

КЛАСТЕР: КАК РАЗБУДИТЬ «РОЙ»?

Предприниматели еще мало знают о кластерах, об этом свидетельствуют данные опроса «Индекс делового оптимизма». О том, что необходимо сделать, чтобы исправить ситуацию, о современном состоянии и перспективах кластерной политики в Беларуси рассказал начальник управления экономики инновационной деятельности Минэкономики Дмитрий КРУПСКИЙ.



Дмитрий КРУПСКИЙ,
начальник управления экономики инновационной
деятельности Минэкономики

- Дмитрий Марьянович, так нужны ли белорусской экономике кластеры?

- Чтобы доказательно ответить на этот вопрос, требуется небольшой экскурс в недавнюю историю мировой экономики. В мире к середине 1980-х гг. произошел переход от IV технологического уклада (ключевые факторы развития - двигатель внутреннего сгорания и нефтехимия) к V (микроэлементные

компоненты, информационные технологии). Раньше основной единицей в экономике был универсальный завод с полным производственным циклом: от конструкторского бюро до склада. Однако в 1990-е гг. появилась концепция *ключевых компетенций*, которая предполагала концентрацию усилий на том, что предприятие умеет делать лучше всего. Поэтому развитые страны стали оставлять у себя только основное производство, а дополнительные выводить в другие регионы.

На мировом опыте доказано: когда предприятия передают часть неосновных функций на аутсорсинг, то значительно увеличивают не только свою эффективность и конкурентоспособность, но и конкурентоспособность всей экономики. Кластеры оказались в тренде. Буквально за 20 лет после публикации книги Майкла Портера «Конкуренция» все более или менее развитые страны осознали ценность кластерного подхода с точки зрения конкурентоспособности национальной экономики как на макро-, так и на микроуровне.

- **Каковы основные преимущества и недостатки кластерного подхода?**

- Белорусской экономике кластеры нужны по трем причинам: как инструмент обеспечения и повышения конкурентоспособности компаний и национальной экономики в целом; как способ консолидации отечественного бизнеса, идентификации и продвижения им своих экономических интересов и как механизм координации и согласования интересов бизнеса и государства. Такая форма организации позволяет предпринимателям максимально осознать: помимо частных есть интересы и более высокого уровня - всего социального слоя бизнеса.

Поясню свою мысль. Повышение конкурентоспособности участников кластера обеспечивается за счет резкой интенсификации процессов обмена информацией, обучения тем или иным компетенциям. Во-первых, в течение 3-5 лет участники подтягиваются до среднего уровня. Это важно с точки зрения освоения новых технологий, внедрения организационно-управленческих и маркетинговых новшеств. Во-вторых, взаимодействие позволяет участникам кластера осознать и целенаправленно продвигать корпоративные интересы, что является значимым для консолидации сектора частного бизнеса как от-

Справка «Директора»

Слово «кластер» заимствовано из английского языка, буквально означает **скопление, кисть, рой**. Его активное использование в русскоязычной экономической литературе началось в 1990-е гг. и связано с переводом на русский язык работ Майкла Портера (Гарвардская школа бизнеса), ставшего основоположником и популяризатором теории кластеров и кластерного развития. Самое простое определение кластера - *промышленная группа*. Развернутое: *кластер - группа компаний, которую объединяют территориальное соседство и общность деятельности*.

дельного социального слоя, обладающего значительной «экономической властью» и несущего ответственность за будущее своей страны. *Наконец*, кластерная модель позволяет государству наладить взаимодействие не с отдельными субъектами хозяйствования, а с целыми группами, чтобы полнее учитывать их интересы.

Так что в идеале желательно, чтобы процесс кластеризации интенсифицировался и кластеры, говоря образно, стали основными «ячейками экономики». Однако следует признать, что для нашей страны это возможно лишь в среднесрочной перспективе (10-15 лет).

- Видимо, в этом непростом процессе не обходится без проблем?

- Практика показывает, что могут возникнуть сложности при нахождении общего языка между отдельными участниками кластера. Тяжело вырабатывать и согласовывать решения, это требует высокой степени самоорганизации. Сложно сохранять уникальность конкурентных преимуществ. В процессе взаимодействия в кластерах у отдельных организаций возникает опасение, что можно утратить свою уникальность, поскольку она передается другим участникам. Особенно это касается небольших компаний, работающих в узком сегменте.

Однако мировой опыт показывает, что преимущества перевешивают недостатки.

- Чем кластер отличается от холдинга?

- Это разные формы организации бизнеса. В холдинге предприятия принадлежат одному собственнику, который и принимает решение о его создании. Поэтому холдинг основан на вертикальных связях между участниками и его управляющей компанией или собственником. Связи же внутри кластера выстраиваются по горизонтали между участниками, и они напрямую независимы друг от друга. Для управления и координации создается коллегиальный орган, который вырабатывает и реализует согласованные решения. Кроме того, для кластера важна терри-

ториальная концентрация, что для холдинга не имеет значения.

- Расскажите о национальной законодательной базе, регламентирующей создание кластеров. Какие изменения готовятся?

- Изначально было принято решение, что в Беларуси процесс формирования кластеров носит добровольный характер - они создаются исключительно

На мировом опыте доказано: когда предприятия передают часть неосновных функций на аутсорсинг, то значительно увеличивают не только свою эффективность и конкурентоспособность, но и конкурентоспособность всей экономики.

но по инициативе субъектов хозяйствования. И это отличает нас от России и Казахстана, где кластеры, как правило, формируются по решению госорганов. Осознанное создание структуры гораздо эффективнее, чем решение сверху.

В 2014 г. была принята Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Беларуси до 2020 г. Государство решило поддержать структуры, которые включают помимо производств еще и научные учреждения или вузы. Это важно с точки зрения инновационного развития и повышения конкурентоспособности экономики в целом.

Примером служит научно-технологическая ассоциация «Инфопарк» - первый сложившийся кластер, объединивший почти 60 участников - IT-компаний и учреждений науки. Что показательно: многие из них впоследствии стали резидентами Парка высоких технологий, но не вышли из ассоциации. Сейчас намерения создать кластер в области приборостроения высказывают компании «Адани», «Полимастер» и 6 профильных предприятий.

В обновленной Директиве №3 говорится о внедрении прогрессивных форм интеграции и кооперации - это прямое указание на поддержку кластеров. Утвержден комплекс мер по решению задач социально-экономического развития Беларуси на т.г., где поставлена задача сформировать перечень пилотных кластерных проектов. Он включает 3 проекта, но до конца года может увеличиться.

К сожалению, пока немногие организации способны взаимодействовать на основе кластерного подхода. Это требует определенного осмысления, апробации. Вот



когда все убедятся в его преимуществах, тогда процесс пойдет быстрее. Надеемся, что в 2-3 ближайших года могут появиться до 15 кластеров. Причем их будут создавать руководители, которые четко осознали преимущества такой организации бизнеса.

- Расскажите, как реализуется Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров до 2020 г.?

- Документом определено, что за формирование государственной кластерной политики отвечает Минэкономики. В каждом облисполкоме созданы специальные структуры - комиссии по кластерному развитию, в том числе в рамках консультативных советов по развитию предпринимательства.

К сожалению, проведенный в регионах мониторинг кластерного развития экономики оставляет желать лучшего. Одни облисполкомы отнеслись к нему добросовестно, другие - не очень. Поэтому мы пока имеем фрагментарную карту, на которой графиче-

Кластерная модель позволяет государству наладить взаимодействие не с отдельными субъектами хозяйствования, а с целыми группами, чтобы полнее учитывать их интересы.

ски показано местонахождение кластеров, или скорее *протокластеров*, т.е. предприятий, размещенных, например, в одной промзоне, но пока не проводящих согласованную политику. Скорее всего, в 2017 г. эту работу завершит НИЭИ Минэкономики.

Есть проблемы и в реализации Концепции: до сих пор не принят Указ, который предусматривает систему господдержки кластерных проектов. Но мы надеемся, что это будет сделано в 2017-2018 гг.

- Что нужно знать руководителям предприятий или регионов, решивших создать кластеры?

- Есть общий алгоритм действий. *На первом этапе* - сформировать инициативную группу из владельцев бизнесов или управленцев, заинтересованных в создании кластера (5-7 человек). *Второй этап* - общее собрание потенциальных участников, на котором принимается решение о формировании и выбирается вид кластера, оформляется кластерная инициатива и определяются направления совместной деятельности. Например, создание единой сертификационной лаборатории, организация обучающих семинаров, участие в международных выставках и т.д.

Третий этап необходим только для сложной организации кластера, когда потребуются проведение учредительного собрания для создания ассоциации или хозобщества. Например, для реализации инфраструктурных, производственных или инновационных проектов. *Четвертый этап* - выполнение функций кластерного менеджмента.

Минэкономики подготовило Руководство по созданию и организации деятельности кластеров, а Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь издал его и разместил на своем сайте.

Надо учитывать, что любой кластер имеет жизненный цикл: за 12-15 лет проходит путь от старта до финиша. Потом его участники могут переходить в другие кластеры или организации.

- Как считаете, в каких отраслях промышленности наиболее оправданно создание кластеров?

- Их эффективность не зависит от отрасли. И хотя в них могут преобладать одноотраслевые компании, все же это межотраслевые объединения. Так, деревообрабатывающий кластер может объединять лесхоз, леспромхоз, мебельное и целлюлозно-бумажное производства, оптово-торговую фирму.

Мы заинтересованы, чтобы кластеры формировались в высокотехнологичных отраслях: фармацевтика, био- и наноиндустрия, приборостроение, производство медицинской техники, авиакосмическая отрасль, информационные технологии и производство офисного и телекоммуникационного оборудования. Но сформировать кластер могут и предприятия традиционных отраслей, например, машиностроительные. При этом очевиден кооперационный эффект.

- Чей опыт, на ваш взгляд, стоит перенять Беларуси?

- Германии и других европейских стран. Немцы полагают, что кластер должен объединять как минимум 50 компаний. Тогда наиболее ярко проявляются эффект взаимодействия, возможность через кооперационные связи реализовывать внутри структуры продукцию или услуги. В ФРГ также считают, что радиус участия предприятий в кластере не должен превышать 100 км.

Со скепсисом отношусь к идеям создания так называемых межгосударственных кластеров. Как можно взаимодействовать с предприятием, находящимся за тысячи километров? Любой кластер предполагает доверие между участниками. Можно ли его завоевать по скайпу? Вряд ли.

- Что необходимо для лучшего информирования предпринимателей о кластерах?

Любой кластер имеет жизненный цикл: за 12-15 лет проходит путь от старта до финиша.

- В июле мы провели республиканский семинар-совещание, в котором приняли участия представители комитетов экономики облисполкомов и формирующихся кластеров. После него поняли, что надо регулярно заниматься информационно-просветительской работой. Пока ее ведет только Совет по развитию предпринимательства.

Кроме того, работаем с несколькими международными организациями, которые могут стать донорами в проекте международной технической по-

мощи. Он включает информационно-просветительскую работу, обучение и стажировку для организаторов кластеров и создание инфраструктуры поддержки. Мы уже определили, что поддержку получают 5 пилотных кластерных проектов. Надеемся, что в процесс удастся вовлечь вузы, которые могли бы организовывать курсы повышения квалификации.

Кластер - организационная инновация, отношение к которой обычно проходит следующие стадии: от «это невозможно» через «в этом что-то есть» до «как же без этого?» У нас консервативный менталитет. Вот когда кто-то опробует на практике и покажет, что это приносит выгоду, то все осознают преимущества кластеров.

- Какие еще точки экономического роста помимо кластеров видит Минэкономики?

- Не считаю, что кластеры являются точками экономического роста, это скорее его потенциал. Другой вопрос, что парадигма индустриальной экономики себя изживает: холдинги и кластеры - первые ласточки изменения сознания руководителей, принимающих решения.

Сейчас началась активная поддержка стартап-движения. Считается, что из него сформируется сектор инновационного предпринимательства (на базе частного бизнеса). Еще одна тенденция - осознание необходимости коммерциализации научно-технических достижений государственного научного сектора. При университетах и научных организациях вместе с частным бизнесом надо создавать малые инновационные предприятия, которые в дальнейшем станут основой для формирования инновационно-промышленных кластеров. Это и будет, на мой взгляд, ключевой точкой роста

Сейчас Минэкономики завершает работу над проектом Всемирного банка. В его рамках к середине 2017 г. будет получен займ Всемирного банка, часть которого (более 18 млн долл.) направят на грантовую поддержку сектора малого инновационного предпринимательства и развитие рынка услуг инновационного сервиса (услуги промышленного дизайна, брендинга, маркетинга инноваций, инжиниринга, проектного менеджмента и др.).

Для большинства топ-менеджеров субъектов хозяйствования Беларуси кластерный подход еще непонятен, но по мере апробации кластерной модели на практике она станет неотъемлемой частью хозяйственной жизни. Так уже было с бизнес-планированием, аудитом и маркетингом...

Параллельно с изменением институциональной среды будут происходить и структурные сдвиги в экономике. Этот процесс идет не автоматически, его двигают конкретные люди: дееспособные и компетентные, осознающие контекст происходящего. За прогресс приходится бороться и к этому надо быть готовым, чтобы научиться побеждать. Так происходит во всех странах. И Беларусь - не исключение.

Искренне надеюсь, что наш материал подвигнет кого-то из читателей журнала на создание кластеров у себя в отрасли или регионе. В этом случае мы всегда готовы оказать необходимую организационно-консультационную поддержку.

Сколько стоит наше меню

Новогодние праздники традиционно сказались и на ценах на продовольственные товары. В январе стоимость продуктовой корзинки, разработанной РНПЦ гигиены для мужчин 30-39 лет, увеличилась на 4,9%. Из 22 позиций подорожали 9, на прежнем уровне остались 10 и подешевели, как и месяц назад, - 3.

Беспорными лидерами стали картофель (+28,6%), овощи и бахчевые (+21,4%). Также подорожала «молочка»: сметана (+4,6%), масло животное (+2%), кефир (+0,8%), сыр (+0,3%). Незначительно прибавили в цене сахар (+1,4%) и мясо (0,7%). Подешевели фрукты и ягоды (-3,9), хлебопродукты (1,1%), крупы и бобовые (0,4%).

За прошедший месяц продовольственные товары подорожали почти на 5%. При этом прогнозируется стабилизация и даже некоторое снижение стоимости продуктовой корзинки в феврале.

Продукты	Потребление за месяц, г	Средняя цена за 1 кг, руб.		Динамика цен, %	Стоимость покупки в январе, руб.
		декабрь	январь		
Хлебопродукты	11250	2,37	2,34	-1,1	26,37
Мука пшеничная	900	1,09	1,09	0,0	0,98
Крахмал картофельный	90	4,90	4,90	0,0	0,44
Макаронные изделия (росс. и бел. произв.)	810	2,05	2,05	0,0	1,66
Крупы и бобовые (рис и гречка)	1080	2,77	2,76	-0,4	2,98
Картофель	12300	0,49	0,63	28,6	7,75
Овощи и бахчевые (помидоры и огурцы)	12000	4,15	5,04	21,4	60,48
Фрукты (апельсины и яблоки)	6450	2,56	2,46	-3,9	15,87
Сок фруктовый с мякотью	1500	2,54	2,54	0,0	3,81
Говядина, свинина (вырезка и длинная мышца)	5100	13,79	13,89	0,7	70,84
Птица (охлажд.) (филе и бедрышки)	1200	8,15	8,15	0,0	9,78
Колбасы, копчености (вареная высш. сорта и филей с/в)	690	16,25	16,26	0,1	11,22
Субпродукты (печень говяжья)	150	7,15	7,15	0,0	1,07
Молоко, кефир 3,2%-ной жирн.	960	1,31	1,32	0,8	1,27
Масло животное	600	13,22	13,49	2,0	8,09
Творог «Домашний», 9%-ной жирн. («Савушкин продукт»)	600	6,18	6,18	0,0	3,71
Сметана, 25%-ной жирн.	600	4,61	4,82	4,6	2,89
Сыр твердый (Российский)	600	12,34	12,38	0,3	7,43
Яйца	30	2,39	2,39	0,0	7,17
Рыба (филе минтая)	1800	6,99	6,99	0,0	12,58
Сахар, в т.ч. мед и др. сахаристые продукты (в пересчете на сахар)	3000	1,79	1,82	1,4	5,45
Масло растительное	1020	2,99	2,99	0,0	3,05

Стоимость в январе 2017 г. 264,89

Стоимость в декабре 2016 г. 252,52

Отклонение за месяц, % 4,9

Стоимость в декабре 2010 г. 48,89

Январь 2017 г. к январю 2016 г., % 11,0