возложение функций коллегиального координационного органа кластера на совет союза или ассоциации;
- учреждение союзом или ассоциацией унитарного предприятия для обеспечения совместной деятельности участников кластера;
- разработку и реализацию кластерного проекта, воплощающего стратегию развития кластера.

Первый вариант рекомендуется тем субъектам хозяйствования, которые планируют или уже создали союз или ассоциацию и намерены далее осуществлять совместную деятельность, предусматривающую создание специализированной инфраструктуры кластерного развития.

Желательно, чтобы наименование такого объединения указывало на позиционирование ее участников как участников какого-либо конкретного кластера (например, «Ассоциация кластера разработчиков производителей микро- и наносистемной техники», «Союз участников кластера деревообрабатывающей и мебельной промышленности Гродненской области»).

Правовой статус объединения юридических лиц и (или) индивидуальных предпринимателей и его членов определен статьями 121–123 ГК.

Второй вариант предусматривает:

- создание организации кластерного развития (хозяйственное общество, учреждаемое всеми участниками кластера) для обеспечения совместной деятельности участников кластера;
- возложение функций коллегиального координационного органа кластера на совет директоров организации кластерного развития;
- разработку и реализацию кластерного проекта, воплощающего стратегию развития кластера.

Второй вариант рекомендуется выбирать в случае, если предусматривается формирование инновационно-промышленного кластера, в состав которого будут входить как коммерческие организации, так и учреждения.

Кроме того, законодательством Республики Беларусь определено, что лишь в отношении инновационно-промышленных кластеров предусматривается государственная поддержка.

Законодательство Республики Беларусь позволяет обеспечить создание организации кластерного развития в форме хозяйственного общества, учредителями которого выступают все потенциальные участники кластера.

Порядок создания и правовое положение организации кластерного развития, права и обязанности ее участников, а также порядок внесения изменений и (или) дополнений в устав созданного юридического лица в связи с возложением на него функций организации кластерного развития определяются законодательством о хозяйственных обществах.

В соответствии со статьей 63 ГК хозяйственными обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (акции) учредителей (участников) уставным фондом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности. При этом хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью или общества с дополнительной ответственностью.

Таким образом, в случае создания организации кластерного развития в форме хозяйственного общества владельцы (руководители) участников кластера входят в состав совета директоров данного хозяйственного общества, и в данном случае именно совет директоров является коллегиальным координационным органом, выполняющим роль совета кластера.

Обобщая вышеизложенное, необходимо подчеркнуть следующее:

1. учредителями (участниками) организации кластерного развития могут быть только потенциальные участники кластера;
2. юридические лица и (или) физические лица, являющиеся индивидуальными предпринимателями, считаются участниками кластера со дня приобретения в установленном порядке права собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления на долю в уставном фонде (акции) организации кластерного развития;
3. в уставе организации кластерного развития должны быть определены предмет и цель ее деятельности, порядок управления деятельностью организации кластерного развития.

Кроме того, участникам кластера при разработке проекта устава организации кластерного развития рекомендуется детально проработать вопросы, регулирование которых законодательством предлагается оставить для решения на уровне учредительных документов (например, наименование организации, сроки проведения общего собрания, порядок принятия решения на общем собрании или заседании совета директоров, порядок продажи участником своей доли, порядок распределения прибыли, правоотношения, связанные с отчуждением доли участника и его выходом из хозяйственного общества, порядок избрания и компетенция его органов и др.).

В случае если создаваемая организация кластерного развития будет заниматься исключительно реализацией кластерного проекта, управлением и эксплуатацией индустриальной площадки и объектов специализированной инфраструктуры кластера и не предполагает осуществлять иную хозяйственную деятельность, желательно, чтобы в наименовании такой организации содержались признаки идентификации ее в качестве компании по развитию конкретного кластера (например, ЗАО «Компания по развитию кластера по разработке и производству микро- и наносистемной техники», ОДО «Компания по развитию кластера деревообрабатывающей и мебельной промышленности Гродненской области» и др.).

На практике может иметь место ситуация, когда организация кластерного развития будет создана не посредством учреждения всеми участниками кластера нового хозяйственного общества, а путем преобразования (реорганизации) действующего, в том числе если один из потенциальных участников кластера выразил желание взять на себя функции организации кластерного развития.

В этом случае решение о выполнении функций организации кластерного развития влечет для такого субъекта ряд существенных изменений, которые должны быть отражены в уставе, а именно: изменение наименования юридического лица, состава участников данного юридического лица, их долей (в состав должны войти все участники кластера, соответственно, могут быть изменены и уставный фонд, и соотношение долей участников), предмета деятельности и порядка управления.

В рамках сложной формы организации кластера помимо поименованных выше направлений совместной деятельности участников кластера возможны следующие:

- организация совместных производств участников кластера;
- организация и осуществление производственной кооперации (субконтрактаций);
- реализация совместных инвестиционных проектов;
- развитие кадрового потенциала, корпоративной культуры и др.

Выбор сложной формы организации кластера объективно требует проработки вопросов, связанных с механизмом координации деятельности участников кластера и определением стратегии развития кластера, что предполагает, прежде всего, определение и согласование между участниками перечня мероприятий, увязанных между собой по срокам и ресурсам, реализация которых обеспечит формирование и поступательное развитие кластера как самодостаточной территориально-хозяйственной системы.

3.5. ОСОБЕННОСТИ КЛАСТЕРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАХ ОРГАНИЗАЦИИ КЛАСТЕРОВ

Координация деятельности участников кластера предполагает обеспечение выполнения ряда следующих управленческих процедур:

- достижение согласия между участниками кластера и обеспечение в последующем соблюдения достигнутых договоренностей по периодичности проведения заседаний коллегиального координационного органа кластера, порядку их проведения и фиксации (документированию) принятых решений;
- подготовка и обеспечение выполнения плана проведения совместных мероприятий для участников кластера на календарный период, в том числе намеченных в рамках кластерного проекта;
- определение порядка организации исполнения принятых коллегиальным координационным органом кластера решений, что требует определения способа взаимодействия (коммуникаций) участников кластера;
- обеспечение мониторинга и контроля за ходом выполнения принятых решений.

В зависимости от избранной формы организации кластера имеются некоторые особенности кластерного менеджмента.

Так, **при простой форме организации кластера** рекомендуется:

- заседания совета кластера проводить с периодичностью не реже одного раза в квартал;
- установить порядок председательствования на заседаниях совета кластера, учитывающий соблюдение интересов всех членов совета кластера, их заинтересованность в развитии кластера. В данном случае возможны ситуации, когда члены совета кластера ведут каждое заседание по очереди, либо когда председательствующий определяется (избирается) членами совета на календарный период, как правило, на один год, с правом последующей ротации;
- оформлять принятые решения в форме протоколов заседания совета кластера, которые должны быть согласованы и подписаны всеми членами совета. Это потребует определения должностного лица – секретаря совета, как правило, из числа штатных работников одного из участников кластера, который будет осуществлять функции организационно-технического обеспечения деятельности совета кластера, с решением вопроса оплаты его труда за счет всех участников кластера;
- поскольку принятые решения совета кластера касаются, в основном, определения и подготовки совместных мероприятий для участников кластера, которые организуются (проводятся), как правило, силами самих участников кластера, мониторинг и контроль их выполнения сводятся к периодическому информированию председателя (секретаря) совета кластера ответственным исполнителем о ходе и результатах подготовки конкретного мероприятия;
- готовить и утверждать решением совета кластера план проведения совместных мероприятий для участников кластера на календарный год и смету расходов по его выполнению. Проекты плана и сметы расходов по его выполнению готовятся секретарем совета кластера или иным уполномоченным по решению совета кластера лицом, как правило, в IV квартале года, предшествующего планируемому периоду. План должен содержать информацию о мероприятиях, направленных на обеспечение взаимодействия участников кластера, и основываться на тех направлениях совместной деятельности, которые определены в договоре о совместной деятельности участников кластера, а также об ответственных исполнителях, сроках и месте проведения. Представляется разумным и достаточным включение в проект плана 5–7 совместных мероприятий, проводящихся с периодичностью раз в 2–3 месяца. Количество, тематика, продолжительность и масштаб проводимых мероприятий определяется потребностями и финансовыми возможностями участников кластера.

Поскольку простая форма организации кластера предполагает заключение участниками кластера договора о совместной деятельности, план является неотъемлемой частью данного договора. При принятии на заседании совета кластера решений по вопросам, урегулированным договором о совместной деятельности, целесообразно фиксировать данные решения не только в протоколе заседания совета кластера, но и путем заключения участниками кластера дополнительных соглашений, изменяющих условия договора.

Примеры плана проведения совместных мероприятий для участников кластера приведены в Приложениях 2 и 5.

Как уже было указано ранее, сложная форма организации кластера может быть реализована в одном из двух вариантов (см. рис. 21).

В случае выбора первого варианта:

- в ассоциации или союзе создается совет, который исполняет роль коллегиального координационного органа кластера;
- исполнительная дирекция (аппарат штатных работников) ассоциации или союза организует и осуществляет реализацию принятых советом решений;
- унитарное предприятие, учрежденное ассоциацией или союзом, осуществляет реализацию кластерного проекта, управление и эксплуатацию индустриальной площадки и объектов специализированной инфраструктуры кластера.

В случае выбора второго варианта в организации кластерного развития формируется совет директоров, который исполняет роль коллегиального координационного органа кластера.

Основными задачами **совета директоров организации кластерного развития** являются:

- формирование и обеспечение реализации стратегии развития кластера;
- обеспечение взаимодействия с республиканскими органами государственного управления и иными государственными организациями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, местными исполнительными и распорядительными органами по направлениям деятельности кластера;
- осуществление координации деятельности организации кластерного развития по реализации кластерного проекта;
- иные задачи, предусмотренные законодательством и уставом организации кластерного развития.

Советом директоров организации кластерного развития:

- утверждается кластерный проект, изменения и (или) дополнения в кластерный проект, как правило, не позднее двух месяцев со дня государственной регистрации юридического лица – организации кластерного развития или внесения изменений и (или) дополнений в устав созданного юридического лица в связи с возложением на него функций организации кластерного развития;
- рассматриваются предложения участников кластера, а также информация, представленная контролирующими (надзорными) органами по вопросам деятельности кластера с принятием при необходимости мер по устранению выявленных нарушений, связанных с деятельностью организации кластерного развития;
- принимаются решения о приобретении и отчуждении объектов специализированной инфраструктуры кластерного развития, инженерной и транспортной инфраструктуры, а также ино-

го имущества, необходимого для функционирования кластера, в случае если размер сделки превышает установленный уставом размер, например, сто базовых величин, если иное не установлено законодательством о хозяйственных обществах;

- принимается решение о заключении организацией кластерного развития кредитных договоров и договоров займа на сумму, превышающую установленный уставом размер, например, сто базовых величин, если иное не установлено законодательством о хозяйственных обществах;
- принимается решение о сотрудничестве с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, не являющимися участниками кластера, по направлениям деятельности кластера, а также о заключении соответствующих договоров;
- принимается решение о реализации совместно с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, не являющимися участниками кластера, инновационных проектов, научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ, маркетинговых исследований;
- рассматриваются один раз в квартал вопросы реализации кластерного проекта и в случае необходимости принимаются меры по повышению его эффективности;
- осуществляются иные функции по развитию кластера.

Заседания совета директоров организации кластерного развития проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал. Внеочередное заседание совета директоров организации кластерного развития может быть созвано по инициативе его председателя, иных членов совета директоров или исполнительного органа организации кластерного развития.

Полномочия председателя совета директоров организации кластерного развития устанавливаются решением совета директоров, а также уставом организации кластерного развития.

Основные функции организации кластерного развития:

- разработка кластерного проекта (самостоятельно или с привлечением участников кластера или сторонних организаций);
- реализация кластерного проекта, разработка и реализация годовых планов проведения совместных мероприятий для участников кластера;
- управление индустриальной площадкой и объектами специализированной инфраструктуры кластера в интересах всех его участников;
- организация и проведение совместных мероприятий, направленных на установление взаимодействия участников кластера;
- запрос у республиканских органов государственного управления и иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, местных исполнительных и распорядительных органов информации, необходимой для реализации кластерного проекта;
- выполнение иных функций, определенных уставом организации кластерного развития и законодательством Республики Беларусь.

3.6. ОБЩИЙ АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ ПО СОЗДАНИЮ И ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛАСТЕРА

Порядок действий по созданию и организации деятельности кластера включает следующие этапы:

1. Формирование инициативной группы из числа владельцев (руководителей) субъектов хозяйствования, заинтересованных в создании кластера.
2. Организация и проведение общего собрания потенциальных участников кластера и принятие решения о создании кластера. При выборе сложной формы организации кластера дополнительным этапом является проведение учредительного собрания для создания юридического лица (ассоциации или союза юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, хозяйственного общества – организации кластерного развития).
3. Организация выполнения функций кластерного менеджмента.

Остановимся более подробно на каждом из вышеуказанных этапов.

Первый этап – формирование инициативной группы из числа владельцев (руководителей) субъектов хозяйствования, заинтересованных в создании кластера.

Принятию решения о создании кластера предшествует подготовительная работа по выявлению заинтересованности и готовности к сотрудничеству и взаимодействию со стороны руководства определенного количества субъектов хозяйствования, расположенных на территории конкретной местности (города, района, области) и осуществляющих одинаковые, смежные или дополняющие друг друга виды деятельности. Такая подготовительная работа может быть проведена:

- самими владельцами (руководителями) субъектов хозяйствования, заинтересованными в создании кластеров;
- по инициативе руководства объединений предпринимателей и работодателей;
- по инициативе местных исполнительных и распорядительных органов (рай- и горисполкомов).

Если такая подготовительная работа инициирована местными исполнительными и распорядительными органами (рай- и горисполкомами), то достаточным основанием для ее начала являются результаты проведенного анализа, которые отражены в отчете о проведении мониторинга кластерного развития региона, подготовленного в соответствии с Методическими рекомендациями по организации и осуществлению мониторинга кластерного развития экономики, утвержденными постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 1 декабря 2014 года № 90.

По результатам такой работы должна определиться инициативная группа владельцев (руководителей) субъектов хозяйствования, заинтересованных в создании кластера. Оптимальная численность такой группы – 5–7 человек, с тем расчетом, чтобы имелась возможность продуктивного обсуждения дальнейших согласованных действий и выработки совместных решений. В последующем субъекты хозяйствования, владельцы (руководители) которых выразили намерение участвовать в такой неформальной инициативной группе, будут являться ядром кластера.

Следует также определить время и место проведения общего собрания потенциальных участников кластера.

Второй этап – организация и проведение общего собрания потенциальных участников кластера и принятие решения о создании кластера.

В начале собрания присутствующими должны быть определены председательствующий и секретарь, на которого возлагается функция оформления протокола общего собрания. Председательствующий должен озвучить повестку, содержащую перечень рассматриваемых вопросов, и определить порядок их рассмотрения.

На общем собрании потенциальных участников кластера должны быть приняты следующие решения:

- о формировании кластера;
- о выборе формы организации кластера;
- об оформлении кластерной инициативы;
- об определении направлений совместной деятельности;
- об организации подготовки плана совместных мероприятий для участников кластера и сметы расходов по его выполнению.

Кроме того, в ходе общего собрания также должны быть решены следующие вопросы:

а) при выборе **простой** формы организации кластера:

- о подписании договора о совместной деятельности;
- о составе совета кластера, избрании его председателя и секретаря;
- о порядке избрания (назначения) председателя и секретаря совета кластера и условиях оплаты их труда;
- о возложении на одного или нескольких участников кластера функций кластерного менеджмента;
- о периодичности проведения заседаний совета кластера;
- о стратегии развития кластера.

б) при выборе **сложной** формы организации кластера:

в случае выбора первого варианта организации кластера:

- о создании союза (ассоциации) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, в том числе по вопросам, связанным с определением наименования юридического лица, места его нахождения, цели и предмета деятельности, порядком управления деятельностью, условиями передачи участия в его деятельности, порядком формирования имущества, внесения изменений и (или) дополнений в устав, условиями о составе и компетенции органов управления и порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов членов ассоциации (союза), и о порядке распределения имущества, остающегося после ликвидации ассоциации (союза);
- о подготовке устава союза или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- об исполнительной дирекции союза или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- о кандидате для избрания председателем союза или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- о кандидатуре для назначения исполнительным директором союза или ассоциации юридических лиц;

- о подготовке кластерного проекта;
- о целесообразности создания при союзе или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей отдельного юридического лица в форме унитарного предприятия для реализации кластерного проекта, управления и эксплуатации индустриальной площадки и объектов специализированной инфраструктуры кластера;

в случае выбора второго варианта организации кластера:

- об учреждении организации кластерного развития или о возложении функций организации кластерного развития на созданное юридическое лицо;
- о подготовке устава организации кластерного развития, его принципиальных положениях;
- о кандидате для избрания председателем совета директоров на учредительном собрании организации кластерного развития;
- о кандидате для избрания руководителем организации кластерного развития на учредительном собрании;
- об организации подготовки кластерного проекта.

Некоторые из указанных решений в части учреждения организации кластерного развития и избрания ее органов должны быть оформлены в соответствии с законодательством о хозяйственных обществах.

Так, в соответствии со статьей 11 Закона Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» решение учредителей об учреждении организации кластерного развития принимается путем заключения договора о создании хозяйственного общества или в иной форме, определенной учредителями.

В решении должны быть определены:

- порядок осуществления учредителями совместной деятельности по созданию хозяйственного общества, их права и обязанности по созданию хозяйственного общества, в том числе порядок подготовки проекта устава хозяйственного общества;
- распределение между учредителями обязанностей по подготовке к государственной регистрации хозяйственного общества, в том числе по согласованию в установленном порядке наименования хозяйственного общества, открытию временного счета для аккумуляции денежных средств, предназначенных для формирования его уставного фонда, по совершению иных действий, установленных законодательством;
- размер уставного фонда, порядок внесения учредителями вкладов в уставный фонд;
- юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, которые будут осуществлять оценку стоимости неденежного вклада в уставный фонд хозяйственного общества или проводить экспертизу достоверности оценки стоимости неденежного вклада в уставный фонд хозяйственного общества;
- учредитель хозяйственного общества, уполномоченный на подписание заявления о государственной регистрации, в случае если количество учредителей хозяйственного общества более трех и ими принято решение уполномочить одного из них на подписание указанного заявления;
- порядок созыва и проведения учредительного собрания хозяйственного общества.

После подготовки устава союза или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, либо организации кластерного развития, проводится учредительное собрание.

В зависимости от того, какое было принято решение на общем собрании потенциальных участников кластера об избрании конкретного варианта сложной формы организации кластера, имеются определенные особенности по проведению учредительного собрания.

В рамках первого варианта на учредительном собрании в соответствии со статьями 48 и 122 ГК учредители союза или ассоциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей:

- утверждают устав союза или ассоциации;
- образуют органы управления – совет (правление) и исполнительную дирекцию союза или ассоциации, избирают ревизионную комиссию (ревизора);
- утверждают кандидатуры председателя и членов совета (правления), исполнительного директора союза или ассоциации;
- определяют штатную численность исполнительной дирекции союза или ассоциации.

В рамках второго варианта на учредительном собрании в соответствии со статьей 12 Закона Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» учредители хозяйственного общества:

- утверждают оценку стоимости неденежных вкладов в уставный фонд хозяйственного общества;
- утверждают устав хозяйственного общества;
- образуют органы хозяйственного общества и избирают их членов;
- решают иные вопросы, предусмотренные настоящим законом.

Учредительное собрание хозяйственного общества проводится в очной форме, предусматривающей совместное присутствие учредителей хозяйственного общества при обсуждении вопросов повестки дня учредительного собрания и принятии решений по ним.

Как правило, решения на учредительном собрании хозяйственного общества принимаются учредителями единогласно. Каждый из учредителей участвует в учредительном собрании хозяйственного общества с правом голоса.

Решения учредительного собрания хозяйственного общества оформляются протоколом, подлежащим подписанию всеми учредителями хозяйственного общества.

Органами хозяйственного общества являются органы управления хозяйственного общества и его контрольные органы. Высшим органом управления хозяйственного общества является общее собрание участников хозяйственного общества.

В хозяйственном обществе также образуются следующие органы управления:

- совет директоров (наблюдательный совет);
- исполнительный орган хозяйственного общества – коллегиальный исполнительный орган (правление или дирекция) и (или) единоличный исполнительный орган (директор или генеральный директор).

Контрольным органом хозяйственного общества является ревизионная комиссия или ревизор хозяйственного общества.

Условия оплаты членов совета директоров, включая его председателя, могут быть предусмотрены в уставе или в решении общего собрания организации кластерного развития.

Кластерная инициатива должна быть подписана владельцами (руководителями) или уполномоченными ими должностными лицами тех субъектов, которые приняли решение войти в состав создаваемого кластера.

Третий этап – организация выполнения функций кластерного менеджмента. В рамках данного этапа предусматривается:

при простой форме организации кластера:

- обеспечение регулярного проведения заседаний совета кластера, подготовка и реализация принятых на них решений;
- обеспечение выполнения плана проведения совместных мероприятий участников кластера;
- обеспечение выполнения участниками кластера своих обязательств по ресурсному обеспечению плана проведения совместных мероприятий участников кластера. Это предполагает своевременное в полном объеме выделение денежных средств, помещений, транспортных средств, персонала;

при сложной форме организации кластера:

- создание и организация деятельности исполнительной дирекции союза (ассоциации) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей либо организации кластерного развития;
- обеспечение регулярного проведения заседаний совета союза (ассоциации) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей либо совета директоров организации кластерного развития, подготовка и реализация принятых на них решений;
- разработка и реализация кластерного проекта, в том числе обеспечение выполнения участниками кластера своих обязательств по ресурсному обеспечению мероприятий, предусмотренных кластерным проектом.

3.7. ОФОРМЛЕНИЕ КЛАСТЕРНОЙ ИНИЦИАТИВЫ И ПОДГОТОВКА КЛАСТЕРНОГО ПРОЕКТА

На этапе формирования инициативной группы из числа владельцев (руководителей) субъектов хозяйствования, заинтересованных в создании кластера, должны быть проработаны следующие вопросы:

- количество потенциальных участников кластера, их экономический потенциал;
- цель и возможные направления совместной деятельности;
- тактика и стратегия развития кластера с учетом заинтересованности в сотрудничестве и взаимодействии, имеющегося потенциала и цели развития кластера, а также примерный перечень конкретных мероприятий для участников кластера;
- примерный объем инвестиций, который готовы вложить участники кластера для развития направлений совместной деятельности (проведения совместных мероприятий для участников кластера, совместных инвестиционных и инновационных проектов).

При этом у каждого потенциального участника кластера должно быть ясное понимание своих экономических интересов, которые они намерены реализовать в процессе развития кластера как самостоятельной территориально-хозяйственной системы, а также высокий уровень доверия к другим участникам кластера.

Лишь в случае соблюдения двух указанных условий возможны формирование устойчивого ядра кластера и организация регулярного сетевого взаимодействия его участников в дальнейшем.

Следующим шагом является организация и проведение общего собрания потенциальных участников кластера, принятие решения о создании кластера, оформление кластерной инициативы по форме, представленной в Приложении 3.

К кластерной инициативе желательно оформить и приложить следующие материалы:

- характеристику деятельности участников кластера;
- персональный состав совета кластера (совета директоров организации кластерного развития);
- план-схему территориального размещения кластера.

Ответственность за сохранность кластерной инициативы возлагается на председателя коллегиального координационного органа кластера.

Кластерный проект может быть самостоятельно подготовлен исполнительной дирекцией ассоциации или союза юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, либо организацией кластерного развития, либо с привлечением сторонних организаций на основании соответствующего решения коллегиального координационного органа кластера.

При этом предусмотренные кластерным проектом мероприятия должны быть в обязательном порядке согласованы со всеми участниками кластера и одобрены решением коллегиального координационного органа кластера.

Кластерный проект является своего рода бизнес-планом развития кластера, поэтому чем более четко и конкретно будут прописаны и «оцифрованы» мероприятия (проекты), планируемые к реализации, тем полнее и оперативнее раскроются преимущества и выгоды от взаимодействия на основе кластерного подхода.

В этой связи подготовка кластерного проекта потребует организации и проведения серии встреч участников кластера, причем как на уровне руководства субъектов хозяйствования, так и руководителей структурных подразделений (конкретных исполнителей), в ходе которых должен быть проработан, сформулирован и «оцифрован» оптимальный набор конкретных мероприятий, учитывающих интересы всех участников кластера и направленных на формирование и развитие кластера как самостоятельной территориально-хозяйственной системы.

Если участниками кластера намечается формирование в рамках кластерного проекта специализированной инфраструктуры кластерного развития для осуществления совместной деятельности либо иные крупномасштабные мероприятия, требующие значительного объема инвестиций, целесообразно создать рабочую группу по подготовке кластерного проекта в составе 5–7 ключевых разработчиков, а также привлечь специализированную консалтинговую организацию, оказывающую услуги бизнес-планирования и инвестиционного проектирования.

Рекомендуемая форма оформления кластерного проекта приведена в Приложении 4.

Допускается конкретизация (детализация) предусмотренных кластерным проектом мероприятий в годовом плане проведения совместных мероприятий (Приложения 2 и 5).

Ответственность за сохранность кластерного проекта возлагается на председателя коллегиального координационного органа кластера.

3.8. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА КЛАСТЕРНЫХ ПРОЕКТОВ

В настоящее время система государственной поддержки кластерных проектов находится в стадии формирования.

Вместе с тем, Концепцией формирования и развития инновационно-промышленных кластеров предусматривается предоставление организациям кластерного развития, реализующим проекты по формированию инновационно-промышленных кластеров, субсидий на следующие цели:

- оборудование индустриальных площадок инновационно-промышленных кластеров необходимой инженерной и транспортной инфраструктурой;
- приобретение оборудования;
- создание специализированной инфраструктуры совместного использования;
- проведение патентных исследований и анализа рынка научно-технической продукции;
- приобретение патентов и лицензий;
- осуществление инжиниринговых услуг;
- проведение испытаний и сертификации;
- организация повышения квалификации.

Субсидии могут быть предоставлены по результатам конкурсного отбора кластерных проектов.

Вместе с тем, поскольку формирование кластеров будет осуществляться, преимущественно, на базе субъектов малого и среднего предпринимательства, имеется возможность в рамках Указа Президента Республики Беларусь от 21.05.2009 года № 255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства» (далее – Указ № 255) получения государственной финансовой поддержки при реализации отдельных мероприятий кластерного проекта либо плана проведения совместных мероприятий для участников кластера или организации кластерного развития.

Так, в соответствии с утвержденным Указом № 255 Положением об оказании государственной финансовой поддержки субъектам малого предпринимательства и субъектам инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства за счет средств программ государственной поддержки МСП, государственная финансовая поддержка предоставляется субъектам малого предпринимательства на конкурсной основе при реализации ими инвестиционных проектов, бизнес-проектов по следующим направлениям:

- создание, развитие и расширение производства товаров (работ, услуг);
- организация, развитие производства, реализация экспортно ориентированной, импортозамещающей продукции;
- производство продукции, направленной на энерго- и ресурсосбережение;
- внедрение новых технологий.

Что касается положений Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 16 января 2014 года № 27, предусматривающих предоставление организациям кластерного развития, реализующим проекты по формированию инновационно-промышленных кластеров, субсидий, то данные положения будут включены в новую редакцию Указа № 255 при его корректировке.

Государственная финансовая поддержка предоставляется субъектам малого предпринимательства, реализующим инвестиционные проекты (бизнес-проекты), в целях строительства, приобре-

тения капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и (или) их ремонта и реконструкции, приобретения оборудования, транспортных средств, специальных устройств и приспособлений, закупки комплектующих изделий, сырья и материалов для собственного производства и оказания услуг.

Таким образом, у организации кластерного развития и участников кластера, являющихся субъектами малого предпринимательства, реализующих соответствующие мероприятия кластерного проекта (плана проведения совместных мероприятий для участников кластера), имеется возможность обратиться за получением государственной финансовой поддержки, предусмотренной действующим законодательством для малого и среднего предпринимательства. Решения об оказании такой поддержки принимаются облисполкомами (Минским горисполкомом).

Кроме того, и организации кластерного развития, созданные в форме коммерческих организаций (унитарные предприятия и хозяйственные общества), и участники кластера – юридические лица, заинтересованные в реализации инновационных проектов, имеют возможность в соответствии с нормами Указа Президента Республики Беларусь от 7 августа 2012 года № 357 «О порядке формирования и использования средств инновационных фондов» (далее – Указ № 357) принимать участие в конкурсном отборе инновационных проектов для финансирования за счет средств инновационных фондов.

Согласно Указу № 357 установлены следующие критерии для инновационных проектов, претендующих на получение финансирования за счет средств из инновационных фондов:

- организация технологического процесса, обеспечивающего средний уровень добавленной стоимости на одного работающего, аналогичный среднему уровню добавленной стоимости на одного работающего по соответствующему виду экономической деятельности в Европейском союзе либо превышающий этот уровень;
- экспортная ориентированность инновационного проекта (превышение экспорта над импортом);
- создание и внедрение новых технологий и (или) производство новой для Республики Беларусь и (или) мировой экономики продукции.

При этом участию в конкурсном отборе инновационных проектов для финансирования за счет средств инновационных фондов должно предшествовать включение таких инновационных проектов в состав государственной программы инновационного развития Республики Беларусь.

Таким образом, действующее белорусское законодательство позволяет субъектам хозяйствования – участникам кластера получать государственную поддержку для реализации инвестиционных и инновационных проектов, бизнес-проектов.

В настоящее время Министерством экономики Республики Беларусь подготовлены концептуальные предложения, предусматривающие изменение системы и механизма государственной поддержки инновационного развития посредством их переориентации с индивидуальной поддержки субъектов хозяйствования – инициаторов научно-технических и инновационных проектов на целевую государственную поддержку организаторов кластерных проектов, которые направлены на развитие перспективных видов экономической деятельности и формирование новых производственно-территориальных комплексов в регионах Беларуси.

ДОГОВОР О СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

г. _____ « ____ » _____ г.

_____ в лице _____, действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем I Участник кластера, и _____ в лице _____, действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем II Участник кластера,

_____ в лице _____, действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем III Участник кластера, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Согласно настоящему договору Участники кластера обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для осуществления целей, предусмотренных в настоящем договоре.

1.2. Совместная деятельность осуществляется в целях формирования и развития кластера в сфере _____

(указать вид деятельности кластера)

1.3. К настоящему договору применяются правила главы 54 Гражданского кодекса Республики Беларусь «Простое товарищество», а к Участникам кластера при возникновении вопросов, неурегулированных настоящим договором и соглашением между участниками, нормы, устанавливающие права и обязанности товарищей.

2. ВКЛАДЫ УЧАСТНИКОВ КЛАСТЕРА

2.1. **Вкладом I Участника кластера** является: (нужное подчеркнуть и конкретизировать)

денежный вклад в сумме _____;

имущество _____;

исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности _____;

иное (деловая репутация и связи, нераскрытая информация, в том числе ноу-хау) _____.

Общий размер вклада составляет: _____.

Вкладом II Участника кластера является: (нужное подчеркнуть и конкретизировать)

денежный вклад в сумме _____;

имущество _____;

исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности _____;

иное (деловая репутация и связи, нераскрытая информация, в том числе ноу-хау) _____.

Общий размер вклада составляет: _____.

Вкладом III Участника кластера является: (нужное подчеркнуть и конкретизировать)

денежный вклад в сумме _____;

имущество _____;

исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности _____;

иное (деловая репутация и связи, нераскрытая информация, в том числе ноу-хау) _____

Общий размер вклада составляет: _____.

2.2. Стороны обязуются внести свои вклады (нужное подчеркнуть):

полностью не позднее _____;

в следующем порядке (указать участника, наименование и размер или часть вклада (в случае если вклад вносится по частям), дату или условия внесения): _____

(например: 1) Стороны вносят до _____ 50% денежного вклада. Остальные 50% должны быть внесены до _____. 2). Стороны вносят свои денежные вклады до _____. Участники 2 и 5 обязуются внести свой имущественный вклад до _____).

3. ОБЩЕЕ ИМУЩЕСТВО УЧАСТНИКОВ КЛАСТЕРА. ВЕДЕНИЕ ОБЩИХ ДЕЛ УЧАСТНИКОВ КЛАСТЕРА

3.1. Внесенное Участниками кластера имущество (вклады и последующие взносы), которым они обладали на праве собственности, а также произведенная в результате совместной деятельности (далее – деятельности кластера) продукция и полученные от такой деятельности плоды и доходы признаются их общей долевой собственностью.

После внесения вкладов Участники кластера в целях покрытия расходов, связанных с совместной деятельностью, осуществляют взносы в порядке, установленном настоящим договором.

3.2. Внесенное Участниками кластера имущество, которым они обладали по основаниям, отличным от права собственности, используется в интересах Участников кластера и составляет наряду с имуществом, находящимся в их общей собственности, общее имущество Участников кластера.

3.3. Ведение бухгалтерского учета общего имущества Участников кластера поручается _____.

3.4. Пользование общим имуществом Участников кластера осуществляется по их общему согласию, а при недостижении согласия – в порядке, устанавливаемом судом.

4. СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УЧАСТНИКОВ КЛАСТЕРА (ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КЛАСТЕРА)

4.1. В целях формирования и развития кластера участники кластера осуществляют совместные мероприятия по следующим направлениям:

организационно-структурное развитие кластера (организация совместной деятельности путем проведения совещаний, собраний и др., информационно-просветительские мероприятия, расширение базы участников кластеров);

обучение персонала (образовательные семинары, повышение квалификации, тренинги и др. для специалистов и руководителей участников кластера);

рекламно-маркетинговая деятельность (создание и поддержание в актуальном состоянии интернет-ресурса кластера, организация участия в выставках, ярмарках, контактно-кооперационных биржах и т. п.);

организация совместных закупок товарно-материальных ценностей (сырья, материалов, товаров и т. п.);

производственная деятельность (создание и организация деятельности совместных производств);

научно-техническая и инновационная деятельность (организация и выполнение совместных НИОК(Т)Р и инновационных проектов);

внешнеэкономическая деятельность и международное сотрудничество;

развитие человеческого потенциала и корпоративной культуры;

другое _____.

Иные направления деятельности могут устанавливаться дополнительным соглашением участников кластера к настоящему договору.

4.2. Содержание совместной деятельности определяется Планом проведения совместных мероприятий для участников кластера (далее – План), который устанавливает конкретные

мероприятия в рамках обозначенных в пункте 4.1. направлений, их исполнителей (Участники кластера), порядок финансирования и сроки их выполнения. План является неотъемлемой частью настоящего договора, составляется ежегодно в течение всего срока действия настоящего договора.

План на очередной год утверждается Советом кластера не позднее 15 декабря текущего года. Подготовка проекта Плана возлагается на _____.

4.3. Порядок покрытия расходов и убытков, связанных с совместной деятельностью участников кластера, определяется их соглашением в соответствии с Планом и сметой расходов, утвержденной Советом кластера.

4.4. При ведении общих дел каждый Участник кластера вправе действовать от имени всех Участников кластера по мероприятиям, по которым он определен исполнителем, в пределах сметы расходов (если они предполагаются по конкретному мероприятию).

4.5. В отношениях с третьими лицами полномочия Участника кластера совершать сделки от имени всех Участников удостоверяются настоящим договором о совместной деятельности, если сделка направлена на выполнение предусмотренных Планом мероприятий, по которому данный Участник определен исполнителем, или соответствующей доверенностью, если сделка совершается с иной целью.

4.6. Участник, совершивший от имени всех Участников кластера сделки, в отношении которых его право на ведение общих дел Участников было ограничено, либо заключивший в интересах всех Участников кластера сделки от своего имени, может требовать возмещения произведенных им за свой счет расходов, если имелись достаточные основания полагать, что эти сделки были необходимыми в интересах всех Участников кластера. Участники кластера, понесшие вследствие таких сделок убытки, вправе требовать их возмещения.

В случае если сделка была совершена Участником, право которого на совершение данной сделки ограничено настоящим договором, и если такая сделка противоречит интересам кластера, то такая сделка может быть признана судом недействительной по заявлению остальных Участников кластера.

4.7. Участники кластера имеют равное право на ознакомление со всей документацией по ведению дел.

5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ КЛАСТЕРА

5.1. Участники договора вправе в равной степени независимо от взносов в имущество по настоящему договору участвовать в управлении делами для достижения общей цели.

5.2. При несогласии прекратить совместную деятельность одной или несколькими сторонами они вправе выкупить доли остальных сторон после подведения итога за вычетом доходов, остающихся у выбывших Участников, и продолжать совместную деятельность. При этом стороны могут заключить новый договор о совместной деятельности или внести изменения в настоящий договор.

5.3. Участники кластера обязуются:

действовать в интересах всех Участников кластера в целях формирования и развития кластера; представлять ответственному за подготовку проекта Плана на очередной год информацию, необходимую для его подготовки, а также свои замечания и предложения;

вносить вклады в соответствии с пунктом 2.1. настоящего договора;

участвовать в мероприятиях, определенных в Плане, в том числе в заседаниях Совета кластера;

участвовать в финансировании расходов, связанных с деятельностью кластера по указанным в пункте 4.1. настоящего договора направлениям, за счет вносимых взносов, а при их недостаточности – пропорционально сделанным взносам (поровну или иным порядком). Иной порядок финансирования расходов может быть установлен Планом или дополнительным соглашением участников кластера.

Иные обязательства участников: _____.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

6.1. Участники кластера отвечают перед третьими лицами солидарно по всем общим обязательствам независимо от обстоятельств возникновения.

6.2. Кредитор Участника кластера вправе предъявить требование о выделении доли должника в общем имуществе в соответствии со статьей 258 Гражданского кодекса Республики Беларусь.

6.3. Участник кластера не вправе распоряжаться своей долей в общем долевом имуществе без согласия остальных Участников кластера, за исключением той части продукции и доходов от этой деятельности, которая поступает в распоряжение каждого из Участников кластера.

6.4. При возникновении убытков, связанных с деятельностью Участников кластера, расходы возлагаются на виновную сторону за счет причитающейся ей доли доходов. Виновная сторона возмещает также в полном объеме убытки, понесенные сторонами настоящего договора, связанные с невыполнением или ненадлежащим выполнением виновной стороной своих обязательств.

6.5. В случае установления нецелесообразности или невозможности дальнейшего существования кластера и осуществления совместной деятельности, невозможности выполнения стороной договора взятых на себя обязательств в установленный договором срок, проведения в оговоренном порядке конкретных работ или установления неизбежности получения отрицательного результата она обязана не позднее чем за _____ дней до срока исполнения предупредить всех Участников кластера о невозможности исполнения. При этом заинтересованная сторона вносит предложение о досрочном расторжении настоящего договора, которое должно быть рассмотрено в _____ срок.

6.6. В случае необоснованного расторжения настоящего договора виновная сторона возмещает другим сторонам в полном объеме причиненные им убытки (включая неполученные доходы или прибыль).

6.7. В случае если договор о совместной деятельности не был прекращен в результате заявления кем-либо из Участников кластера об отказе от дальнейшего в нем участия либо расторжения договора по требованию одного из Участников кластера, лицо, участие которого в договоре прекратилось, отвечает перед третьими лицами по общим обязательствам, возникшим в период его участия в договоре, так, как если бы оно осталось участником договора простого товарищества.

6.8. Взыскание по долгам Участника кластера настоящего договора, не связанное с его выполнением, может быть обращено на его долю в общей долевой собственности при недостаточности другого имущества, принадлежащего этому Участнику кластера, – в установленном советанием порядке, если иное не будет предусмотрено законодательством.

6.9. Участник, на расчетный счет которого поступает выручка от совместной деятельности (ч. 1 п. 7.2. настоящего договора) уплачивает пеню в размере _____ от _____ за каждый день просрочки за несвоевременное: возмещение другому Участнику кластера материальных затрат, связанных с участием в кластере; перечисление распределенной выручки; возврат взносов в общее имущество (п. 7.2. настоящего договора).

7. ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

7.1. Все расчеты, помимо расчетов между сторонами, связанных с деятельностью кластера, производятся (со счета участников или отдельного расчетного счета участников) _____, за исключением случаев, указанных в настоящем договоре.

7.2. Вся выручка, полученная от деятельности, а также денежные взносы участников договора поступают на расчетный счет _____, после чего сторонам в срок _____ возмещаются материальные затраты, связанные с участием в простом товариществе. Оставшаяся от выручки сумма в случае выполнения обязательств по настоящему договору или по итогам финансового года (в зависимости от срока договора) распределяется следующим образом:

- 1) имущество (указать какое и его стоимость) _____ остается в общей долевой собственности Участников кластера и может использоваться (направляться) на предусмотренные Планом мероприятия в следующем финансовом году,
- 2) остальное имущество распределяется между сторонами настоящего договора в соотношении:

I Участник: _____;

II Участник: _____;

III Участник: _____;

Оставшееся имущество возвращается Участникам на их расчетные счета в соответствии с внесенными ими вкладами и взносами по прекращении договора, или в случае выхода Участников из договора, или в случае изменения условий договорных отношений с отдельным Участником (Участниками), или в других случаях по решению Участников.

Причитающиеся в окончательный расчет или по итогам финансового года суммы, включая возврат произведенных взносов в общее имущество, перечисляются на расчетные счета сторон в ___ -дневный срок после принятия решения совещанием о прекращении договора либо до _____ ежегодно в случае продолжительного срока действия настоящего договора.

8. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

8.1. Изменения в настоящий договор вносятся путем заключения сторонами дополнительного соглашения в письменной форме, являющегося неотъемлемой частью настоящего договора.

Настоящий договор может быть изменен или расторгнут, а при отсутствии согласия – по требованию одной из сторон в судебном порядке при условии невыполнения или ненадлежащего выполнения сторонами взятых на себя по настоящему договору обязательств.

8.2. При прекращении деятельности кластера и расторжении настоящего договора стороны получают имущество пропорционально их доле в общей долевой собственности в натуральном или денежном выражении.

8.3. Настоящий договор прекращается по основаниям, предусмотренным пунктом 1 статьи 920 Гражданского кодекса Республики Беларусь.

8.4. Настоящий договор может быть расторгнут:

1) по соглашению сторон;

2) при существенном нарушении договора другой стороной по решению суда;

3) при требовании стороны по уважительной причине в соответствии со статьей 922 Гражданского кодекса по решению суда.

8.5. Участник, внесший в общую собственность индивидуально-определенную вещь, вправе при прекращении договора о совместной деятельности требовать в судебном порядке возврата ему этой вещи при условии соблюдения интересов другого Участника и кредиторов.

8.6. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания и действителен до «___» _____ г. либо вплоть до принятия решения совещанием о прекращении совместной деятельности.

8.7. Сроки выполнения конкретных работ (этапов) определяются календарным планом и прилагаются к договору.

8.8. Настоящий договор составлен в ___ экземплярах по одному для каждой из сторон.

9. РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

Участник I

Участник II

Участник III

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания

Совета кластера

№ ____ от _____

**ПЛАН
проведения совместных мероприятий для участников кластера
на _____ год**

№	Наименование мероприятия	Дата и место проведения	Ответственный исполнитель	Примечание/дополнительная информация
1.	Организационно-структурное развитие кластера			
1.1.	Мероприятие 1			
1.2.	Мероприятие 2			
2.	Обучение персонала			
2.1.	Мероприятие 1			
2.2.	Мероприятие 2			
3.	Рекламно-маркетинговая деятельность			
3.1.	Мероприятие 1			
3.2.	Мероприятие 2			
4.	Закупочно-коммерческая деятельность			
4.1.	Мероприятие 1			
4.2.	Мероприятие 2			
5.	Производственная деятельность			
5.1.	Мероприятие 1			
5.2.	Мероприятие 2			
6.	Научно-техническая и инновационная деятельность			
6.1.	Мероприятие 1			
6.2.	Мероприятие 2			
7.	Внешнеэкономическая деятельность и международное сотрудничество			
7.1.	Мероприятие 1			
7.2.	Мероприятие 2			

КЛАСТЕРНАЯ ИНИЦИАТИВА

_____ 20__ г.

г. _____

Настоящая кластерная инициатива направлена на формирование и развитие инновационно-промышленного кластера в области _____

(указать направление деятельности)

и подтверждает намерение юридических лиц и физических лиц, являющихся индивидуальными предпринимателями, _____

(наименование участников кластера)

создать инновационно-промышленный кластер в области _____

(указать направление деятельности либо название кластера)

стать участниками инновационно-промышленного кластера и способствовать его развитию посредством реализации кластерного проекта; выступить учредителями организации кластерного развития _____

(указать название и организационно-правовую форму)

с уставным капиталом _____ тыс. рублей*;

создать совет инновационно-промышленного кластера (совет директоров организации кластерного развития).

- Приложения:
1. Характеристика деятельности участников инновационно-промышленного кластера на __ л. в ___ экз.
 2. Персональный состав совета директоров организации кластерного развития (совета кластера) на __ л. в ___ экз.
 3. Проект устава союза (ассоциации) юридических лиц, организации кластерного развития на __ л. в ___ экз.

Подписи: (физических лиц, являющихся индивидуальными предпринимателями, и законных представителей всех участников инновационно-промышленного кластера, принявших решение о его создании)

1. _____ / _____ / _____
 (подпись) (Ф. И. О.) (должность)

2. _____ / _____ / _____
 (подпись) (Ф. И. О.) (должность)

* Для организации кластерного развития, являющейся хозяйственным обществом.

ХАРАКТЕРИСТИКА деятельности участников кластера

Общая характеристика

Для коммерческих, некоммерческих организаций – участников кластера

Наименование участников кластера	Данные о государственной регистрации участников кластера	Сфера, вид и предмет деятельности	Вид экономической деятельности в сфере производства (в соответствии с ОКРБ 005-2006)	Основная номенклатура продукции (услуг)
1.				
2.				
3.				

Наименование участника кластера	Среднесписочная численность работающих, чел.	Количество специалистов, имеющих ученую степень, чел.	Количество изобретателей (рационализаторов), чел.
1.			
2.			
3.			
Итого			

Примечания:

1. Все данные указываются в соответствии с учредительными документами организации, а также документами финансовой отчетности. Отчетным периодом для расчета годовых показателей является год, предшествующий текущему году.
2. Если заполнение некоторых граф таблицы затруднительно по причине, например, большого объема информации (более трех наименований или сложность наименований), целесообразно отдельно приложить документ с необходимой информацией, а в таблице сделать пометку о наличии приложения.

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания совета
инновационно-промышленного
кластера (совета директоров
организации кластерного
развития)

от _____ г. № _____

КЛАСТЕРНЫЙ ПРОЕКТ

(наименование кластерного проекта)

Организация-разработчик: _____
(наименование)

(должность руководителя
организации-разработчика)

(подпись)

(инициалы, фамилия)

I. Информация о кластерном проекте

1. Настоящим кластерным проектом предусматривается реализация комплекса мероприятий по формированию и развитию инновационно-промышленного кластера в области _____

_____ .
(указать направление деятельности)

2. Объем заявленных инвестиций по настоящему кластерному проекту составляет _____ млн рублей, в том числе за счет средств организации кластерного развития – _____ млн рублей, участников кластера – _____ млн рублей.

3. Реализация кластерного проекта предусматривает формирование кластера на территории следующих административно-территориальных единиц: _____

_____ .
(перечислить наименования)

4. Реализация кластерного проекта возлагается на организацию кластерного развития _____

_____ ,
(наименование организации кластерного развития)

расположенную по адресу: _____

_____ .
(юридический адрес)

5. Срок реализации настоящего кластерного проекта составляет _____ лет (с _____ 20__ г. по _____ 20__ г.).

6. Мероприятия по организационно-структурному развитию кластера:

- развитие базы участников кластера (поиск и привлечение новых участников кластера с направлением потенциальным участникам предложений об участии в кластере, проведение встреч и переговоров, проведение информационных семинаров, презентаций) _____ ;
- организация взаимодействия с государственными органами, бизнес-союзами и бизнес-ассоциациями, научными организациями и учреждениями образования (установление и развитие договорных отношений, проведение и реализация совместных мероприятий и проектов с конкретными государственными органами, бизнес-союзами и бизнес-ассоциациями, научными организациями и учреждениями образования, расположенными на территории формируемого кластера) _____ ;
- организация сетевого взаимодействия между участниками кластера (создание общих баз данных, совместное проведение различных информационных мероприятий по обмену опытом и знаниями, создание корпоративной информационной системы, локальных сетей) _____ ;
- кадровое обеспечение деятельности кластера (организация подбора, обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов по направлениям совместной деятельности участников кластера (с указанием количества руководителей и специалистов, которых необходимо принять на работу, а также количества кандидатов на обучение и (или) повышение квалификации по конкретному направлению (специализации) _____ ;
- создание и организация функционирования интернет-портала кластера и продвижение бренда кластера _____ .

7. Мероприятия по формированию и развитию индустриальной площадки и инфраструктуры кластерного развития:

- создание и обустройство индустриальной площадки, включая разработку схемы размещения на территории кластера объектов специализированной инфраструктуры кластера _____ ;
- приобретение совместного имущества _____ ;

- проектирование, строительство, ремонт объектов недвижимости коллективного пользования _____;
- подведение коммуникаций _____;
- создание и организация деятельности объектов коллективного пользования (коворкинг-центров, центров прототипирования, центров трансфера технологий, совместных лабораторий, научно-технических центров и другие) _____.

8. Мероприятия по организации совместной производственной деятельности:

- организация совместных производств участников кластера (с указанием номенклатуры продукции, ее основных характеристик и преимуществ перед аналогами) _____;
- развитие производственной кооперации (субконтрактации) _____;
- организация лицензирования деятельности и сертификации продукции, производимой участниками кластера в рамках совместной деятельности, в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь _____;
- разработка и реализация согласованной политики качества участников кластера _____;
- реализация совместных мероприятий в области энерго- и ресурсосбережения _____.

9. Мероприятия в сфере маркетинга, организации продаж и закупок:

- организация совместных маркетинговых исследований _____;
- разработка и реализация согласованной сбытовой политики участников кластера _____;
- создание и организация деятельности совместной товаропроводящей сети кластера _____;
- организация и проведение совместных рекламных акций _____;
- разработка и реализация согласованной политики в области закупок отдельных видов сырья, материалов, комплектующих и другие _____.

10. Мероприятия по организации совместной научно-технической и инновационной деятельности:

- реализация совместных НИОК(Т)Р участников кластера _____;
- реализация совместных инновационных проектов участников кластера _____;
- правовая охрана и коммерциализация объектов интеллектуальной собственности (далее – ОИС), полученных в процессе совместной деятельности участников кластера (обеспечение патентной чистоты продукции, производимой участниками кластера с использованием объектов интеллектуальной собственности; проведение патентных исследований по тематике проводимых участниками кластера НИОК(Т)Р; правовая охрана и коммерциализация ОИС, созданных в процессе совместной деятельности участников кластера) _____.

11. Мероприятия в области внешнеэкономической деятельности и по организации международного бизнеса:

- разработка и реализация согласованной экспортно-импортной деятельности (указать предполагаемых зарубежных партнеров (поставщики сырья, услуг, комплектующих, необходимых как для организации деятельности кластера, так и для реализации инновационных проектов в рамках кластерного проекта) _____);
- реализация многосторонних совместных проектов участников кластера с зарубежными партнерами _____.

12. Другие мероприятия (в том числе по привлечению инвесторов) _____

Примечание. В разделе «Информация о кластерном проекте» указываются конкретные мероприятия (действия) с подробным их описанием, указанием исполнителей. Рекомендуется руководствоваться указанными мероприятиями, приведенными в качестве примера. Приветствуется расширение данного перечня.

II. Инвестиционный план

Смета по мероприятиям

Наименование кластерного проекта	Период реализации	Наименование исполнителей (организации кластерного развития, участники кластера, сторонние организации)	Объемы финансирования					
			всего	в том числе по источникам финансирования				
				собственные средства организации кластерного развития	собственные средства участников кластера	заемные средства*	средства государственной поддержки	средства из иных источников

Смета по годам **

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1. Собственные средства организации кластерного развития						
2. Собственные средства участников кластера						
3. Заемные средства организации кластерного развития						
4. Заемные средства участников кластера						
5. Средства государственной финансовой поддержки						
6. Средства из иных источников						
ИТОГО						

* С указанием источника, условий займа и его обеспечения и приложением соответствующих документов.

** В рамках указанного срока реализации кластерного проекта.

III. Резюме кластерного проекта*

1. Оценка влияния кластера на инновационное и социально-экономическое развитие региона, в котором формируется данный кластер _____.
2. Обоснование возможности формирования кластера, описание преимуществ осуществления деятельности в рамках данного кластера _____.
3. Ожидаемые результаты деятельности кластера в краткосрочной и долгосрочной перспективе _____.
4. Сводные показатели по кластерному проекту:

Показатель	Фактическое значение показателя в 20__ году <i>(указывается год, предшествующий году, в котором принято решение о формировании кластера)</i>	Плановое значение показателя в 20__ году <i>(указывается год, в котором истекает срок реализации кластерного проекта)</i>
1. Общие инвестиционные затраты		
2. Выручка от реализации товаров (работ, услуг)		
3. Удельный вес экспорта товаров (услуг) в общем объеме отгруженной (реализованной) продукции		
4. Удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции организациями, основным видом экономической деятельности которых является производство промышленной продукции		
5. Среднесписочная численность работающих		
6. Количество создаваемых рабочих мест		

* Резюме отражает основную идею кластерного проекта и обобщает основные выводы и результаты по предыдущим разделам, в сжатой и доступной форме излагает суть кластерного проекта.

**ПЛАН
проведения совместных мероприятий для участников кластера
по разработке и производству микро- и наносистемной техники
на 2020 год**

№ п/п	Наименование мероприятия	Дата и место проведения	Ответственный исполнитель	Примечание/дополнительная информация
1.	Организационно-структурное развитие кластера			
1.1.	<p>Организация и проведение презентаций в бизнес-союзах (ассоциациях) для организаций – потенциальных участников по вопросам преимуществ сотрудничества и взаимодействия в рамках кластера на площадке:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Минского столичного союза предпринимателей и работодателей • Бизнес-союза предпринимателей и нанимателей имени профессора М. С. Кунявского • Белорусской научно-промышленной ассоциации 	<p>I квартал 2020 г. г. Минск ул. Серафимовича, 11</p> <p>II квартал 2020 г. г. Минск ул. Фабричная, 22</p> <p>сентябрь 2020 г. г. Минск ул. Сторожевская, 5</p>	ООО «Х»	конкретные даты проведения будут определены дополнительно
1.2.	<p>Организация и проведение презентаций для организаций – потенциальных участников, являющихся резидентами технопарков, по вопросам преимуществ сотрудничества и взаимодействия в рамках кластера:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на площадке ООО «Минский городской технопарк» • на площадке Научно-технологического парка БНТУ «Политехник» 	<p>февраль 2020 г. г. Минск ул. Солтыса, 3</p> <p>май 2020 г. г. Минск ул. Я. Коласа, 14</p>	ООО «Я»	
1.3.	Организация и проведение круглого стола для СМИ и бизнес-союзов в целях популяризации использования кластерного подхода в качестве инструмента повышения конкурентоспособности компаний	май 2020 г. г. Минск ул. Фабричная, 22	ООО «Я»	
1.4.	Расширение членской базы кластера, организация приема новых участников кластера	ежеквартально г. Минск ул. М. Богдановича, 5	ООО «Х»	
1.5.	Рассмотрение актуальных вопросов совместной деятельности участников на заседаниях совета кластера	ежеквартально г. Минск ул. М. Богдановича, 5	Председатель совета кластера, секретарь совета	

1.6.	Обеспечение (оборудование) мебелью и оргтехникой рабочих мест для председателя и секретаря совета кластера, ремонт и оборудование комнаты для заседаний совета кластера	I квартал 2020 г. г. Минск ул. М. Богдановича, 5	ООО «П» ООО «Х»	в пределах сметы расходов, утвержденной советом кластера
1.7.	Обеспечение своевременности и полноты уплаты участниками кластера взносов на финансирование совместных мероприятий	ежеквартально	Председатель совета кластера, участники кластера	в пределах утвержденной сметы расходов
2.	Обучение персонала			
2.1.	Организация корпоративного семинара для маркетологов по вопросам использования инструментов эффективного брендинга на базе ООО «XXI век-консалт»	январь 2020 г. г. Минск пр. Независимости, 169А	ООО «С»	в пределах сметы расходов, утвержденной советом кластера
2.2.	Организация корпоративного семинара для бухгалтерской службы по вопросам применения налогового законодательства с участием аудиторской компании «А»	январь 2020 г. г. Минск ул. М. Богдановича, 5	ООО «С»	в пределах сметы расходов, утвержденной советом кластера
2.3.	Организация корпоративного тренинга для сотрудников служб продаж по вопросам техники оформления и сопровождения внешнеторговых сделок с участием Минского отделения Белорусской торгово-промышленной палаты	II квартал 2020 г. г. Минск ул. М. Богдановича, 5	ООО «Т»	в пределах сметы расходов, утвержденной советом кластера
3.	Рекламно-маркетинговая деятельность			
3.1.	Создание и организация функционирования интернет-ресурса кластера	I полугодие 2020 г.	ООО «Я»	в пределах утвержденной сметы расходов
3.2.	Обеспечение актуализации контента интернет-ресурса кластера	ежемесячно, II полугодие 2020 г.	ООО «Я», участники кластера	участники кластера предоставляют одну-две новости
3.3.	Организация и проведение совместными усилиями полевого исследования рынка микросистемной техники Республики Беларусь	II полугодие 2020 г.	ООО «Х», участники кластера	
3.4.	Оформление и размещение совместного информационного стенда для участия в Белорусском промышленном форуме	апрель-май 2020 г. г. Минск	ООО «П», участники кластера	
3.5.	Оформление и размещение совместного информационного стенда для участия в Ганноверской ярмарке	октябрь-ноябрь 2020 г. г. Ганновер (ФРГ)	ООО «П», участники кластера	

4.	Закупочно-коммерческая деятельность			
4.1.	Организация совместных закупок расходных материалов, канцелярских товаров	ежеквартально г. Минск, ООО «МТ»	ООО «Я», участники кластера	
5.	Производственная деятельность			
5.1.	Организация производственной кооперации по изготовлению опытной партии атомно-силовых микроскопов	I полугодие 2020 г.	ООО «П», ООО «Х», ООО «С»	
5.2.	Создание и организация деятельности совместного участка по выпуску экспериментальной продукции на базе ООО «П»	II полугодие 2020 г.	ООО «П», ООО «Х», ООО «С», ООО «Я»	
6.	Научно-техническая и инновационная деятельность			
6.1.	Проведение совместной опытно-конструкторской работы по созданию опытного образца зондового микроскопа на базе ООО «Х» с участием Института тепло- и массообмена НАН Беларуси	январь-сентябрь 2020 г.	ООО «Х», ООО «С», ООО «П», ООО «Я»	
6.2.	Реализация первого этапа инновационного проекта, предусматривающего разработку и опытное производство новых образцов микросистемной техники на базе ООО «П»	октябрь-декабрь 2020 г.	ООО «П», ООО «Х», ООО «С», ООО «Я»	
7.	Внешнеэкономическая деятельность и международное сотрудничество			
7.1.	Создание и организация деятельности СП по реализации продукции участников кластера на территории США	II полугодие 2020 г. г. Бостон (США)	ООО «Х», участники кластера	
8.	Развитие человеческого потенциала и корпоративной культуры			
8.1.	Организация и проведение зимнего спортивного праздника для персонала участников кластера	январь 2020 г. комплекс «Силичи», Логойский район	ООО «П», ООО «Х», ООО «С»	
8.2.	Организация и проведение летнего спортивно-туристического слета для персонала участников кластера	август 2020 г. Воложинский район	ООО «П», участники кластера	
8.3.	Организация и проведение выездной экскурсии в г. Санкт-Петербург и его окрестности	ноябрь 2020 г. г. Санкт-Петербург (РФ)	ООО «Х», участники кластера	

Официальные документы

1. Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь [Текст] : постановление Совета Министров РБ от 16 января 2014 г., № 27 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2014. – № 3.
2. Государственная программа поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.economy.gov.by/ru/gosprog-ru> (дата обращения: 07.07.2019).
3. Аналитический отчет о реализации в 2016–2017 гг. Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития РБ на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <http://sdgs.by/kcfinder/upload/files/отчет-НСУР-2030.pdf> (дата обращения: 07.07.2019).

Монографии, отчеты

4. Вертинская, Т. С. Методология создания региональных туристических кластеров в Беларуси [Текст] / Т. С. Вертинская, В. А. Клицунова. – Минск : Б-ка сел. туризма, 2014 – 52 с.
5. Истомина, Л. А. Кластеры и кластерная политика: генезис, эволюция, инструменты [Текст]. – Минск : Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь, 2015. – 192 с.
6. Кластерная политика: достижение глобальной конкурентоспособности [Текст] / В. Л. Абашкин, С. В. Артемов, Е. А. Исланкина и др.; Минэкономразвития России, АО «РВК», Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2017. – 324 с.
7. Конкурентные региональные кластеры: подходы к национальной политике [Текст]. Доклад ОЭСР, 2007 // *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*.
8. Куценко, Е. С. Алгоритм развития кластеров с участием малого и среднего предпринимательства в регионе [Текст] // Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика: кол. монография под. ред. Ю. С. Артамоновой, Б. Б. Хрусталева. – Пенза : ПГУАС, 2012. – С. 80–118.
9. Портер, М. Конкуренция [Текст] / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
10. Руководство по созданию и организации деятельности кластеров в Республике Беларусь [Текст] / Д. М. Крупский, А. Э. Омарова, Т. В. Хвалько. – Минск : Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь, 2015. – 161 с.
11. Синергия пространства: региональные инновационные системы, кластеры и перетоки знания [Текст] / Отв. ред. А. Н. Пилясов. – Смоленск: Ойкумена, 2012. – 760 с.
12. Система менеджмента для управляющих компаний инновационных территориальных кластеров Российской Федерации [Текст] : отчет НИУ ВШЭ и Фонда ЦСР «Северо-Запад». – М., 2014. – 250 с.
13. Стратегия кластеризации промышленности Липецкой области РФ [Текст] / ООО «Центр консалтинга «Панацея». – СПб, 2013. – 282 с.
14. Тарасенко, В. Территориальные кластеры. Семь инструментов [Текст]. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 202 с.

15. Адамова, К. З. Кластеры: понятие, условия возникновения и функционирования [Текст] // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2008. – № 34. – С. 129–134.
16. Афонина, А. Г. Кластерные инициативы и проекты [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2012. – № 4 (27). – 35–39 с.
17. В Калужской области сформирована система образования по подготовке кадров для фармотрасли [Электронный ресурс] // Интернет-ресурс «Фармацевтический вестник». URL: <http://www.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-rossii/v-kaluzhskoj-oblasti-sformirovannaya-sistema-obrazovaniya-po-podgotovke-kadrov-dlja-farmotrasli.html#.WNbSuaNeNZg> (дата обращения: 07.07.2019).
18. Истомина, Л. А. Кластеры: уроки немецкого опыта [Электронный ресурс]. – Минск, 2015. URL: <http://ced.by/ru/publication/opinions/~shownews/klastery-uroki-nemeckogo-opyta> (дата обращения: 07.07.2019).
19. Истомина, Л. А. Польские кластеры: территория доверия и взаимодействия [Электронный ресурс]. – Минск, 2018. URL: <http://ced.by/ru/publication/opinions/~shownews/polskie-klastery-territoria-doveria-i-vzaimodejstvia> (дата обращения: 07.07.2019).
20. Куценко, Е. Пилотные инновационные территориальные кластеры России: модель устойчивого развития [Текст] / Е. Куценко // Форсайт. – 2015. – № 1. – С. 32–55.
21. Олюнина, И. В. Туристический кластер как средство развития региона: проблемы и возможности [Текст] // София. – 2018. – № 1. – С. 106–110.
22. Программа создания и развития молочного кластера Воронежской области, 6.12.2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dairynews.ru/images3/2014/August/Klast/Klast.pdf> (дата обращения: 07.07.2019).
23. Рычихина, Н. С. О роли кластеров в стабилизации экономики малых городов [Текст] // Экономика и управление. – 2012. – № 6. – С. 45–49.
24. Смородинская, Н. Что такое кластеры и кластерная политика: мировые реалии и российская специфика [Электронный ресурс] / Институт экономики РАН, 2018. URL: https://inecon.org/docs/2018/Smorodinskaya_Skolko_20180615.pdf (дата обращения: 07.07.2019).

Производственно-практическое издание

Истомина Людмила Александровна
Крупский Дмитрий Марьянович

КЛАСТЕРЫ В РЕГИОНАХ: «ЗА» И «НЕ ПРОТИВ»

ПОСОБИЕ

Ответственный за выпуск: М. В. Калиновская

Иллюстрации: К. С. Калиновская, В. В. Пимченко

Подписано в печать 10.09.2019. Формат 60x90 1/8. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 15,8. Уч.-изд. л. 9,3.

Тираж 200 экз. Заказ 1942.

Издание выпущено по заказу Программы развития ООН в Республике Беларусь

Издатель и полиграфическое оформление – ООО «Альтиора Форте»

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/506 от 14.10.2016

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/172 от 18.12.2014

Ул. Сурганова, д. 11, комн. 86, 220072, г. Минск

Тел./факс: +375 172 949094