

## УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ КЛАСТЕРОВ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**Костенко О.В.**

*ФГБОУ ВО «Вятская государственная сельскохозяйственная академия», Киров,  
e-mail: kostenko\_ov@vgsna.info*

Развитие кластера происходит более успешно при наличии специальных органов управления. В мировой практике два из трех кластеров учреждают для этого новое юридическое лицо. В России только каждый третий кластер создает новую организацию для управления кластером. Кроме того, чрезмерно велико влияние региональных органов власти при выборе управляющей компании кластера. У значительной доли кластеров (13%) ее функции прямо возложены на региональные министерства. Не единичны случаи «двоевластия» при назначении управляющих компаний. Доля публичных финансов в обеспечении деятельности управляющих компаний высока, как за рубежом (более 50%), так и в России (более 70%). Успех управляющих компаний кластеров зависит от двух факторов: преобладающее влияние на управление кластером не органов власти, а предприятий кластера, а также профессионализм и специальная подготовка сотрудников управляющих компаний.

**Ключевые слова:** кластер, управляющая компания кластера, финансирование кластера

## CLUSTER MANAGING COMPANIES: RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

**Kostenko O.V.**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«Vyatka State Agricultural Academy», Kirov, e-mail: kostenko\_ov@vgsha.info*

The cluster is more successful if there is a cluster management company. In the world practice, two of the three clusters create a new legal entity. In Russia, only every third cluster registers a new organization – the cluster manager. Besides, the influence of regional governments on the choice of a cluster management company is excessively large. In a significant share of clusters (13%), regional ministries are appointed as cluster management companies. There are cases of «dual power» in the appointment of cluster management companies. The share of public finance for cluster management companies is high, both abroad (more than 50%), and in Russia (more than 70%). The success of cluster management companies depends on two factors: the influence of cluster participants prevails, but not the influence of regional authorities, as well as the professionalism and special training of employees of cluster management companies.

**Keywords:** cluster, cluster management company, cluster financing

Кластерный подход в настоящее время широко применяется в качестве инструмента региональной экономической политики. Вместе с тем формирование и развитие кластеров в российской экономике идет более медленно в сравнении с планами и прогнозами. Темпы формирования и развития кластеров зависят в том числе от качества формирования и работы управляющих компаний.

**Цель исследований** – проанализировать мировой и российский опыт организации и финансирования управляющих компаний кластеров, в целях последующего методологического обоснования стратегии формирования кластеров.

Работа выполнена в ФГБНУ СВРНИЦ и ФГБОУ ВО Вятская ГСХА.

### **Материалы и методы исследования**

В процессе исследования были использованы общенаучные подходы (системный подход, диалектический и абстрактно-логический методы). Информационно-эмпирической базой исследования послужили стратегии и программы развития российских

кластеров; сайты российских кластеров; данные проекта «Карта кластеров России» [1].

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Наравне с коллегиальными органами кластеры формируют исполнительные органы, в отношении которых устоялись термины «управляющая компания» или «специализированная организация» кластера. Если к компетенции коллегиальных органов относится утверждение стратегий и программ развития кластеров, то в функции управляющих компаний обычно входит текущая работа по реализации решений, принятых коллегиальными органами.

Международный и российский опыт свидетельствует, что для формирования кластера (управляющей компании кластера) применяются разные варианты [2, с. 28]. Обычно это создание юридического лица либо заключение договора консорциума между участниками (цель которого – координация их предпринимательской деятельности).

В мировой практике (данные международного проекта Global Cluster Initiative Survey) большинство кластеров имеет управляющие структуры. По данным 2003 г. [3, с. 11] 89% кластерных инициатив имели специального посредника, по данным 2013 г. [4, с. 26] 65% кластерных инициатив были оформлены как отдельное юридическое лицо (или специальное подразделение в составе юридического лица) и 35% кластеров работали в формате неформальной организации.

Для российских кластеров характерно обратное соотношение. Анализ данных проекта «Карта кластеров России» (97 кластеров) показал, что управляющие компании указаны у всех кластеров, зарегистрированных в проекте. Большинство кластеров сформировано по упрощенному варианту, путем заключения соглашения сторон о сотрудничестве (договор консорциума), а также на основании решения региональных органов власти (табл. 1).

Какой же орган выполняет функции управляющей компании в случае, если кластер создан на основании простого договора между его участниками? По данным проекта «Карта кластеров России» получены следующие результаты (рис. 1).

В большинстве случаев (69%) функции управляющей компании возлагаются на ре-

гиональные институты развития (центры кластерного развития, а также региональные корпорации развития, центры поддержки предпринимательства и т.п.). Парадоксально, но в 19% случаев в качестве управляющей компании кластера назначены региональные органы исполнительной власти (министерство экономического развития или др.). Исключительно ценен опыт, когда такие функции берет на себя вуз или научная организация.

Ситуация, когда управляющая компания кластера создается как самостоятельное юридическое лицо, кажется нам более стабильной и потенциально результативной (28% кластеров проекта). Однако мы обнаружили, что несколько таких кластеров указали одновременно две организации (например, Алтайский биофармацевтический кластер вписал как управляющие компании КГБУ «Алтайский центр кластерного развития» и НП «Алтайский биофармацевтический кластер»). Подобную ситуацию «двоевластия» отмечает Е.С. Куценко [5, с. 38] по пилотным кластерам. Аналогичный факт обнаружен исследователями НИУ ВШЭ и Фонда ЦСР «Северо-Запад» [6, с. 28] (Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пушкино, кластер «Физтех XXI»).

**Таблица 1**

Организационно-правовые формы формирования российских кластеров, ед.

Форма	Год институционализации кластера						Всего	В% к итогу
	до 2012 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
Кластер как соглашение (без образования юридического лица)	8	14	9	20	16	3	70	72
Некоммерческое партнерство, ассоциация, АНО	8	5	2	6	4	–	25	26
Акционерное общество или ООО	–	–	–	–	2	–	2	2
Итого	16	19	11	26	22	3	97	100

Примечание. Составлено автором по данным проекта «Карта кластеров России».

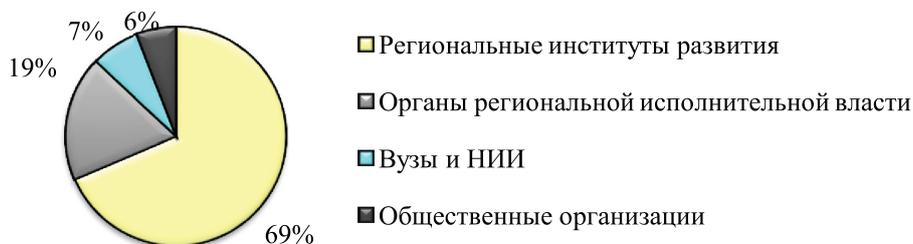


Рис. 1. Органы, выполняющие функции управляющей компании в кластерах, созданных по соглашению участников о сотрудничестве (без образования юридического лица), (составлено автором по данным проекта «Карта кластеров России»)

Изучение опыта российских пилотных кластеров [6, с. 31] показывает также, что «крайне редки практики назначения руководителя управляющих компаний с учетом мнения участников кластера. Данная тенденция не вполне соответствует зарубежному опыту». По всей видимости, это достаточно опасный факт и возможное препятствие для развития кластерных инициатив. В связи с этим закономерно возникает вопрос о соотношении статусов коллегиальных и исполнительных органов управления кластерами, а также влиянии на их работу органов региональной власти. Рассмотрим несколько примеров.

Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий Новосибирской области был создан по инициативе региональных органов власти, а его схема управления утверждена Постановлением Правительства Новосибирской области от 20.09.2013 № 399-р «Об утверждении программы государственной поддержки развития Инновационного кластера

информационных и биофармацевтических технологий Новосибирской области на период 2013–2017 годов» (рис. 2).

Обращает на себя внимание, во-первых, то, что участники кластера находятся на нижнем уровне иерархии. В схеме отсутствует общее собрание участников кластера. Во-вторых, совет кластера формируется «сверху» Правительством Новосибирской области (в лице министерств и Центра кластерного развития). Вводятся ли в его состав представители предприятий кластера, влияют ли они на принимаемые решения? Кто в большей мере – предприятия кластера или органы власти – определяют приоритеты и направления развития? По данным проекта «Карта кластеров России» в кластере сформирована не одна, а сразу три управляющие компании – НП «Сибкадемсофт», НП «Биофарм» и НП «Сиббиомед».

Еще один пример – схема управления Кластером информационных технологий Республики Татарстан, выложенная на его сайте (рис. 3).

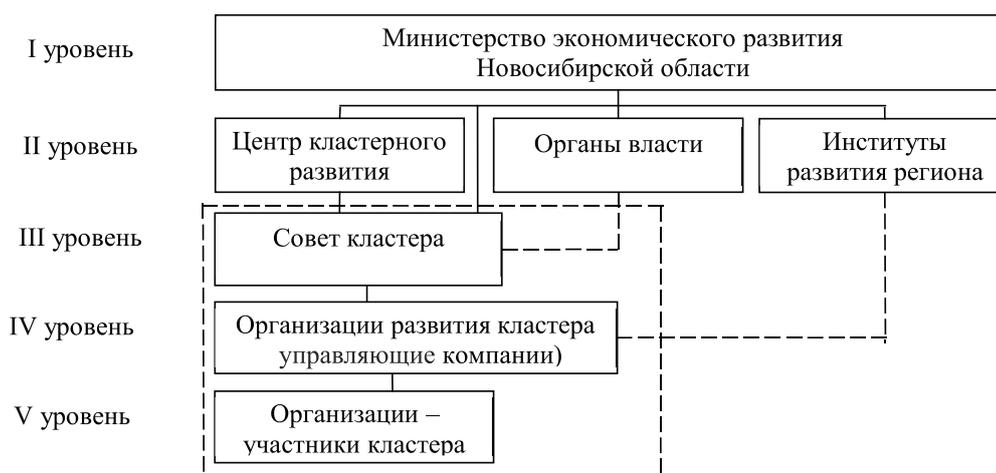


Рис. 2. Схема организационного развития Инновационного кластера информационных и биофармацевтических технологий [6, с. 37]



Рис. 3. Схема органов управления Кластера информационных технологий Республики Татарстан [7]

Кластер также был создан по инициативе региональных органов власти и институтов развития. Координационный совет кластера полностью сформирован из их представителей: Министерство экономики и Министерство информатизации и связи Республики Татарстан, Центр кластерного развития, ГАУ «ИТ-Парк» и АНО «Камский центр кластерного развития субъектов малого и среднего предпринимательства». Данные о представителях предприятий кластера в координационном совете отсутствуют.

По результатам анализа организационных структур ряда российских кластеров мы вынуждены констатировать, что просматривается большое влияние региональной власти и, соответственно, малое – представителей бизнеса. Е.С. Куценко [5, с. 37], анализируя опыт пилотных кластеров, также отмечает усиление влияния региональных администраций. Причины сложившейся ситуации – слабость кластерных инициатив бизнеса, низкая мотивация на совместную деятельность, невысокая степень доверия к партнерам и органам власти. В этом случае отсутствие частной инициативы замещается инициативой государства.

Следует ли стремиться к тому, чтобы органы управления кластерами (совет кластера, управляющая компания кластера) были как можно более независимы от органов власти? Попытаемся проанализировать имеющиеся данные из зарубежной практики.

В последние годы Верхняя Австрия позиционирует себя как один из наиболее компетентных регионов в области кластерного и сетевого взаимодействия [5, с. 41]. Ключевой организацией поддержки кластеров Верхней Австрии является компания «Clusterland Oberösterreich GmbH». Организация поддерживает и развивает семь кластеров и две сети [8, с. 12]. У каждого кластера действует консультативный совет, в состав которого входят 8–14 представителей компаний на кластер. В задачи консультативного совета входит:

- стратегическое консультирование менеджеров кластеров и сетей;
- экспертное консультирование по технологиям и ноу-хау в соответствующих областях;
- внедрение и распространение передового опыта;
- формирование экспертного комитета в составе 8–15 представителей компаний-партнеров и 1–2 профессора по профилю кластера;
- руководители консультативных советов кластеров и сетей также входят в консультативные советы компаний.

Оценивая опыт Верхней Австрии, следует отметить ряд моментов. Во-первых, управляющие компании кластеров учреждены государственными и общественными организациями, что схоже с российской практикой. Однако это обстоятельство успешно уравновешивается тем, что в составе консультативных советов кластеров преобладают представители компаний кластера, а не представители государственных организаций. В консультативные советы в обязательном порядке вводятся представители академической сферы, причем не руководители университетов, а ученые по профилю кластера. Такой порядок формирования советов кластеров позволяет государству инициировать развитие кластеров и одновременно успешно запускать механизмы активного участия в кластерном взаимодействии ключевых лиц предприятий и университетов.

Во-вторых, в организации работы управляющих компаний кластеров Верхней Австрии применяются «высокие» методы менеджмента – матричные структуры, межкластерное взаимодействие, объединение усилий нескольких управляющих кластерных компаний. Это значимо увеличивает эффект развития кластеров. Обмен опытом и идеями становится на порядок более интенсивным. Формирование общих для нескольких кластеров сетей взаимодействия позволяет быстрее выстраивать такие сети, поднимать «градус взаимодействия», использовать преимущества перелива знаний между отраслями и т.д.

Европейские кластеры за десятилетия накопили существенный опыт работы кластерных менеджеров. В ходе исследования международного проекта Global Cluster Initiative Survey от 2013 г. [4, с. 2–3] отмечено, что деятельность по управлению кластерами сформировалась как самостоятельная профессиональная область, появилась профессия «менеджер кластера». С 2006 года существует ежегодная премия «Cluster Manager». Создана система аккредитации и оценки качества кластерного менеджмента европейского фонда European Cluster Excellence Initiative (EFCE) [9]. Глобальная сеть практиков по вопросам конкурентоспособности, кластеров и инноваций TCI поддерживает ряд направлений работы с кластерами: регулярные конференции, посвященные развитию кластеров, Европейский клуб кластерных менеджеров (European Cluster Managers' Club) и другие. В России аналогичные процессы находятся в начальной стадии.

Важным моментом в запуске кластерных инициатив являются механизмы их финансирования. По этому поводу Е.С. Ку-

ценко [5, с. 38] отмечает, что «доминирование государства в управлении кластерами подкрепляется его статусом основного источника финансирования» (рис. 4). В совокупности доля бюджетов (федеральный бюджет, региональные и местные бюджеты) составила 71,5%.

Анализ, проведенный нами по данным проекта «Карта кластеров России», показал аналогичные результаты (данные по кластерам выборки, указавшим источники финансирования, табл. 2). Три кластера из четырех используют бюджетные средства.

У зарубежных кластеров (данные исследования Global Cluster Initiative Survey, 2013 г.) доля публичных источников финансирования также значительна [4, с. 23]. В сумме бюджеты разных уровней состав-

ляют 54% (рис. 5). С 2003 г. соотношение между публичными и частными финансами кластеров не сильно изменилось. Поэтому соотношение 60/40 (60% доля публичных средств) сегодня признано неким постоянным соотношением.

В. Паммингер [8, с. 13] на основе опыта кластеров Верхней Австрии приводит данные о том, что по мере «взросления» кластера растет доля самофинансирования кластера. В первые годы после создания кластера самофинансирование составляет всего 5–10% и со становлением кластера увеличивается до 45–90%. С точки зрения описания жизненного цикла кластера это ожидаемая динамика, а также подтверждение правильного развития кластера, качества кластерного менеджмента.



Рис. 4. Источники финансирования управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров России, % [5, с. 40]

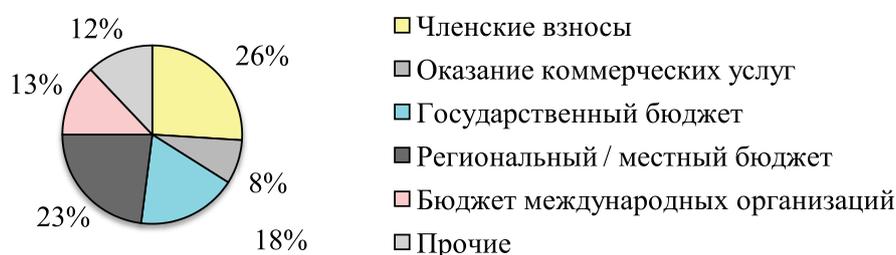


Рис. 5. Источники финансирования управляющих компаний кластеров в мире [4, с. 23]

Таблица 2

Источники финансирования кластеров

Кластер	Структура финансирования управляющей компании кластера
Байкальский фармацевтический кластер, Иркутская область	88% – средства федерального бюджета; 12% – средства регионального бюджета
Некоммерческое партнёрство инновационно-промышленный кластер транспортного машиностроения «Метрополитены и железнодорожная техника», Санкт-Петербург	100% взносы участников
Туристский кластер Новгородской области	100% средства регионального бюджета
Агропромышленный кластер Новгородской области	100% средства регионального бюджета

Примечание. Составлено автором по данным проекта «Карта кластеров России» и сайтов кластеров.

### Выводы

В результате анализа опыта управляющих компаний кластеров российских кластеров сформулированы следующие выводы:

– только каждый третий кластер в России учреждает управляющую компанию кластера (в мировой практике два из трех кластеров создают новое юридическое лицо);

– при выборе управляющей компании кластера чрезмерно велико влияние органов власти. У значительной доли кластеров (13 %) ее функции прямо возложены на региональные министерства. Не единичны случаи «двоевластия» при назначении управляющих компаний;

– доля публичных финансов в обеспечении деятельности управляющих компаний высока, как за рубежом (более 50%), так и в России (более 70%);

– успех развития зависит от двух факторов: преобладающее влияние на управление кластером не органов власти, а предприятий кластера, а также профессионализм и специальная подготовка сотрудников управляющих компаний кластеров.

### Список литературы

1. Карта кластеров России // Проект Российской кластерной обсерватории ИСИЭЗ НИУ ВШЭ // <http://map.cluster.hse.ru/> (дата обращения: 04.10.2017).
2. Руководство по развитию кластеров, 2009 [Электронный ресурс]. – URL: <http://rus.kohtla-jarve.ee/uploads/documents/valissuhted/projektid/2/cd/ru/guide.pdf> (дата обращения: 03.08.2017).
3. Solvell O., Lindqvist G., Ketels C. The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower AB, 2003 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hse.ru/data/2012/08/08/1256393499/GreenbookSep031.pdf> (дата обращения: 05.10.2017).
4. Lindqvist G., Ketels C., Solvell O. The Cluster Initiative Greenbook 2.0. – Ivory Tower Publishers, Stockholm, 2013. – 66 p.
5. Куценко Е. Пилотные инновационные территориальные кластеры России: модель устойчивого развития // Форум сайт. – 2015. – Т. 9, № 1. – С. 32–55.
6. Система менеджмента для управляющих компаний инновационных территориальных кластеров Российской Федерации. Отчет подготовлен НИУ ВШЭ и Фондом ЦСР «Северо-Запад», 2014 // Официальный сайт АО «РВК» [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.rvc.ru/upload/iblock/946/201403\\_management\\_companies\\_clusters.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/946/201403_management_companies_clusters.pdf) (дата обращения: 16.10.2017).
7. Официальный сайт Кластера информационных технологий Республики Татарстан [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.itklaster.ru/rus/about/> (дата обращения: 08.10.2017).
8. Презентация генерального директора Центра кластерного развития Верхней Австрии Вернера Паммингера на научно-практическом семинаре в НИУ ВШЭ «Управление территориальными кластерами: лучшие международные практики». 2015 [Электронный ресурс]. – URL: <http://cluster.hse.ru/docdoc/Библиотека/Pamminger,%20Moscow,%20HSE%20seminar,%20spring%202015.pdf> (дата обращения: 22.10.2017).
9. Clusterportal Baden-Wuerttemberg [Электронный ресурс] – URL: [www.clusterexcellence.eu/](http://www.clusterexcellence.eu/) (дата обращения: 16.10.2017).