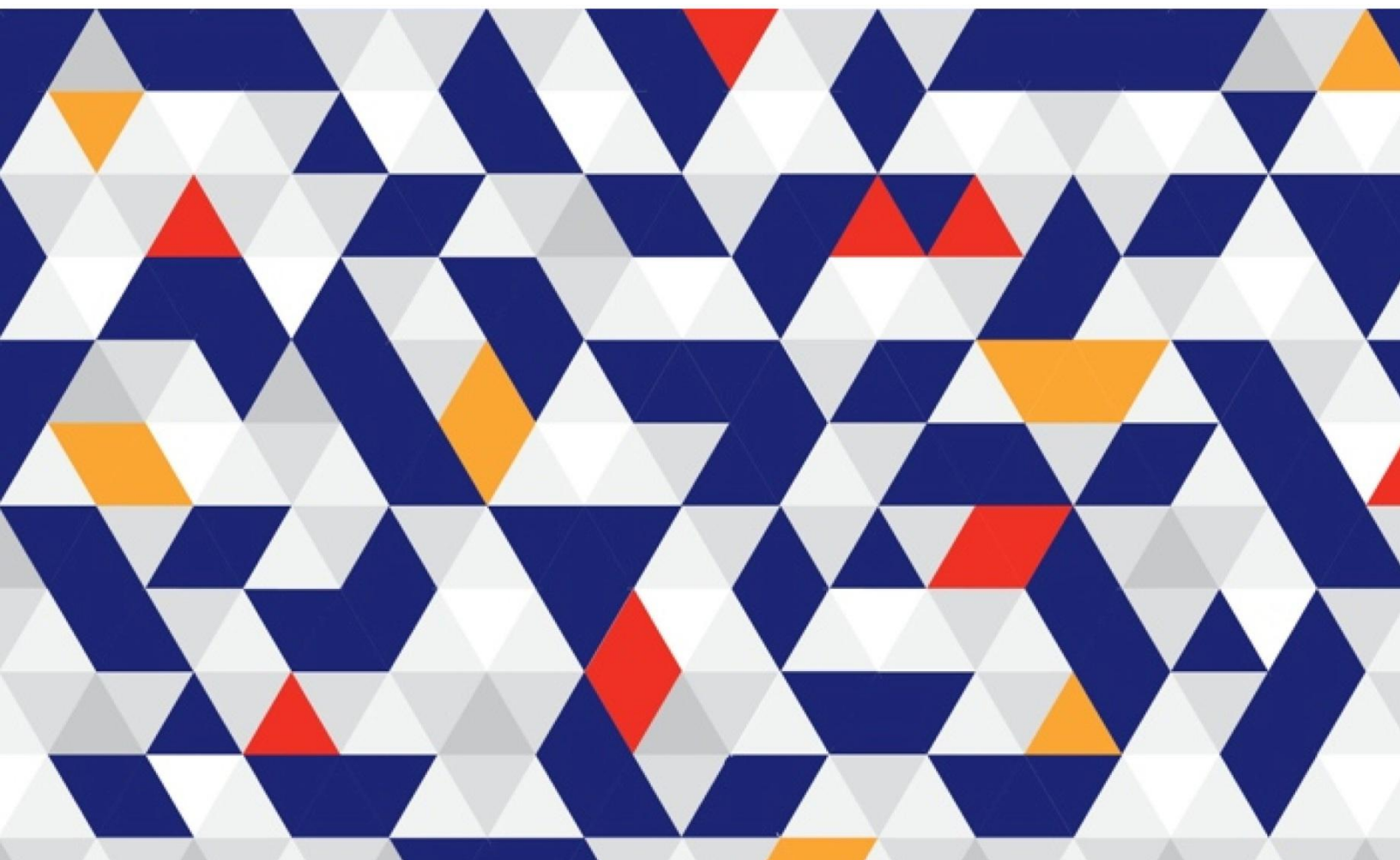


Система
менеджмента
для управляющих
компаний
инновационных
территориальных
кластеров
Российской
Федерации



Отчет подготовлен НИУ ВШЭ и Фондом ЦСР «Северо-Запад»

2014



Содержание

1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ В ПИЛОТНЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ КЛАСТЕРАХ РОССИИ	5
1.1. Методология исследования	5
1.2. Существующие в пилотных инновационных территориальных кластерах модели формирования управляющих компаний (включая их создание на базе центров кластерного развития, региональных корпораций развития и др.), их место и роль в региональной политике, практика взаимодействия с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, инвесторами всех типов	17
1.3. Планируемые основные направления работ, включая организацию взаимодействия между участниками кластеров, построение информационных систем; использование механизмов по участию в программах развития кластера максимального количества его участников	38
1.3.1. Планируемые основные направления работ, включая организацию взаимодействия между участниками кластеров, построение информационных систем	38
1.3.2. Использование механизмов по участию в программах развития кластера максимального количества его участников	65
1.4. Направления реализации проектов развития пилотных кластеров, в том числе связанные с использованием средств федеральных и региональных субсидий	68
1.5. Направления реализации проектов развития пилотных кластеров с использованием средств государственных программ, федеральных целевых программ, инструментов институтов развития РФ	73
1.6. Перечень наиболее актуальных вопросов, связанных со становлением и развитием инновационных территориальных кластеров	85
1.7. Предложения представителей кластеров по решению проблем, связанных с реализацией программ развития	89
1.8. Проведение, согласованного с Заказчиком, анкетирования инновационных территориальных кластеров по наиболее актуальным вопросам, связанным со становлением и развитием кластеров.	95
2. АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ КЛАСТЕРАМИ	96
2.1. Выявление, систематизация и анализ зарубежного опыта управления кластерами	96
2.1.1. Направления деятельности УК, её место и роль в рамках инновационной и/или кластерной политики региона (страны)	96

2.1.2. Модели формирования УК и их развитие, проблемы и барьеры, возникающие в деятельности управляющих компаний	111
2.1.3. Услуги/мероприятия, оказываемые/предоставляемые управляющей компанией в интересах участников кластера	115
2.1.4. Источники и условия финансирования, бюджет управляющей компании, штат и материальное обеспечение	125
2.2. Анализ российского опыта формирования специализированной компании развития кластера	130
2.2.1. Практика функционирования центров кластерного развития (ЦКР)	130
2.2.2. Структура систем управления кластерами, взаимосвязь с ключевыми субъектами и закрепленными за ними функциями	135
2.2.3. Оценка эффективности деятельности ЦКР и предложения по ее повышению	143
2.2.4. Формы межкластерного взаимодействия	150

3. АНАЛИЗ, ОПИСАНИЕ И СТРУКТУРИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ И БАРЬЕРОВ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ ПИЛОТНЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ КЛАСТЕРЫ

3.1. Постановка задач текущего и долгосрочного развития кластеров	152
3.2. Формирование сервисной инфраструктуры, позволяющей максимально использовать потенциал участников кластера	159
3.3. Взаимодействия участников кластеров с учетом интересов головных компаний вертикально – интегрированных холдингов и госкомпаний	185
3.4. Развитие кластеров за счет внебюджетных источников	190
3.5. Взаимодействие с органами государственной власти по вопросам предоставления и использования федеральных и региональных субсидии, включая анализ нормативно-правовой базы, регулирующей распределение и предоставление субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров	193
3.6. Возможности и ограничения использования участниками кластеров средств госпрограмм и ФЦП, инструментов институтов развития РФ	195
3.7. Оценка зрелости менеджмента управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров	197

4. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ ПИЛОТНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ И ОСНОВНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ К СТРУКТУРНЫМ ЭЛЕМЕНТАМ УК И ЦКР

4.1. Методические рекомендации по организации системы менеджмента управляющих компаний пилотных ИТК и основные требования к структурным элементам управляющих компаний	203
4.2. Методические рекомендации по организации системы менеджмента центров кластерного развития и основные требования к их структурным элементам	215
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА «СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ КЛАСТЕРА»	223
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СПРАВКА ПО КЛАСТЕРАМ, ИНФОРМАЦИЯ О КОТОРЫХ ИСПОЛЬЗОВАЛАСЬ ПРИ ПОДГОТОВКЕ РАЗДЕЛА 2 НАСТОЯЩЕГО ОТЧЕТА.	246
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПОРТРЕТ РОССИЙСКОГО ИННОВАЦИОННОГО ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО КЛАСТЕРА	249

1. Исследование практик управления в пилотных территориальных кластерах России

1.1. Методология исследования

Проведенное экспертами НИУ ВШЭ и ЦСР Северо-Запад в интересах ОАО «РВК» исследование включает анализ системы менеджмента управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров (далее ИТК) Российской Федерации, сопоставление полученных результатов с накопленным зарубежным опытом и разработку рекомендаций по дальнейшему совершенствованию управления кластерами в регионах РФ.

В рамках настоящего отчета под управляющей компанией инновационного территориального кластера понимается специализированная организация, осуществляющая его методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение (в соответствии с Правилами распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации №188 от 06 марта 2013 года (в редакции изменений, утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 июля 2013 г. N 596) (далее - Правила).

Необходимо отличать управляющую компанию кластера от совета кластера. Управляющая компания 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). Важным признаком управляющей компании является персональная ответственность за развитие кластера (определенных направлений его развития, проектов, др.), закрепленная за руководством и сотрудниками. Управляющая компания уполномочена представлять кластер во внешних взаимодействиях и является «точкой входа» в кластер для инвесторов, государственных органов власти, потенциальных участников и пр.

Согласно Правилам целью деятельности специализированной организации является создание условий для эффективного взаимодействия организаций-участников, учреждений образования и науки, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления, инвесторов в интересах развития территориального кластера, обеспечение реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками.

Основными видами деятельности специализированных организаций являются:

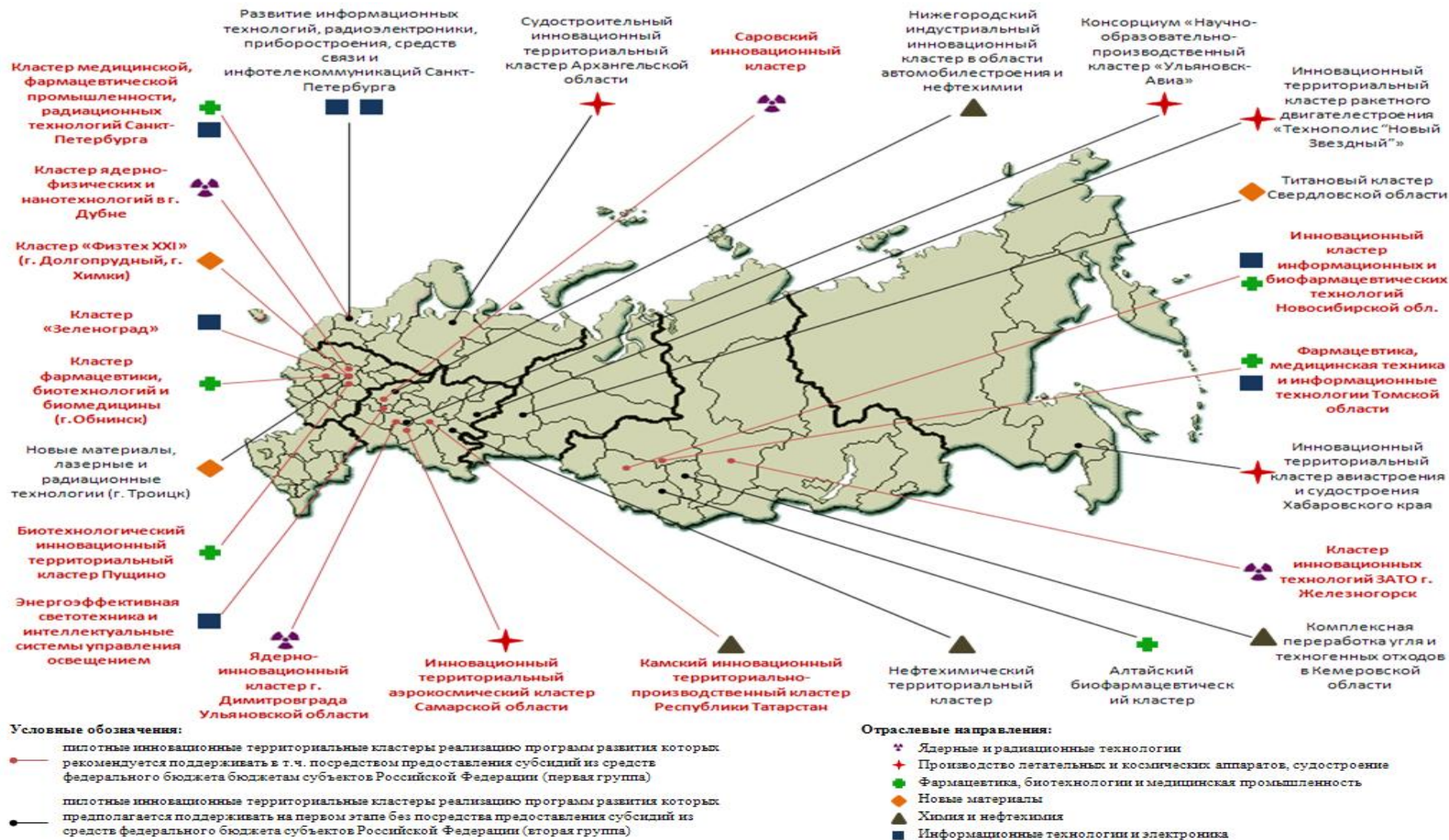
- разработка и содействие реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками;
- организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций-участников;
- оказание содействия организациям-участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с иностранными организациями;
- организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций-участников, а также их участия в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях, проводимых за рубежом.

Специализированная организация в рамках разработки и содействия реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками, осуществляет:

- оказание консультационных услуг организациям-участникам по направлениям реализации программы;
- организация предоставления организациям-участникам услуг в части правового обеспечения, маркетинга и рекламы;
- проведение информационных кампаний в средствах массовой информации по освещению деятельности территориального кластера и перспектив его развития;
- проведение маркетинговых исследований на различных рынках, связанных с продвижением продукции территориального кластера.

Пилотные ИТК были разделены на 2 группы (см. рис. 1). В первую вошли 14 кластеров, во вторую – 11. При этом претендовать на федеральную субсидию в 2013 (и последующие несколько лет) могут только кластеры из первой группы.

Рис. 1.1. Инновационные территориальные кластеры России



Источник: Абашкин В., Бояров А., Куценко Е. (2012) Кластерная политика в России: от теории к практике // Форсайт. Т. 6. № 3. С. 16–27.

Данное обстоятельство является важным, так как одним из условий участия в конкурсе на получение федеральной субсидии являлось формирование специализированной организации (п. 4 «з» Правил). Более того, можно было направить все или часть средств федеральной субсидии на финансирование деятельности такой специализированной организации. Это привело к тому, что большинство пилотных ИТК создали данные управляющие компании, которые, однако, сильно различаются по своим целям, задачам, месту в региональных органах власти, количеству сотрудников и пр. По нашему мнению, именно от деятельности управляющих организаций пилотных ИТК будет во многом зависеть эффективность государственной поддержки и жизнеспособность кластеров после ее прекращения.

Информация о деятельности управляющих компании пилотных инновационных кластеров для проведения настоящего исследования была получена, прежде всего, из трех источников:

1. **Заявки пилотных ИТК первой группы**, поданные в Минэкономразвития России в 2013 году с целью участия в конкурсе на получение субсидии из ФБ.

Всего было подано 13 заявок. Один из пилотных ИТК первой группы, а именно Кластер медицинской, фармацевтической промышленности, радиационных технологий (Санкт-Петербург и Ленинградская область) не подал заявку на участие в конкурсе.

2. **Анкетирование пилотных ИТК**, специально проведенное для настоящего исследования. Предварительно разработанная анкета включала 45 вопросов, большинство из которых являлись закрытыми и допускали либо бинарный выбор («да» или «нет»), либо выбор из нескольких предложенных вариантов. Анкета приведена в приложение 1 к настоящему отчету.

Анкета была направлена в 25 пилотных ИТК. Заполнили анкеты 17 кластеров. В таблице 1.1 сведена информация о тех кластерах, которые представили заполненные анкеты, о респондентах, которые заполняли их от лица кластеров, а также сведение о том, какие пилотные ИТК подали комплект документов на участие в конкурсе Минэкономразвития на получение федеральной субсидии в 2013 году.

Таблица 1.1. Информационная база исследования управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров в России

№	Наименование пилотного инновационного территориального кластера	Отметка о заполнении анкеты	Наименование юридического лица респондента, заполнившего анкету	Отметка о подаче заявки в 2013 году на получение субсидии из федерального бюджета
1	Красноярский край. Кластер инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск	+	ОАО «Агентство развития инновационной деятельности Красноярского края»	+
2	Московская область. Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне	+	Некоммерческое партнерство «Дубна»	+
3	Нижегородская область. Саровский инновационный кластер	+	ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»	+
4	Ульяновская область. Ядерно-инновационный кластер г. Димитровграда	+	Автономная некоммерческая организация «Центр развития ядерного инновационного кластера города Димитровграда Ульяновской области»	+
5	Архангельская область. Судостроительный инновационный территориальный кластер	+	Центр трансфера технологий и кластерного развития САФУ им. М.В.Ломоносова	

6	Пермский край. Инновационный территориальный кластер ракетного двигателестроения «Технополис "Новый звездный"»	+	ОАО «Протон-Пермские моторы»	
7	Самарская область. Аэрокосмический кластер	+	Государственное автономное учреждение Самарской области «Центр инновационного развития и кластерных инициатив»	+
8	Ульяновская область. Консорциум «Научно- образовательно- производственный кластер "Ульяновск- Авиа"»	+	ОГКУ «Развитие авиационного кластера Ульяновской области»	
9	Хабаровский край. Инновационный территориальный кластер авиастроения и судостроения	+	АНО «Дальневосточное агентство содействия инновациям»	
10	Алтайский край. Биофармацевтический кластер			
11	Калужская область. Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины	+	ОАО «Агентство инновационного развития – центр кластерного развития Калужской области»	+
12	Московская область. Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пущино	+	Пущинский государственный естественно-научный институт (ПущГЕНИ)	+
13	Санкт-Петербург. Ленинградская область.	+	Фонд «Центр стратегических	

	Кластер медицинской, фармацевтической промышленности, радиационных технологий		разработок «Северо-Запад»	
14	Томская область. Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии	+	ООО «Центр кластерного развития Томской области» Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	+
15	Москва. Новые материалы, лазерные и радиационные технологии (г. Троицк)			
16	Московская область. Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)	+	Некоммерческое партнерство "Центр развития биофармацевтического кластера "Северный" (НП "БФКС")	+
17	Свердловская область. Титановый кластер			
18	Кемеровская область. Комплексная переработка угля и техногенных отходов			
19	Нижегородская область. Нижегородский индустриальный инновационный кластер в области автомобилестроения и нефтехимии			
20	Республика Башкортостан.			

	Нефтехимический территориальный кластер			
21	Республика Татарстан. Камский инновационный территориально-производственный кластер			+
22	Москва. Кластер «Зеленоград»	+	Казенное предприятие города Москвы «Корпорация развития Зеленограда» (КП «КРЗ»)	+
23	Новосибирская область. Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий	+	НП «СибАкадемСофт»	+
24	Республика Мордовия. Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением	+	Автономное учреждение «Технопарк – Мордовия»	+
25	Санкт-Петербург. Развитие информационных технологий, радиоэлектроники, приборостроения, средств связи и инфотелекоммуникаций			

Из 14 кластеров первой группы информация по анкете не была получена лишь от Камского инновационного территориально-производственного кластера (Республика Татарстан). Большинство кластеров второй группы никак не откликнулись на анкету. По всей вероятности, это является следствием того, что в этих кластерах либо вообще не сформированы органы управления и нет человека,

который мог бы ответить на анкету от лица кластера, либо нет достаточных стимулов для участия в исследовании. Необходимо понимать, что значительное количество пилотных кластеров оформилось в течение крайне сжатого срока (месяц и меньше) в первой половине 2012 года, специально под конкурс Минэкономразвития. Их органы управления находились в стадии проектирования или формирования в надежде на получение дополнительной поддержки от государства. Не получив таковой, организационное развитие пилотных кластеров второй группы заморозилось, фактически остановившись на уровне назначения организации-координатора. На данный момент статус пилотного ИТК второй группы недостаточно определен: с одной стороны, такие кластеры могут претендовать на поддержку со стороны федеральных институтов развития, госкомпаний, реализующих программы инновационного развития, федеральных целевых программ и пр., с другой – все эти инструменты на данный момент де факто не оказывают дополнительного влияния на развитие кластеров. Практически нет новых проектов, выдвинутых от кластеров, которые были бы поддержаны за счет этих инструментов (одним из исключений является разработка портала Инновационного территориального кластера авиастроения и судостроения (Хабаровский край) при поддержке ОАО «РВК»).

Несмотря на это четыре пилотных ИТК из второй группы все-таки приняли участие в настоящем исследовании:

- Консорциум «Научно-образовательно-производственный кластер “Ульяновск-Авиа”»;
- Инновационный территориальный кластер авиастроения и судостроения в Хабаровском крае;
- Инновационный территориальный кластер ракетного двигателестроения «Технополис “Новый звездный”» (Пермский край);
- Судостроительный инновационный территориальный кластер Архангельской области.

Если рассматривать уровень заполнения анкеты кластерами, то следует отметить, что не все респонденты заполнили полностью свои анкеты, оставив некоторые вопросы без ответа. В этой связи, было принято решение учитывать все анкеты в целом, однако при рассмотрении каждого конкретного вопроса в расчет принимать лишь те кластеры, которые дали на этот вопрос ответ. Соответственно при расчете общего или среднего количества ответов кластеры, пропустившие данный вопрос, не учитываются. Таким образом, возможны вариации выборки в зависимости от рассматриваемого вопроса.

Отдельно необходимо рассмотреть те случаи, когда респондент не является официальной специализированной организацией кластера (в соответствии с п. 40 Правил). Как правило, в этом случае в роли респондента выступала организация-координатор. Например, от кластеров Московской области (Физтех 21 и Пущинский биотехнологический кластер) в опросе приняли участия представители

ПушГЕНИ и НП "БФКС". Кластер Новосибирской области представлен лишь своей ИТ частью, организационное развитие которой описала директор НП «СибАкадемСофт». Данные анкеты были включены в настоящее исследование.

Из Томской области, в которой развивается схожий с Новосибирским «составной» кластер (кластер Фармацевтики, медицинской техники и информационных технологий), было получено две анкеты. Одну из них заполнил Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, являющейся ядром ИТ направления этого кластера, другую - ООО «Центр кластерного развития Томской области» - официальная специализированная организация кластера. В данном случае, было принято решение включить в исследование анкету от ООО «Центр кластерного развития Томской области». В то же самое время все замечания и особое мнение, высказанные в анкете от ТУСУР, были также включены в настоящий отчет.

3. Экспертное обсуждение в форме проектного семинара с представителями пилотных инновационных территориальных кластеров и иных заинтересованных организаций, проведенное в Дубне 2 октября 2013 года с целью выявления проблемных вопросов, связанных с развитием кластеров¹.

Таблица 1.2. Участники проектного семинара в Дубне

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Организация, должность	Наименование пилотного ИТК
1.	ТЕЛЕШЕВ Андрей Петрович	Исполнительный директор ООО «Центр кластерного развития Томской области»	1.Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии Томской области
2.	ПРОСКУРНИН Сергей Дмитриевич	Первый заместитель Главы администрации ЗАТО г. Железногорск	2.Кластер инновационных технологий ЗАТО г.Железногорск, Красноярский край
3.	ФАЙКОВ Дмитрий Юрьевич	Ведущий научный сотрудник ФГУП «РФЯЦ- ВНИИЭФ» г. Саров, Нижегородская обл.	3.Саровский инновационный кластер

¹ <http://www.dubna-oez.ru/news/489.htm>

4.	МИНАЕВ Андрей Владимирович	Заместитель генерального директора – директор департамента управления активами ОАО «Агентство инновационного развития – центр кластерного развития Калужской области»	4.Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины Калужской области
5.	ИВАНОВ Дмитрий Станиславович	Директор по инновационному развитию ОАО «НПО «Сатурн»	5.Газотурбостроение и энергомашиностроение, Ярославская область
6.	ГАТАУЛЛИН Альберт Нафисович	Директор АНО «Центр развития ядерного инновационного кластера г. Димитровграда Ульяновской области»	6.Ядерно-инновационный кластер г.Димитровграда Ульяновской области
7.	СОРОКИН Вениамин Юрьевич	Заместитель директора АНО «Центр развития ядерного инновационного кластера г. Димитровграда Ульяновской области»	
8.	МНОЯН Ася Григорьевна	Специалист отдела по взаимодействию с органами власти и СМИ АНО «Центр развития ядерного инновационного кластера г. Димитровграда Ульяновской области»	
9.	ВАСИЛЬЕВ Юрий Владимирович	Директор ОАО «ОЭЗ «Зеленоград», г. Москва	7. Кластер микроэлектроники, электронных приборов, аппаратуры и IT-систем «Зеленоград» г.Москва
10.	ПАНТЕЛЕЕВА Елена Александровна	Заместитель директора ОАО «ОЭЗ «Зеленоград», г. Москва	
11.	РАЦ Александр Алексеевич	НП «Дубна», директор	8.Кластер ядерно-физических и нанотехнологий, г.Дубна

12.	РЯБОВ Евгений Борисович	Директор МУП «Дирекция программы развития наукограда Дубна»	
13.	ЩЕЛОЧКОВ Сергей Геннадьевич	Менеджер региональных проектов, ОАО «РВК»	
14.	ГОЛАНД Михаил Юрьевич	Заведующий отделом частно-государственного партнерства в инновационной сфере, Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ	
15.	КАЛОШИН Артём Владимирович	Руководитель проектного направления ЦСР Северо-Запад	
16.	КУЦЕНКО Евгений Сергеевич	Старший научный сотрудник Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ	
17.	ШИТОВА Юлия Юрьевна	Заместитель заведующего кафедрой экономики, Международный университет природы, общества и человека «Дубна»	
18.	ЗОЛОТАРЕВ Андрей Петрович	Консультант по инновациям, Всемирный Банк	
19.	ЖАБОЕДОВ Александр Борисович	Партнер, ООО «Данип»	
20.	СИНЮКОВ Олег	Партнер, ООО «Данип»	

Помимо этого в ноябре 2013 был проведен круглый стол «Инструменты РВК для кластеров» в рамках Кластерного саммита², на котором выступили ключевые эксперты ОАО «РВК», НИУ ВШЭ и ЦСР Северо-Запад, участвующие в настоящем исследовании³.

² <http://cluster.ria.ru/docs/about/programm.html>

³ Видеозапись и презентации всех выступлений и состоявшихся дискуссий представлены на сайте саммита: <http://cluster.ria.ru/docs/about/itogi2013.html>

На кластерном саммите участвовали представители следующих кластеров: Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне, Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением (Республика Мордовия), Кластер «Зеленоград», Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины (Калужская область), Саровский инновационный кластер (Нижегородская область), Новые материалы, лазерные и радиационные технологии (г. Троицк), Аэрокосмический кластер (Самарская область), Ядерно-инновационный кластер г.Димитровграда, Инновационный территориальный кластер ракетного двигателестроения «Технополис “Новый звездный”», Кластер «Физтех XXI», Инновационный территориальный кластер авиастроения и судостроения (Хабаровский край), Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий (Новосибирская область), Кластер медицинской, фармацевтической промышленности, радиационных технологий (Санкт-Петербург, Ленинградская область), Газотурбостроение и энергомашиностроение (Ярославская область).

Проект системы менеджмента УК пилотных ИКТ дополнительно обсуждался с представителями Судостроительного кластера Архангельской области и Биотехнологического кластера Пущино.

1.2. Существующие в пилотных инновационных территориальных кластерах модели формирования управляющих компаний (включая их создание на базе центров кластерного развития, региональных корпораций развития и др.), их место и роль в региональной политике, практика взаимодействия с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, инвесторами всех типов

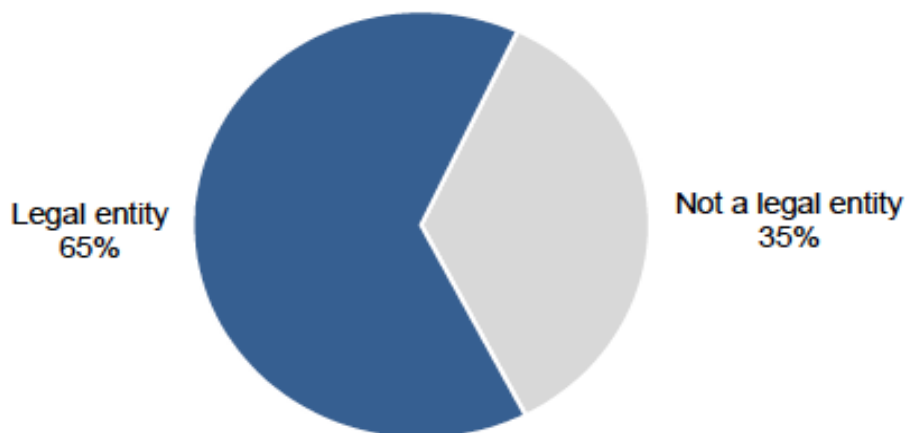
Управляющие компании были сформированы в подавляющем большинстве пилотных ИТК, относящихся, прежде всего, к первой группе (рис. 1.2).

Как мы уже отметили ранее, это связано в том числе с тем, что создание специализированной организации по развитию кластера является одним из условий получения субсидии из федерального бюджета. К сожалению, у нас нет данных по всей выборке (на анкету ответили лишь 17 из 25 пилотных ИТК). Однако если предположить, что в остальных кластерах (за исключением пилотного кластера в Татарстане) управляющих компаний нет (что вполне правдоподобно), то получится, что подобные органы управления характерны для 60% пилотных ИТК, что как раз соответствует данным, полученным в ходе международных исследований (рис. 1.3.).



Источник: данные анкетирования

Рис. 1.3. Доля кластеров по всему миру, имеющих юридическое лицо



Источник: Lindqvist G, Ketels C., Sölvell Ö. The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Stockholm. Ivory Tower Publishers.

Основные параметры управляющих компаний пилотных ИТК (включая организационно-правовую форму, место и роль в региональной политике, организационный статус и структуру собственности) представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Основные параметры управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров

N	Наименование кластера	Наименование УК	Организационно-правовая форма	Место и роль в региональной политике	Наличие региональных властей среди учредителей	Наличие других учредителей
1	Красноярский край. Кластер инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск	ОАО «Агентство развития инновационной деятельности Красноярского края»	Открытое акционерное общество	Региональный институт развития	Да	Нет
2	Московская область. Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне	Некоммерческое партнерство «Центр содействия развитию инновационных территориальных кластеров в городе Дубна»	Некоммерческое партнерство	Управляющая компания не занимает место в системе органов управления, а является координирующим органом в интересах участников кластера	Нет	Да (муниципальные власти, образовательные учреждения, частные компании)
3	Нижегородская область. Саровский	Автономная некоммерческая	Автономная некоммерческая	Региональный институт развития	Да	Нет

	инновационный кластер	организация «Центр развития Саровского инновационного кластера»	организация			
4	Ульяновская область. Ядерно-инновационный кластер г. Димитровграда	Автономная некоммерческая организация «Центр развития ядерного инновационного кластера города Димитровграда Ульяновской области»	Автономная некоммерческая организация	Центр кластерного развития, созданный в рамках программы поддержки малого и среднего предпринимательства	Да	Да (муниципальные власти)
5	Архангельская область. Судостроительный инновационный территориальный кластер	ГУП «Инвестиционная компания Архангельск»	ГУП	Региональный институт развития	Да	Нет
6	Пермский край. Инновационный территориальный кластер ракетного двигателестроения «Технополис "Новый звездный"»	Нет (В настоящее время функции координатора выполняет ОАО «Протон-ПМ» и региональная рабочая группа, утвержденная Правительством Пермского края)		Отдел инновационного развития в корпорации		

7	Самарская область. Аэрокосмический кластер	Государственное автономное учреждение Самарской области «Центр инновационного развития и кластерных инициатив»	Государственное автономное учреждение	Центр кластерного развития, созданный в рамках программы поддержки малого и среднего предпринимательства	Да	Нет
8	Ульяновская область. Консорциум «Научно-образовательно-производственный кластер "Ульяновск-Авиа"»	ОГКУ «Развитие авиационного кластера Ульяновской области»	Областное государственное учреждение	Региональный институт развития	Да	Нет
9	Хабаровский край. Инновационный территориальный кластер авиастроения и судостроения	Нет (существует только организация-координатор: АНО «Дальневосточное агентство содействия инновациям», организация-координатор кластера»)				
10	Калужская область. Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины	ОАО «Агентство инновационного развития – центр кластерного развития	ОАО	Региональный институт развития Центр кластерного развития,	Да	Нет

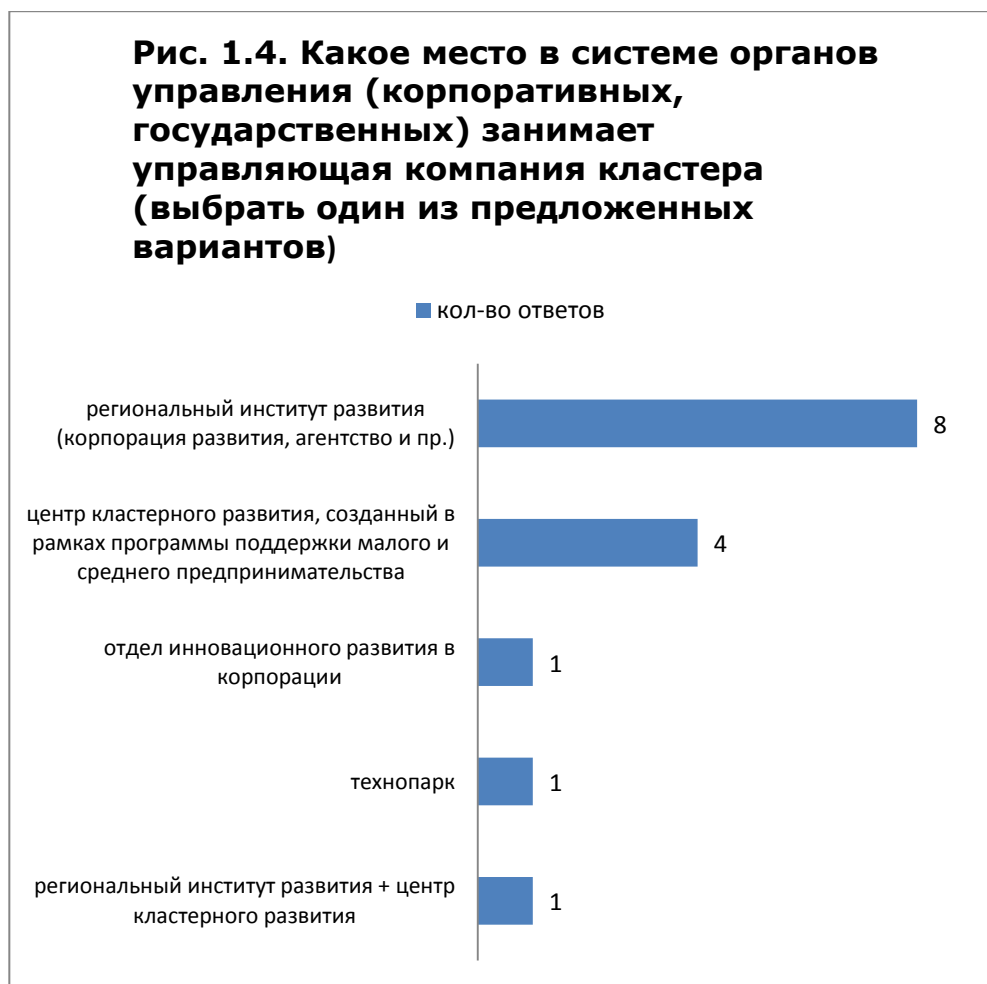
		Калужской области»		созданный в рамках программы поддержки малого и среднего предпринимательства		
11	Московская область. Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пущино	Де-юре функции специализированного органа оперативного управления кластером реализует ОАО "Корпорация развития Московской области" http://www.mosregco.ru/ . Фактически есть планы создания УК на базе НП «Содействие Пущинскому биотехнологическому кластеру»	ОАО (Корпорация развития Московской области) НП (Содействие Пущинскому биотехнологическому кластеру)	Региональный институт развития (Корпорация развития Московской области) Частные организации (Содействие Пущинскому биотехнологическому кластеру)	Да (Корпорация развития Московской области) Нет (Содействие Пущинскому биотехнологическому кластеру)	Нет (Корпорация развития Московской области) Да (Содействие Пущинскому биотехнологическому кластеру: образовательное учреждение или научная организация, частная коммерческая организация)
12	Санкт-Петербург. Ленинградская область. Кластер медицинской, фармацевтической промышленности,	Нет				

	радиационных технологий					
13	Томская область. Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии	ООО «Центр кластерного развития Томской области»	Общество с ограниченной ответственностью	Центр кластерного развития, созданный в рамках программы поддержки малого и среднего предпринимательства	Да	Нет
14	Московская область. Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)	Де-юре функции специализированного органа оперативного управления кластером реализует ОАО "Корпорация развития Московской области" http://www.mosregco.ru/ . Де-факто оперативное управление кластером осуществляет якорный участник кластер - МФТИ	ОАО (Корпорация развития Московской области) НП (БФКС) общественная организация (ФИЗТЕХ-СОЮЗ)	Региональный институт развития (Корпорация развития Московской области) Частные организации (БФКС, ФИЗТЕХ-СОЮЗ)	Да (Корпорация развития Московской области) Нет (БФКС, ФИЗТЕХ-СОЮЗ)	Нет (Корпорация развития Московской области) Да (БФКС, ФИЗТЕХ-СОЮЗ)

		http://mipt.ru/ , а также организация-координатор программы развития кластера - НП "БФКС" http://pharmcluster.ru/ и общественная организация "ФИЗТЕХ-СОЮЗ" http://phystech-union.org/ .				
15	Москва. Кластер «Зеленоград»	Казенное предприятие города Москвы «Корпорация развития Зеленограда»	Казенное предприятие	Региональный институт развития	Да	Нет
16	Новосибирская область. Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий	Официально: Государственное автономное учреждение Новосибирской области «Агентство формирования инновационных проектов «АРИС» Исторически: Некоммерческое партнерство	Государственное автономное учреждение, Некоммерческое партнерство	Центр кластерного развития	Да	Нет («АРИС») Да («СибАкадемСофт»): образовательное учреждение или научная организация; частная коммерческая организация)

		«СибАкадемСофт»				
17	Республика Мордовия. Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением	Автономное учреждение «Технопарк – Мордовия»	Автономное учреждение	Технопарк в сфере высоких технологий	Да	Нет
18	Республика Татарстан. Камский инновационный территориально-производственный кластер	Некоммерческое партнерство «Камский инновационный территориально-производственный кластер»	Некоммерческое партнерство	Управляющая компания не занимает место в системе органов управления, а является координирующим органом в интересах участников кластера	Нет	Да (образовательное учреждение или научная организация; частная коммерческая организация)

Как правило, управляющие компании пилотных ИТК представляют собой региональные институты развития (рис. 1.4.). Однако в ряде случаев ответственность за развитие пилотных ИТК возлагается на центры кластерного развития, создаваемые по программе поддержки малого и среднего предпринимательства. В Калужской, Самарской и Томской областях центры кластерного развития были созданы еще в 2010-2011 годах и сумели за эти годы наработать опыт и компетенции, востребованные для пилотных ИТК. В Ульяновской и Новосибирской областях центры кластерного развития сформировались относительно недавно.



Источник: данные анкетирования

В Республике Татарстан и городе Дубне Московской области управляющие компании пилотных ИТК были сформированы на базе организаций-координаторов, созданных в 2012 году в организационно-правовой форме некоммерческого партнерства. В целом, это наименее централизованный механизм управления кластеров, который вряд ли корректно определять как инструмент государства в рамках региональной политики. Такие некоммерческие партнерства представляют

собой относительно независимые от региональных властей организации, с учетом мнения которых эти власти выстраивают свою региональную политику.

Особняком стоит опыт Республики Мордовия, в которой УК пилотного ИТК является отделом в рамках автономного учреждения «Технопарк – Мордовия» (технопарк в сфере высоких технологий, построенный по программе Минкомсвязи России). Плюсом такого решения является концентрация управления инновациями, принимая во внимание тот факт, что Республика является достаточно небольшим субъектом РФ по численности населения и размеру экономики.

Наиболее распространенными организационно-правовыми формами для создания управляющих компаний пилотных ИТК в формате регионального института развития являются открытое акционерное общество и автономная некоммерческая организация. Формат центра кластерного развития оказался более разнообразным: два центра созданы в организационно-правовой форме государственного автономного учреждения, по одному – открытого акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и автономной некоммерческой организации.

Описывая организационно-правовые формы УК пилотных ИТК, необходимо указать на одну важную проблему, которая возникает у коммерческих организаций (например, ООО или ОАО) при получении государственной субсидии (как из федерального, так и из регионального бюджетов). Проблема заключается в том, что УК, зарегистрированные в данных формах, не могут получить субсидии авансом (то есть сначала получать средства, а потом их тратить целевым образом). Субсидия в этом случае может быть получена в виде компенсации уже понесенных расходов. Для этого необходимо привлекать внебюджетные средства. Причем, затраты на обслуживание займов не являются объектами для возмещения из федерального и областного бюджета. Об этой проблеме заявили некоторые УК (см. подробнее табл. 1.8).

В подавляющем большинстве управляющие компании учреждены региональными органами исполнительной власти. Это довольно просто объяснить. Дело в том, что условие, согласно которому одним из учредителей такой УК должен стать субъект Российской Федерации, содержалось в первой редакции Правил (от 06 марта 2013 года). В исправленной редакции от 15 июля 2013 года было сделано допущение, согласно которому одним из или единственным учредителем такой организации может стать муниципальное образование (муниципальные образования), на территории которого (которых) располагается кластер.

Случаев, когда УК пилотного кластера учреждается не (или не только) региональными органами власти достаточно мало. Во-первых, это Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне (Московская область), в котором управляющей организацией является

некоммерческое партнерство, которое создали участники кластера и муниципальные органы власти. Второе исключение - Ядерно-инновационный кластер г. Дмитровграда в Ульяновской области, специализированную организацию которого учредили совместно региональные и муниципальные органы власти. И, наконец, в Республике Татарстан Камский инновационный территориально-производственный кластер представляет некоммерческое партнерство, учрежденное вузом и одной из якорных компаний кластера.

В ряде кластеров сложилась двойственная ситуация, когда управляющие компании создавались региональными органами власти «поверх» ранее возникших органов управления.

В частности такая ситуация возникла с кластерами Московской области: Биотехнологическим инновационным территориальным кластером Пущино и Кластером «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки). В обоих кластерах сформировались органы управления еще до конкурса Минэкономразвития, проведенного в начале 2012 года, что встречается не так часто. И в Пущино, и в Долгопрудном концепцией кластерного развития заинтересовались раньше, чем появилась федеральная программа поддержки пилотных инновационных кластеров. Разумеется, нельзя сказать, что ситуация в плане организационного развития в этих кластерах являлась безоблачной. В кластере «Физтех XXI» явно развита биотехнологическая часть (собственно, биофармацевтический кластер «Северный»), в то время как система управления остальными двумя направлениями лишь формируется. Пущинский кластер потерял стабильность в процессе своего увеличения и присоединения организаций из г. Черноголовки. Ему предстояло в процессе взаимных переговоров и согласований между участниками кластера выработать единую позицию по поводу легитимных органов управления.

В 2013 году органы власти Московской области приняли решение назначить ОАО "Корпорация развития Московской области" официальной управляющей компанией обоих кластеров. Каким образом такое решение скажется на развитии пилотных кластеров покажет время. Однако в некоторых кластерах на данный момент такое решение не вызывает полного понимания. Нельзя полностью исключить риск того, что к уже имеющимся трудностям роста добавятся проблемы разграничения полномочий между ОАО "Корпорация развития Московской области" и уже сложившимися органами управления кластерами, а также вопросы вовлечения участников кластера в принятие решений в кластере. Так, в качестве ключевого проекта развития Пущинского биотехнологического кластера, который был представлен властями Московской области на конкурс Минэкономразвития на получение субсидии из федерального бюджета в 2013 году, стал проект закупки оборудования для организации образовательной инфраструктуры Московского государственного областного университета. Данная организация не значилась в качестве участников Пущинского кластера в прошлом году, а подобный проект не

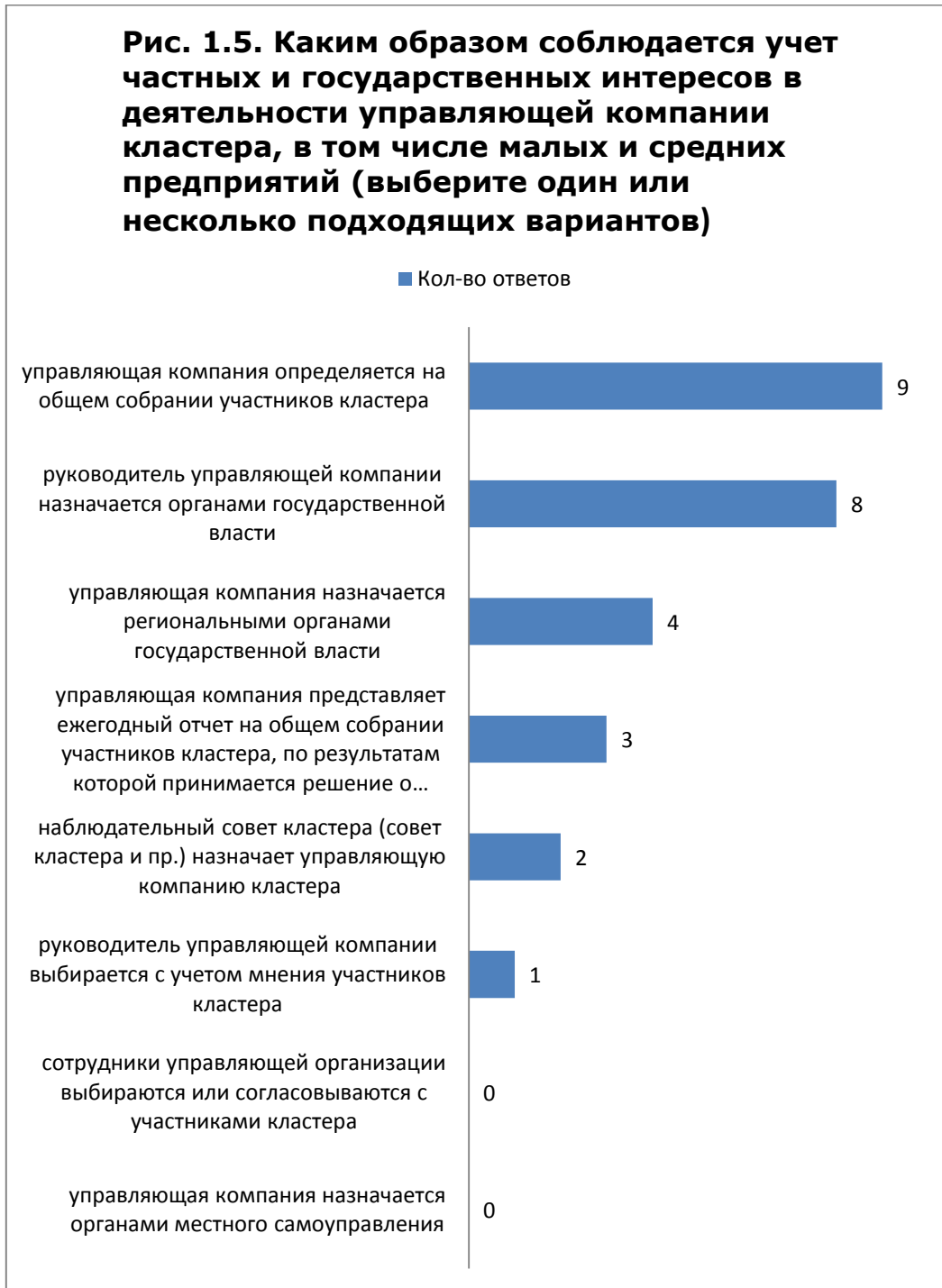
был обозначен среди проектов кластера (всего порядка 70 проектов), представленных в его согласованной программе развития в 2012 году. Характерно также, что все три пилотных кластера Московской области, оказались единственными, не запросившими федеральной субсидии на развитие специализированной организации. Вместе с тем, виделось бы вполне разумным решение о финансировании деятельности такой организации (включая повышение квалификации ее сотрудников в сфере кластерного менеджмента) за счет государственной субсидии, прежде всего, в течение первых лет деятельности кластера.

Похожие сложности могут возникнуть в пилотном ИТК «Зеленоград», расположенном в городе Москве. Организацией-координатором этого кластера является филиала ОАО «ОЭЗ» в г. Москве, а управляющей компанией было назначено Казенное предприятие города Москвы «Корпорация развития Зеленограда». Важно, чтобы стремительное единоличное принятие ключевых для развития кластера решений со стороны региональных органов власти не оттолкнуло его участников.

Еще более непростая ситуация складывается с интегрированными или составными кластерами, то есть кластерами, который подавались в форме самостоятельных заявок на конкурс по отбору пилотных ИТК в 2012 году, но были объединены в ходе консультаций в процессе этого отбора. Прежде всего, речь идет об Инновационном кластере информационных и биофармацевтических технологий Новосибирской области и Кластере фармацевтики, медицинской техники и информационных технологий Томской области. Оба этих кластеров характеризуются гораздо более сильным организационным развитием своих ИТ направлений. За прошедшие с момента объединения полтора года разные части этих кластеров продолжали жить своей жизнью; общие структуры, удовлетворяющие всех его участников, сформированы не были. Региональные органы власти не стали наделять статусом специализированной организации какую-то одну организацию-координатора, а поручили развитие пилотных ИТК созданным в регионах центрам кластерного развития (ЦКР). В целом такой подход достаточно уместен в отношении интегрированных кластеров, так как ЦКР является инфраструктурной организацией, поддерживающей разные кластеры в регионе, допускающей существование и/или формирование в этих кластерах самостоятельных органов управления (такой подход прямо описан в программе развития пилотного ИТК Новосибирской области). Вместе с тем это не снимает с повестки проблему разграничения полномочий между ЦКР и организациями-координаторами этих кластеров. По крайней мере, последние ощущают неопределенность своего статуса, указав на это при заполнении анкет.

В целом в 2013 году наблюдается явная тенденция усиления позиций региональных властей в пилотных ИТК. Распределение ответов на вопрос «Каким образом соблюдается учет частных и государственных интересов в деятельности

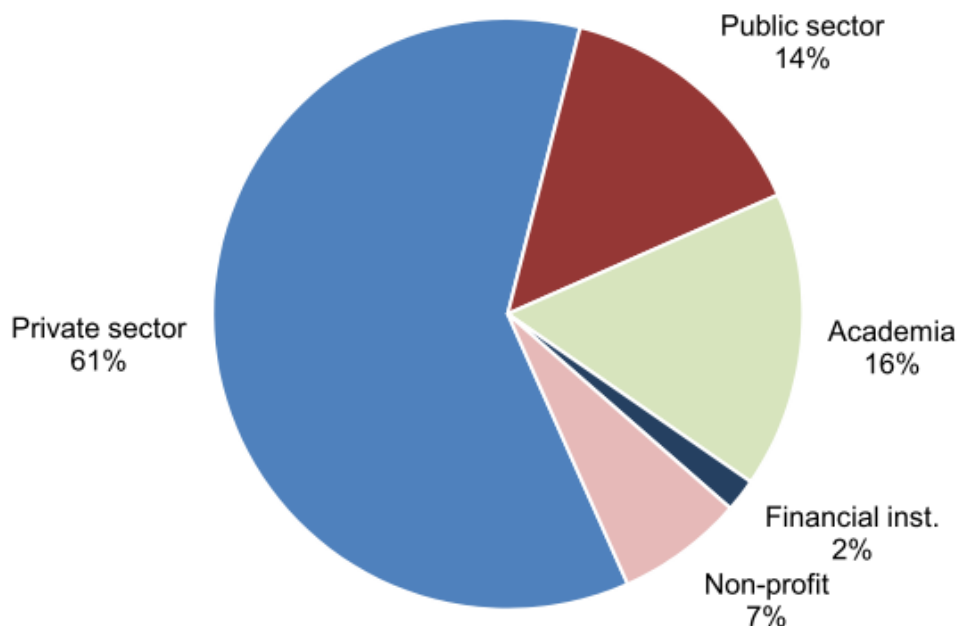
управляющей компании кластера, в том числе малых и средних предприятий» (рис. 1.5.) показывает, что фактически единственным инструментом влияния на УК со стороны кластера остается общее собрание участников кластера. Однако этот инструмент является наиболее формальным и, одновременно, плохо подходит для решения оперативных вопросов.



Источник: данные анкетирования

Крайне редки такие практики как назначение руководителя УК с учетом мнения участников кластера. Данная тенденция не вполне соответствует зарубежному опыту. Исследование 356 кластеров по всему миру Greenbook 2.0. показывает, что вес частного сектора в высших коллегиальных органах кластера (которым подотчетен исполнительный директор) существенно более 50%, то есть мнение этих участников является решающим. В отечественных пилотных ИТК отсутствует практика согласования менеджеров (ответственных на развитие определенных направлений или подкластеров) с участниками кластеров. Такая практика (в форме согласования, оценки удовлетворенности участников деятельностью конкретных менеджеров) реализована в центре кластерного развития Верхней Австрии.

Рис. 1.6. Состав наблюдательного совета УК в кластерах по всему миру



Источник: Lindqvist G, Ketels C., Sölvell Ö. The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Stockholm. Ivory Tower Publishers.

Ведущая позиция государства в органах управления пилотных ИТК подкрепляется их ролью в качестве ключевого источника финансирования деятельности управляющих компаний (рис. 1.7).



Источник: данные анкетирования

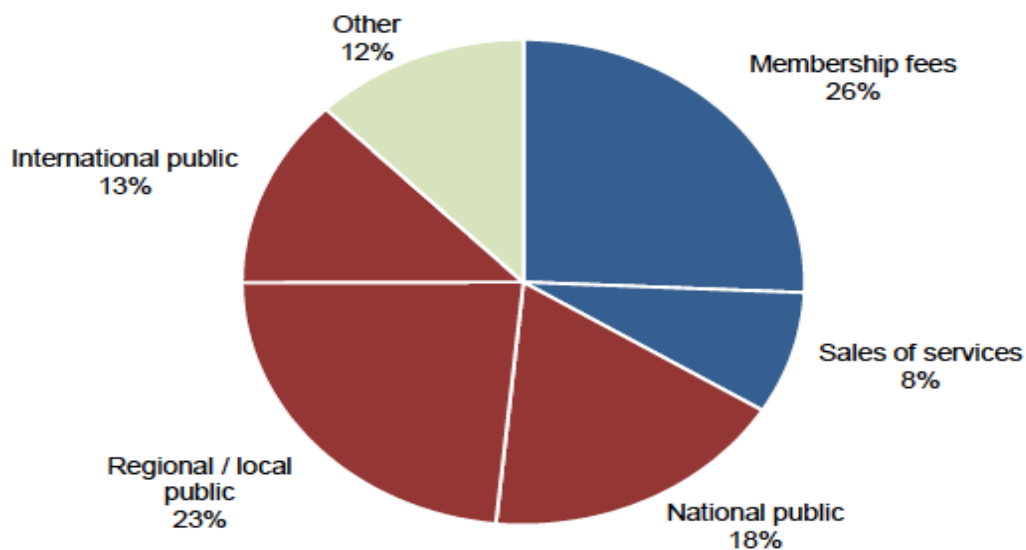
Из трех респондентов, указавших наличие членских взносов как источника (одного из источников) пополнения бюджета УК пилотного ИТК, два - НП «БФКС» и НП «Сибкадемсофт» - де юре не являются УК в своих кластерах. Деятельность официальных УК Инновационного территориального кластера "ФИЗТЕХ XXI" и Инновационного кластера в сфере информационных технологий Новосибирской области финансируется за счет государственного бюджета. Также членские взносы предусмотрены в УК Камского инновационного территориально-производственного кластера (Республика Татарстан). Однако сложно сказать, собираются ли членские взносы на практики, какой их размер и какова роль этого источника в общем объеме бюджета УК.

Слабое распространение членских взносов – еще один признак невозможности влиять на УК со стороны участников кластера. Но это не единственный минус «бесплатной» УК. Людям свойственно гораздо меньше ценить то, за что не нужно платить. Бесплатность может негативно сказаться на уровне вовлеченности участников в деятельность кластера, их требовательности к качеству услуг УК, активности в сфере реализации совместных проектов.

Еще недостатком сложившейся структуры финансирования УК пилотных ИТК является зависимость от одного источника, который к тому же может оказаться нестабильным.

В том числе поэтому за рубежом принято дифференцировать структуру финансирования УК (рис. 1.8).

Рис. 1.8. Источники финансирования УК кластера



Источник: Lindqvist G, Ketels C., Sölvell Ö. The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Stockholm. Ivory Tower Publishers. 2013

Анализ зарубежных кластеров показывает, что складывается устойчивое соотношение государственного и частного финансирования: 60/40. В этих 40% большую долю составляют членские взносы. Остальное – платные дополнительные сервисы, такие как проектный менеджмент, платные семинары и пр. При этом в процессе взросления кластера доля членских взносов в бюджете УК падает, а платных услуг – растет⁴.

В первые годы существования кластера ситуация стопроцентного финансирования деятельности его УК со стороны государства является нормальной. Однако важно с самого начала ориентировать участников кластеров на то, что со временем им придется оплачивать те услуги, которые на первом этапе им оказываются безвозмездно. Членские взносы, даже потенциальные, стимулируют в участниках кластеров требовательность, серьезное отношение к проработке совместных проектов, побуждают к активному участию в мероприятиях кластера⁵.

Доминирование региональных органов власти в органах управления пилотных ИТК объяснимо, так как учреждение специализированной организации кластера первоначально было одним из условий получения федеральной субсидии. В дополнение к этому, федеральная субсидия выделяется на условиях софинансирования со стороны региональных органов власти (внебюджетные средства в расчет не принимаются), что предполагает корректировку региональных

⁴ Lindqvist G, Ketels C., Sölvell Ö. The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Stockholm. Ivory Tower Publishers. 2013

⁵ <http://issek.hse.ru/news/84989291.html>

программ. В ряде случаев развитие пилотных ИТК является явным приоритетом региональных органов власти, которые активным образом включились в работу по разработке программ их развития еще в прошлом году (к примеру, Калужская и Самарская области, Республики Мордовия и Татарстан). В других случаях региональные органы власти проявляли большую осторожность к этой новой концепции. Это характерно для Москвы, Санкт-Петербурга, Московской области. Санкт-Петербург, в итоге, не включил поддержку пилотных ИТК в свои программы, что не позволило ему претендовать на федеральную субсидию. Московская область подала заявки с опозданием, в результате чего пришлось проводить дополнительный раунд отбора. Третий случай характерен для Нижегородской и Ульяновской областей (возможно отчасти и для Красноярского края), в которых развиваются кластеры ядерных технологий в нестолических муниципальных образованиях. Власти этих субъектов РФ помимо этих ИТК поддерживали также Нижегородский индустриальный инновационный кластер в области автомобилестроения и нефтехимии и Консорциум «Научно-образовательно-производственный кластер «Ульяновск-Авиа»» соответственно. Однако эти кластеры сумели попасть только во вторую группу. Можно предположить, что именно эти пилотные кластеры второй группы отражают приоритеты региональных органов власти, так как их влияние на региональную экономику неоспоримо больше. Тогда как кластеры ядерных технологий исторически развиваются под опекой федеральных структур (прежде всего, Росатома). Однако федеральную субсидию получить без регионального софинансирования невозможно. Все это создает достаточно напряженную ситуацию, когда развитие кластера зависит не столько от деятельности местного сообщества, сколько от успеха в переговорах региональных властей и федеральных структур⁶.

Несмотря на предсказуемость, процесс концентрации власти над кластерами в руках региональных властей несет в себе определенные риски.

Кластер помимо того, что это инструмент приоритизации для региональных органов власти, это также механизм горизонтальной интеграции совместно локализованных разнородных субъектов (компании, вузы, НИИ, инфраструктурные организации и пр.), нацеленный на интенсификацию инновационных процессов в местных сообществах.

Это накладывает особые требования к системе управления в кластерах. Дело в том, что «инновации возникают в открытых, гибких сообществах с низкой дистанцией власти, которые пронизаны множеством связей, перекидывающими «мостики» между людьми из различных социальных (в том числе профессиональных) групп. Кластер, в этой связи, предполагает не столько связь между организациями, сколько связь между людьми, независимо от того, в какой

⁶ Иногда острота переговорного процесса становится достоянием общественности: «Саровский инновационный кластер может остаться без федеральной поддержки в 2014 году» <http://cluster.hse.ru/news/1266/>

компания они работают. Высокая плотность коммуникации является важным условием, наряду с количеством профильных компаний и специалистов, для запуска автокаталитического инновационного процесса.

Повышению плотности коммуникации способствует демократизация (понижение дистанции власти) межличностных отношений и, связанное с нею, распространение доверия в сообществе⁷. Взаимодействия в эффективном кластере принципиально горизонтальны, предполагают равенство голосов, мнений, равенство в принятии решений. Стратегия кластера – это не стратегия самого крупного его участника, финишера и/или монополиста, а согласованное со всеми общее видение, учитывающее интересы всех участников кластера⁸. Для формирования такого видения, стратегии и совместных проектов необходимо формирование особого формата взаимодействия, основанного на равенстве, не заменяющего отношения в рамках вертикальных цепочек создания ценности, а существующего параллельно, со своими специфическими целями и правилами.

Для формирования кластерного формата межфирменного взаимодействия необходима культурная трансформация, прежде всего, связанная с повышением доверия между участниками кластера⁹.

В этой связи, важно, чтобы ключевые проекты кластера определялись самими его участниками, в процессе предпринимательского поиска (entrepreneurial discovery). Прорывные проекты появляются на стыке имеющих потенциал и компетенций; релевантных для региона технологий; Форсайта, позволяющего наметить стратегию развития на дальний горизонт; и, наконец, предпринимательского таланта, который заключается в том, чтобы найти правильные сочетания ресурсов и сосредоточить их на открывающихся рыночных возможностях. Очевидно, лучше всего собственный потенциал, технологии и рыночные возможности знают местные компании, университеты и власти.

В случае, если органы управления кластером созданы и подчиняются администрации региона, которая сама определяет ключевые проекты кластера, сама суть этого инструмента выхолащивается. Вместо вовлечения местного

⁷ «Одной из величайших неожиданностей в Силиконовой Долине, - полагают авторы монографии «Тропический лес. Секрет создания следующей Силиконовой Долины», - является то, что если ты хочешь, то можешь заговорить практически с кем угодно. Во многих других областях бизнеса разговор с влиятельной персоной до невозможности сложно организовать. В инновационном Тропическом лесу это может быть шокирующе просто. Объяснение этому лежит в том, что в подобных местах иерархия не столь сильна. Структура общества горизонтальна, а не вертикальна». (Хван В., Хоровитт Г. (2012) Тропический лес. Секрет создания следующей Силиконовой долины / пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. – Томск: Издательство Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники. Edition in English: Hwang V., Horowitz G. (2012) The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley. Los Altos Hills, California: Regenwald, с. 187, 2012).

⁸ Куценко Е.С. (2012) А есть ли кластер? Discussion paper. Апрель 2012 г. Часть 1: <http://evg-ko.livejournal.com/9737.html> Часть 2: <http://evg-ko.livejournal.com/10228.html>.

⁹ Куценко Е.С. Анализ пилотных инновационных территориальных кластеров в России: в поисках направлений дальнейшего развития // XIV Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ. В печати.

сообщества в принятие решений, у него может возникнуть чувство отчуждения и разочарования. Горизонтальные взаимодействия подменяются вертикальным согласованием и конкуренцией в бюрократической плоскости, а скрытое, неявное знание местного сообщества оказывается невостребованным.

Объективно сложившаяся непростая ситуация с управлением в пилотных ИТК приводит к необходимости поиска компромиссных решений. Интересным представляет подход к организации управления кластерами в Новосибирской области. В рамках этого подхода предполагается, что ЦКР будет играть роль УК на этапе становления кластера. На этом этапе по каждому из направлений деятельности кластера (ИТ и биотехнологии) будет действовать своя организация развития в части:

биофармацевтических технологий – ОАО «УК «Биотехнопарк»;
информационных технологий – НП «СибАкадемСофт».

В целом предполагается, что система управления процессами кластеризации в Новосибирской области будет состоять из нескольких элементов (см. рис. 1.9):

1. Правительство Новосибирской области в лице уполномоченного органа – министерства экономического развития Новосибирской области.

2. Центр кластерного развития Новосибирской области – специализированная организация, обеспечивающая сопровождение кластерных инициатив, проектов, оказывающая содействие в организационном оформлении кластеров на территории Новосибирской области, а также выполняющая функции организации развития кластера на этапе его формирования.

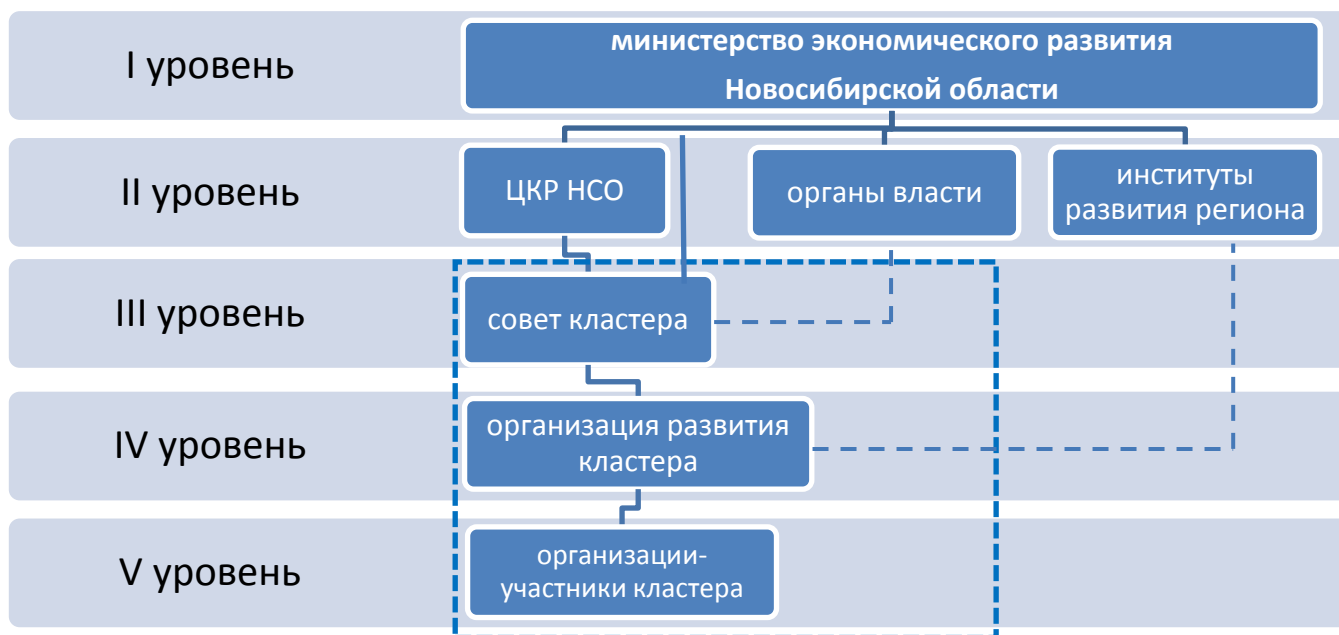
3. Советы развития кластеров – координационные, совещательные органы, определяющие стратегические направления развития кластеров, обеспечивающие учет интересов участников кластеров, приоритизацию ключевых кластерных проектов, координацию деятельности по реализации Программы развития кластера.

4. Организации развития кластеров – управляющие организации кластеров, выполняющие функции по ведению оперативной, хозяйственной деятельности в интересах участников кластеров.

5. Организации-участники кластеров¹⁰.

¹⁰ Программа государственной поддержки развития Инновационного кластера информационных и биофармацевтических технологий Новосибирской области на период 2013-2017 годов, утвержденная постановлением Правительства Новосибирской области от 20.09.2013 № 399-п

Рис. 1.9. Схема организационного развития Кластера



Источник: Программа государственной поддержки развития Инновационного кластера информационных и биофармацевтических технологий Новосибирской области на период 2013-2017 годов, утвержденная постановлением Правительства Новосибирской области от 20.09.2013 № 399-п

Данный подход направлен на конструктивное решение существующих проблем, связанных с искусственной интеграцией двух кластеров¹¹.

¹¹ Вместе с тем, представленная информация порождает ряд дополнительных вопросов. Прежде всего, это вопрос о том, оправданно ли создание единых органов управления пилотным ИТК? Вполне возможен такой вариант, что единым этот кластер будет только в целях получения федеральной субсидии (ближайшие четыре года), тогда как «в жизни» это будут два развивающихся по своим траекториям и со своими органами управления кластера. В этой схеме ЦКР будет играть роль «оператора» государственных субсидий для пилотного ИТК (что не отрицает выполнения других функций, закрепленных в программе развития).

1.3. Планируемые основные направления работ, включая организацию взаимодействия между участниками кластеров, построение информационных систем; использование механизмов по участию в программах развития кластера максимального количества его участников

1.3.1. Планируемые основные направления работ, включая организацию взаимодействия между участниками кластеров, построение информационных систем

Планируемые основные направления работ управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров, включая организацию взаимодействия между участниками кластеров, построение информационных систем, отображены в таблице 1.4.

Таблица 1.4. Планируемые основные направления работ управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров

N	Наименование кластера	Планируемые основные направления работ ¹²
1	Красноярский край. Кластер инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск	<p>Организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций-участников, а также их участия в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях, проводимых за рубежом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 3й Инновационный форум в ЗАТО г. Железногорск – Участие в форумах, выставках – Разработка фирменного стиля кластера, презентаций, буклетов <p>Оказание содействия организациям-участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с иностранными организациями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Мероприятия по интеграции в европейские кластеры – Привлечение экспертов Всемирного банка для содействия реализации проектов развития Кластера <p>Разработка и содействие реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Проведение информационных кампаний в средствах массовой информации по освещению деятельности территориального кластера и перспектив его развития <p>Организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций-участников:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Проведение образовательных программ
2	Московская область. Инновационный территориальный кластер	На развитие специализированной организации средств федеральной или региональной субсидии не выделялось.

¹² Выделены лишь те направления развития кластеров, которые предполагается финансироваться за счет федеральной или региональной субсидии.

<p>ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне</p>	<p>Согласно уставу НП «ДУБНА» будет в интересах УЧАСТНИКОВ, а также в интересах иных организаций, реализующих проекты в сфере ядерно-физических и нанотехнологий, выполнять следующие основные функции:</p> <ul style="list-style-type: none">– развитие сотрудничества УЧАСТНИКОВ и иных заинтересованных организаций с целью успешной реализации проектов в сфере ядерно-физических и нанотехнологий, в том числе координация реализации крупных проектов, выполняемых значительным количеством УЧАСТНИКОВ и других организаций;– систематический сбор, анализ и доведение до УЧАСТНИКОВ информации о перспективных научно-технических тенденциях и развитии рынков;– содействие формированию кооперативных научно-технических и производственных связей УЧАСТНИКОВ и других организаций;– лоббирование в интересах УЧАСТНИКОВ;– организация взаимодействия в вопросах продвижения на рынки и продаж продукции;– подготовка и переподготовка кадров;– поддержка УЧАСТНИКОВ в сфере сертификации и лицензирования, получения иных видов разрешений;– международная научно-техническая кооперация и внешнеэкономическая деятельность;– обеспечение при содействии УЧАСТНИКОВ размещения в сети «ИНТЕРНЕТ» информации о кластере, УЧАСТНИКАХ, продукции УЧАСТНИКОВ, учредителях и членах НП «Дубна», о планируемых и реализуемых проектах, условиях участия в них, ведет базы данных для поиска и подбора партнеров по научно-технической и производственной кооперации, размещение графиков встреч, рабочих групп, совещаний по различным проектам в рамках кластера, обеспечение предоставления дополнительных информационных сервисов (доступ к образованию, вопросы подготовки, переподготовки и привлечения кадров, информация о проводимых конкурсах на закупки продукции и т.д.);– предоставление УЧАСТНИКАМ и другим заинтересованным организациям следующие услуги:
--	--

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ консультации по специализациям кластера; ▪ консультации по правовым вопросам, маркетингу и рекламе; ▪ проведение рекламных компаний; ▪ маркетинговые исследования; ▪ сбор, систематизация и предоставление информации по техническим требованиям к профильной продукции. <p>– обеспечение по инициативе УЧАСТНИКОВ и по собственной инициативе координации УЧАСТНИКОВ и других организаций в вопросах организации ремонта и сервиса оборудования, совместных закупок, развития сетей продаж, участия в крупных заказах, создании новых изделий в интересах УЧАСТНИКОВ, разработке технических требований и стандартов, маркетинга и выхода на новые рынки, инфраструктурных проектов и т.д.</p>
3	Нижегородская область. Саровский инновационный кластер	<p>Разработка и содействие реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно двумя и более организациями-участниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Оказание консультационных услуг организациям-участникам по направлениям реализации программы – Проведение информационных кампаний в средствах массовой информации по освещению деятельности территориального кластера и перспектив его развития – Создание интернет-портала кластера <p>Организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций-участников:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Организация повышения квалификации сотрудников организаций-участников по программам в области управления инновационной деятельностью на территории кластера <p>Оказание содействия организациям-участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с иностранными организациями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Подготовка материалов для развития кооперации и продвижения новых товаров и услуг организациями-участниками кластера

		<p>Организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций-участников кластера, а также их участия в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях, проводимых за рубежом</p> <ul style="list-style-type: none"> – Всемирный Салон инноваций, научных исследований и новых технологий «Брюссель/Иннова-Эврика» 2013 – Выставка Seoul Invention Fair (SIIF) 2013 – II Инновационный форум Нижегородской области
4	<p>Ульяновская область. Ядерно-инновационный кластер г. Димитровграда</p>	<p>Организация работ по формированию концепции НПК РФП в рамках разработки и содействия реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – предварительное согласование концептуального содержания НПК РФП с участниками кластера при проведении заседаний рабочей группы – согласование техзадания на разработку концепции НПК РФП с участниками кластера – заключение договора на разработку концепции НПК РФП – предварительная оценка соответствия азработанной концепции техзаданию – передача подготовленной концепции НПК РФП участникам кластера на утверждение <p>Организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров в интересах организаций-участников ядерно-инновационного кластера:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определение наиболее востребованных направлений профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировок работников организаций-участников ядерно-инновационного кластера, с учетом предложений, озвученных Министерством экономического развития РФ; – направление запроса в организации, в том числе зарубежные, на базе которых планируется реализовать образовательные мероприятия; – формирование групп работников организаций-участников, принимающих участие в реализации образовательных мероприятий (профессиональной переподготовке, повышении квалификации и стажировках);

		<ul style="list-style-type: none"> – подготовка, согласование и заключение с организациями, в том числе зарубежными, на базе которых планируется реализовать образовательные мероприятия, проекта договора об осуществлении образовательной программы; – проработка прочих организационных вопросов реализации образовательных мероприятий (оформление командировок, получение виз, бронирование билетов и гостиничных номеров и др.); – реализация образовательных программ подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров в интересах организаций-участников ядерно-инновационного кластера. <p>Организация работ по содействию создания Центра медицинской диагностики, техники и технологий в рамках разработки и содействия реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разработка предварительной концепции центра медицинской диагностики, техники и технологии – оценка возможностей участников кластера в содействии создания центра – подготовка сертифицированных специалистов для нужд создаваемого центра
5	Архангельская область. Судостроительный инновационный территориальный кластер	На развитие специализированной организации средств федеральной субсидии не выделялось.
6	Пермский край. Инновационный территориальный кластер ракетного двигателестроения «Технополис "Новый	На развитие специализированной организации средств федеральной субсидии не выделялось.

	звездный»	
7	Самарская область. Аэрокосмический кластер	<p>Реализация мероприятий по содействию реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями - участниками</p> <ul style="list-style-type: none"> – Комплекс мероприятий по организации подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров организаций-участников – Комплекс организационных мероприятий по предоставлению консультационных услуг организациям-участникам по направлениям реализации программы развития кластера – Другие работы по координации программы развития кластера <p>Обеспечение деятельности специализированной организации в целях реализации мероприятий по информационно-консультационной поддержке участников Кластера</p> <p>Реализация мероприятий по организации подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров организаций-участников</p> <ul style="list-style-type: none"> – Общие программы управленческой направленности – Прикладные образовательные программы – Программы, посвященные отраслевой проблематике организаций-участников <p>Мероприятия по разработке программ и проектов развития Кластера</p> <p>Организация предоставления и оказания консультационных услуг организациям-участникам</p> <ul style="list-style-type: none"> – Консультирование организаций-участников при разработке и внедрении автоматизированных и информационных систем – Консультирование участников кластера при внедрении бережливого производства – Консультирование участников кластера при внедрении систем менеджмента – Развитие кооперации организаций-участников в научно-технической сфере – Консультирование организаций-участников при разработке и реализации проектов развития кластера <p>Оказание содействия организациям-участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с иностранными организациями.</p>

8	Ульяновская область. Консорциум «Научно-образовательно-производственный кластер "Ульяновск-Авиа"»	На развитие специализированной организации средств федеральной субсидии не выделялось.
9	Хабаровский край. Инновационный территориальный кластер авиастроения и судостроения	На развитие специализированной организации средств федеральной субсидии не выделялось.
10	Калужская область. Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины	<p>Организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций-участников:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Правила организации и проведения клинических исследований лекарственных средств по стандартам GCP – Общие принципы GMP: внедрение в практику. Основы компетентности лабораторий в свете требований ISO и GMP. – Валидация и верификация аналитических методик. Разработка методов исследования и профилактики осложнений фармакотерапии. Современные методы газовой и жидкостной хроматографии. – Физико-химические методы анализа в производстве и контроле качества БАД, ГЛС и фитопреператов. – Образовательная программа «Ранняя диагностика рака шейки матки» в рамках комплексной региональной программы «Инновационные платформы современной диагностики»

		<ul style="list-style-type: none"> – Повышение эффективности деятельности медицинских и образовательных и научных учреждений Калужской области на основе методов «Бережливого администрирования» (российский блок и стажировка в Гетеборге, Швеция) – Управление инновационной инфраструктурой региона – Управление кластерами (зарубежный модуль, Франция) <p>Разработка и содействие реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Разработка информационного сервиса (портала) по продвижению продукции и услуг участников пилотного инновационного территориального кластера «Фармацевтика биотехнологии биомедицина» Калужской Области – Организация подключения и обеспечение годового абонентского обслуживания специальных профильных баз данных, получение санкционированного доступа к электронным хранилищам медицинской и научно-технической информации в интересах участников кластера
11	Московская область. Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пушино	На развитие специализированной организации средств федеральной или региональной субсидии не выделялось.
12	Санкт-Петербург. Ленинградская область. Кластер медицинской, фармацевтической промышленности, радиационных технологий	На развитие специализированной организации средств федеральной или региональной субсидии не выделялось.
13	Томская область. Фармацевтика,	Разработка и содействие реализации проектов развития территориального кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками:

<p>медицинская техника и информационные технологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Выявление перспективных долгосрочных кластерных инициатив по территориальному кластеру «Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии» на период 2013-2020 гг. – Мониторинг реализации существующих инвестиционных проектов, реализуемых в рамках территориального кластера и выполняемых совместно двумя и более компаниями-участниками территориального Кластера – Создание проектного офиса по реализации кластерных проектов в сфере фармацевтики, медицинской техники и информационных технологий – Оказание консалтинговых услуг по разработке инвестиционных для проектов организаций-участников кластера в инновационной сфере по тематике <p>Организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций-участников</p> <ul style="list-style-type: none"> – Организация обучения специалистов Центра кластерного развития Томской области и не менее 40 компаний-участников кластера «Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии Томской области» проектному менеджменту в медицинской и ИТ-сферах – Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и проведение стажировок работников организаций-участников кластера по тематике деятельности кластера <p>Оказание содействия организациям-участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с иностранными организациями</p> <ul style="list-style-type: none"> – Организация деятельности по сопровождению и консультированию участников кластера деятельности по осуществлению государственных закупок, подготовки заявок по тендерам, торгам для участия в них средних и малых предприятий-участников Кластера <p>Организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций-участников, а также их участия в выставочно-ярмарочных и коммуникативных</p>
--	---

		<p>мероприятиях, проводимых за рубежом</p> <ul style="list-style-type: none"> – Проведение выставочно-ярмарочных мероприятий, а также участие представителей организаций-участников кластера в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях по представлению научно-технической продукции по тематике деятельности кластера в Российской Федерации и за рубежом – Сопровождение и продвижение Интернет-сайта кластера «Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии»
14	<p>Московская область. Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)</p>	<p>На развитие специализированной организации средств федеральной или региональной субсидии не выделялось.</p>
15	<p>Москва. Кластер «Зеленоград»</p>	<p>Развитие технологий участников кластера:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Дальнейшая детализация проектов создания новых объектов инновационной инфраструктуры, предусмотренных Программой развития кластера, включая проработку вопросов целесообразности предлагаемых моделей и состава сервисов, реализуемых в интересах участников Программы, разработка Паспортов проектов в составе документации, достаточной для оформления Заявок на получение субсидии. – Организация участия компаний кластера в исследовании "Разработка долгосрочной концепции развития полупроводниковой промышленности города Москвы и механизмов государственно-частного партнерства для ее реализации на основе анализа международного опыта и технологических трендов развития мирового и российского рынков полупроводниковой промышленности". – Организация участия компаний кластера в стратегической сессии «Перспективы развития российской микроэлектроники» – Организация участия компаний кластера в стратегической сессии «Определение векторов развития микроэлектроники в Зеленограде» – Организация и проведение делового завтрака «Перспективы развития российского рынка полупроводников» в рамках международного форума «Открытые инновации».

		<ul style="list-style-type: none">– Организация деятельности рабочих групп конструкторов/R&D директоров кластера по вопросам определения приоритетных направлений расширения доступных технологических сервисов– Проведение заседаний рабочих групп по определению приоритетных тем для получения (закупки) специализированных технологических исследований на 2014 г.– Исследование возможностей взаимного использования технологических активов участников Кластера. Консультации с участниками программы относительно вопросов конфиденциальности и стоимости сервисов. Обмен мнениями в рамках заседаний рабочих групп. <p>Привлечение инвестиций в проекты участников кластера:</p> <ul style="list-style-type: none">– Организация работы с представителями компаний-участников Программы с целью выявления идей проектов, организации инвестиционной экспертизы и содействия в содержательной доработке проектов под требования инвесторов. Проработка пилотных бизнес-проектов, инициированных организациями-участниками Программы. Проработка механизма взаимодействия и бизнес-акселераторами для проектов участников Программы. Проработка вопроса целесообразности создания специализированного венчурного фонда Кластера с целью оперативного финансирования ключевых венчурных проектов организаций-участников Программы.– Организация работы с представителями компаний-участников Программы, интересантов - потенциальных инвесторов из числа государственных институтов развития, банков, госкомпаний, частных фондов и т.д.– Организация сотрудничества с государственными институтами развития, банками, фондами, госкомпаниями с целью финансирования проектов участников Программы. Каталогизация существующих и актуальных мер поддержки федерального и регионального уровня, идентификация формальных требований и набора необходимых документов для получения финансовой поддержки, сбор возможной статистики по предыдущим годам/актам предоставления мер поддержки.– Проработка возможностей для получения компаниями-участниками Программы
--	--	--

		<p>субсидий по программам поддержки высокотехнологичных предприятий города Москвы.</p> <ul style="list-style-type: none">– Организация деятельности рабочих групп руководителей инвестиционного направления организаций-участников Программы для обсуждения вопросов по привлечению инвестиций в свои проекты.– Установление контактов с российскими и международными кластерами, инициирование обсуждения инвестиционной тематики, обмен предложениями. <p>Маркетинговая, информационная и PR-поддержка участников кластера:</p> <ul style="list-style-type: none">– Сбор сведений о продукции предприятий-участников Программы. Разработка и обсуждение основных принципов системы классификаторов продукции/сервисов/услуг/иной маркетинговой информации. Разработка методики сбора и распространения информации о продукции предприятий кластера. Подготовка предложений по основам концепции информационной системы поддержки стратегического развития Кластера (на первом этапе - без функционала мониторинга). Разработка предложений по принципам конфиденциальности информации с компаниями-участниками Кластера; Разработка специализированных интерфейсов для поиска по технологиям и поиска технологических партнеров для компаний-участников Кластера.– Подготовка плана конгрессно-выставочных мероприятий на 2014 г., включая формат участия специализированной организации и компаний кластера, условия и бюджет участия.– Организация деятельности рабочих групп руководителей маркетингового и PR-направления организаций-участников Программы для обсуждения вопросов по продвижению продукции организаций-участников Программы.– Разработка и согласование основных принципов фирменного стиля Кластера. Разработка концепции позиционирования Кластера в медиапространстве, коммуникационной стратегии и плана мероприятий на 2014 г. Разработка и производство комплекта маркетинговых материалов для продвижения Кластера.
--	--	---

		<p>Содействие в разработке и производстве рекламно-информационной продукции для участников Программы (в первую очередь для участия в конгрессно-выставочных мероприятиях). Обмен опытом и успешными практиками с российскими и международными командами кластеров, инициирование обсуждения маркетинговой и PR-тематики, обмен предложениями.</p> <ul style="list-style-type: none">– PR-сопровождение деятельности Кластера и его участников. <p>Кадровое обеспечение участников кластера:</p> <ul style="list-style-type: none">– Информирование организаций-участников Программы о возможностях использования программы профессиональной переподготовки руководителей и специалистов организаций-участников Программы по теме "R&D менеджмент"; программы повышения квалификации собственников и руководящего состава нового поколения инновационных организаций-участников Программы по теме "Стартап менеджмент" и других региональных программ.– Разработка предложений по расширению объемов и повышению качества подготовки специалистов по программам среднего, высшего и дополнительного профессионального образования, в том числе в образовательных учреждениях ЗелАО г. Москвы; по развитию системы непрерывного образования, переподготовки и повышению квалификации научных, инженерно-технических и управленческих кадров организаций-участников Программы, по привлечению коммерческих образовательных организаций, образовательных учреждений на территории Кластера; по развитию организационных механизмов кооперации организаций-участников Программы в сфере образования, по проведению стажировок и др.– Взаимодействие с профильными вузами и колледжами г. Москвы и Московской области по вопросам предпринимательства и инновационной активности в вузах ЗелАО г. Москвы.– Организация деятельности рабочих групп руководителей кадрового направления организаций-участников Программы для обсуждения вопросов по обеспечению кадрами и повышению их квалификации.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none">– Установление контактов с российскими кластерами, инициирование обсуждения образовательных услуг, обмен предложениями. <p>Сервисные услуги для участников кластера</p> <ul style="list-style-type: none">– Проработка вопросов по обеспечению жильем сотрудников организаций-участников Программы; по организации сопровождения иностранных специалистов; по поиску сервисных партнеров для организаций-участников Программы; по поиску и подбору арендных площадей для ведения бизнеса на территории Кластера.– Сопровождение проектов Кластера в области оказания юридических, патентных и финансово-бухгалтерских услуг; сертификации продукции, в том числе по отраслевым стандартам.– Организация работы с государственными таможенными структурами для упрощения таможенного оформления высокотехнологичной инновационной продукции организациями-участниками Программы. Предоставление услуг таможенного брокера для таможенного оформления высокотехнологичной инновационной продукции для организаций-участников Программы, включая получение сертификатов и лицензий при необходимости– Организация деятельности рабочих групп руководителей организаций-участников Программы для обсуждения вопросов по развитию сервисных услуг/взаимодействию с таможенными органами.– Установление контактов с российскими кластерами, инициирование обсуждения сервисной и таможенной тематики, обмен предложениями. <p>Взаимодействие с органами государственной власти, российскими и международными кластерами, а также общая координация и управление:</p> <ul style="list-style-type: none">– Сбор, каталогизация и ранжирование сведений о существующих (реализуемых и потенциальных) государственных программах развития экономики и отдельных ее отраслей, которые имеют значение для кластера, инновационной политики (в т.ч. в области реализации федеральных целевых программ, программ инновационного развития госкорпораций, отраслевых программ ФОИВов и департаментов
--	--	--

		<p>Правительства Москвы)</p> <ul style="list-style-type: none">– Сбор, каталогизация и ранжирование сведений о существующих (реализуемых и потенциальных) программах закупок государственных корпораций и подобных организаций. Разработка методологии использования данной информации в интересах участников кластера. Организация проработки предложений организаций-участников Программы в Правительство Москвы и федеральные органы исполнительной власти по мерам государственного регулирования радиоэлектронной промышленности и других отраслей народного хозяйства по направлениям технологической специализации организаций-участников Программы, а также по мерам стимулирования спроса на продукцию (товары, услуги) организаций-участников Программы– Организация работы Совета кластера, состоящего из представителей бизнес-компаний Кластера, учреждений науки и образования Кластера, инфраструктурных организаций Кластера, органов власти г. Москвы и префектуры ЗелАО г. Москвы, а также представителей московских и федеральных институтов развития, партнеров Кластера, экспертов и консультантов с целью обсуждения и согласования стратегических решений развития Кластера– Организация сотрудничества специализированной кластерной организации и компаний Кластера с российскими и международными командами развития инновационных кластеров и объектов инновационной инфраструктуры с целью обмена опытом об успешных практиках по развитию профессиональной поддержки компаний Кластера, реализации междисциплинарных межкластерных проектов, содействия выходу организаций-участников Программы на новые рынки сбыта своей продукции (товаров, услуг)– Организация актуализации программы развития Кластера на 2014 - 2016 годы, а также разработки годового плана работы специализированной организации Кластера на 2014 год– Координация деятельности сотрудников специализированной организации в части
--	--	---

		<p>задач Программы развития Кластера.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Формирование и согласование состава консультативного органа организаций-участников Кластера по основным направлениям деятельности Кластера - Экспертного совета Кластера. Определение регламента работы.
16	Новосибирская область. Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий	<p>Организационно-технические мероприятия по созданию ЦКР НСО и формированию его информационного пространства</p> <ul style="list-style-type: none"> – Подбор привлекаемых на постоянной основе экспертов по направлениям НТР – Обеспечение технических условий деятельности ЦКР – Организация информационного взаимодействия ЦКР с участниками кластеров. – Создание постоянного представительства кластера в странах Европы – Подготовка и переподготовка специалистов в сфере управления кластерами <p>Обеспечение эффективного взаимодействия участников кластеров с федеральными и областными органами власти</p> <ul style="list-style-type: none"> – Оценка текущего состояния. Выявление проблем и разработка предложений по совершенствованию организации взаимодействия <p>Разработка информационно-аналитических материалов о кластерах и кластерной политике НСО</p> <ul style="list-style-type: none"> – Организация процедуры мониторинга выполнения принятых программ развития кластеров – Формирование экспертных советов по направлениям с привлечением авторитетных российских специалистов <p>Создание единого информационного пространства в области инноваций и научно-технических разработок:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Разработка и создание единой территориальной базы данных перспективных проектов и программ, реализуемых на территории области за счет всех источников финансирования, включая бюджеты всех уровней, корпоративное и частное финансирование.

		<ul style="list-style-type: none"> – Разработка предложений по созданию эффективных методов поиска и организации взаимодействия участников кластеров с потенциальными потребителями и инвесторами. <p>Проведение маркетинговых исследований в области кластерного развития в РФ и за рубежом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Подготовка аналитических материалов и ознакомление с практическим опытом организации кластеров. – Исследование возможностей взаимодействия и встраивания НСО в общероссийские и международные кластерные проекты и программы. <p>Выявление потенциальных участников кластеров</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ текущего состояния и формирование предложений по развитию информационной среды области и способах организации эффективной коммуникации заинтересованных лиц и организаций.
17	Республика Мордовия. Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением	<p>Разработка и содействие реализации проектов развития Кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями – участниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Разработка Республиканской программы поддержки развития Кластера на 2013 - 2015 гг. – Оценка эффективности деятельности Кластера по KPI и бенчмаркинг. – Организация специализированного Интернет-ресурса, посвященного деятельности Кластера. – Создание и поддержание в актуальном состоянии базы данных по производимой продукции, имеющимся компетенциям, производственному и технологическому потенциалу участников Кластера. – Создание условий для роста инвестиций участников Кластера в инновационные производства <p>Организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров в интересах участников Кластера:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Организация повышения квалификации по программе «Курс по управлению

		<p>кластерами»</p> <ul style="list-style-type: none"> – Организация профессиональной переподготовке по программе «Management perspectives and Practice» / «Менеджмент в действии» - – Организация профессиональной переподготовке по программе «R&D Management / Менеджмент исследований и разработок» – Организация повышения квалификации по программе «Разработка и управление реализацией высокотехнологических проектов на предприятиях инновационного сектора экономики» – Организация повышения квалификации по программе «Управление проектами» – Организация повышения квалификации по программе «Маркетинговое проектирование коммерциализации рыночных инноваций» – Организация повышения квалификации по программе «Проектирование, компьютерное моделирование и конструирование энергоэффективных световых приборов» – Организация практического семинара «Светодиодное освещение. Оборудование, проектирование, монтаж, эксплуатация. Практические вопросы» – Организация стажировки на предприятии Seoul Semiconductor в Южной Корее. <p>Оказание содействия организациям-участникам Кластера в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с иностранными организациями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Брендинг Кластера и разработка рекламно-информационных материалов. – Организация работы рабочей группы, состоящей из R&D-директоров организаций – участников Кластера, с целью определения проблемных зон и возможностей, проработки идей и конструктивных предложений, реализации проектов и отдельных инициатив. – Создание базы данных для ПК "DiaLux" по световым приборам. – Присоединение к Технологической платформе «Развитие российских светодиодных технологий» РФТР».
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> – Организация бизнес-миссии в светотехнический кластер Германии (Федеральная земля Северный Рейн Вестфалия). <p>Организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций - участников Кластера, а также их участия в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях, проводимых за рубежом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Организация выставки – натурального эксперимента "Светлая улица", г. Саранск. – Проведение круглого стола на тему: «Инновационное развитие предприятия в условиях трансформации технологического уклада общества». – Проведение 2-го Международного светотехнического форума, г. Саранск. – Подготовка к совместному участию представителей организаций – участников Кластера в Международной выставке Light+Building (Франкфурт, Германия) с 30.03-4.04.2014 г. – Проведение круглого стола на тему: «Подведения итогов деятельности Кластера за 2013 год».
18	Республика Татарстан. Камский инновационный территориально-производственный кластер	<p>Разработка и содействие реализации проектов развития Камского инновационного территориально-производственного кластера, выполняемых совместно 2 и более организациями-участниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Исследование сырьевой базы Ямало-Ненецкого автономного округа для реализации проекта строительства магистрального продуктопровода «Ямал-Поволжье» и обеспечения поставок сырья (ШФЛУ и газовый конденсат) с территории Надым-Пур-Тазовского района Ямало-Ненецкого автономного округа для предприятий Камского инновационного территориально-производственного кластера (далее - кластер) – Разработка технико-экономического обоснования инвестиций строительства трубопровода "Ямал-Поволжье" – Создание технологии термической переработки мазута с получением сырья для нефтехимии – Создание нового поколения активных катализаторов олигомеризации этилена (получение индивидуальных высших альфа-олефинов C4 – C10)

- Развитие технологий, связанных с комплексным превращением метана и других низших жирных углеводородов в олефины и продукты с высокой добавленной стоимостью (продукты нефтехимии 2 и 3 передела, в том числе спирты, кислоты, сложные эфиры, экологически чистые растворители – олигокетоны, полимеры, и др.), с возможностью получения на их основе высокосортных моторных и реактивных топлив
- Создание многоцелевого лабораторного комплекса плазменных реакторов нового поколения для решения задач химической и нефтехимической индустрии, автомобилестроения (финансирование создания лабораторной части проекта)
- Отработка концепции «Каматейнер» - системы эстафетной доставки грузов на базе автотехники ОАО «КАМАЗ»
- Создание и вывод на рынок нового продукта «Роботизированный комплекс третьего поколения по обработке металлов» для нужд ОАО «КАМАЗ» с использованием технологий Казанского национального исследовательского технического университета им. А.Н.Туполева с дальнейшим внедрением в промышленные предприятия Камского инновационного территориально-производственного кластера
- Создание опытного модульного производства высокопористых керамических ячеистых материалов для объемной обработки газов, металлов и сплавов при высоких температурах
- Разработка и создание интегрированной системы управления процессами при разработке новой техники
- Разработка системы управления инструментообеспечением производственного машиностроительного предприятия
- Создание системы контроля ритма сердца водителя по электрокардиосигналам
- Создание высокотехнологичной экологически безопасной технологии производства диметилкарбоната, основанной на использовании крупнотоннажного отечественного доступного сырья
- Оптимизация молекулярно-массовых характеристик для повышения и стабильности

		<p>реологических и физико-механических свойств АБС-пластика</p> <ul style="list-style-type: none">– Разработка научных основ, исследование рынка, развитие перспектив производства транс-1,4-полиизопрена (синтетической гуттаперчи) в Российской Федерации и странах СНГ по методу, разработанному в ИНХС РАН– Разработка и продвижение изделий из композиционного материала – полиэтиленпластик– Технология получения композиционных, нанокomпозиционных и наномодифицированных полимерных материалов различного функционального назначения– Производство биоразлагаемых полимеров из непищевого сырья– Разработка энерго- и ресурсосберегающей технологии получения полимерной серы– Повышение ресурса и срока службы оборудования и эффективности технологических процессов– Исследование рынка, развитие перспектив использования сжиженного природного газа (СПГ) в Камском инновационном территориально-производственном кластере <p>Организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций-участников</p> <ul style="list-style-type: none">– Двухдневный тренинг для участников кластера «Стратегическое планирование развития территориального кластера»– Образовательная программа повышения квалификации «Управление правами на интеллектуальную собственность и их коммерциализация»– Организация повышения квалификации кадров предприятий и организаций кластера по программе «Креативность как основа инновационного развития и конкурентоспособности организаций нефтегазохимического комплекса»– Организация профессиональной переподготовки кадров предприятий и организаций кластера по программе «Инновационный и производственный менеджмент организаций нефтегазохимического комплекса в условиях Всемирной торговой организации и Таможенного союза»
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">– Организация повышения квалификации кадров предприятий и организаций кластера по программе «Российская система технического регулирования в условиях формирования Единого экономического пространства Таможенного союза и Всемирной торговой организации».– Организация профессиональной переподготовки главных специалистов и руководителей производственных предприятий кластера по программе «Обеспечение выпуска инновационной конкурентоспособной продукции в условиях глобального рынка».– Организация профессиональной переподготовки кадров предприятий и организаций кластера по программе «Технология производства и переработка полимеров и композитов»– Организация профессиональной переподготовки руководителей производственных предприятий участников Камского инновационного кластера по программе «Инновационный менеджмент»– Финансирование целевой подготовки кадров для предприятий, осуществляющих деятельность на территории особой экономической зоны промышленно-производственного типа «Алабуга» (ОЭЗ «Алабуга») в связи с применением данными предприятиями инновационных технологий в производстве– Организация подготовки и переподготовки, повышения квалификации и стажировки кадров по перечню образовательных программ, представленных Минэкономразвития РФ <p>Оказание содействия организациям-участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с иностранными организациями</p> <ul style="list-style-type: none">– Проведение маркетинговых исследований на товарных рынках стран-членов Всемирной торговой организации с целью продвижения продукции предприятий кластера на мировые товарные рынки и организация системы мониторинга и защиты внутреннего товарного рынка таможенной территории Таможенного союза в части
--	--	---

		<p>продукции, производимой предприятиями кластера</p> <ul style="list-style-type: none">– Получение таможенной статистики и ее последующий маркетинговый анализ с целью подготовки аналитических документов, обосновывающих целесообразность открытия в кластере импортозамещающих производств в области нефтехимии и автомобилестроения– Создание каталога и макетов Камского инновационного территориально-производственного кластера, участие в коммуникативных и выставочно-ярмарочных мероприятиях– Создание сайта Камского инновационного территориально-производственного кластера– Обслуживание сайта Камского инновационного территориально-производственного кластера <p>Организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций-участников, а также их участия в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях, проводимых за рубежом</p> <ul style="list-style-type: none">– Участие предприятий кластера в Международной выставке «К», г.Дюссельдорф, Германия
--	--	---

Все перечисленные направления деятельности УК пилотных ИТК сформированы в соответствии с Правилами, а также методическими материалами Минэкономразвития России. В большинстве заявок определены коммуникационные мероприятия, создание или поддержание сайта кластера, запланировано повышение квалификации, участие в международных зарубежных выставках. Есть, разумеется, специфические мероприятия, направленные на решение проблем, стоящих перед конкретными кластерами. Среди таких мероприятий можно выделить привлечение инвестиций в проекты участников кластера, мероприятия по интеграции в европейские кластеры, создание постоянного представительства кластера в странах Европы, создание проектного офиса по реализации кластерных проектов.

Наиболее проработанный план деятельности УК – является заслугой команды кластера «Зеленоград».

В части описания мероприятий по созданию информационной системы кластера, можно привести несколько хороших примеров. Один из них – Программа развития Ядерно-инновационный кластер г. Дмитровграда, в которой есть профильный подраздел «Информационное сопровождение и продвижение Кластера». Приведем его текст в настоящем отчете:

«Информационная составляющая является одной из важнейших для инновационных территориальных Кластеров - как в Российской Федерации, так и в мире в целом. В настоящее время полноценное информационное сопровождение Кластера не ведется (публичные мероприятия, проводимые в рамках Кластера, не получают должного освещения в средствах массовой информации; публикации по итогам подобных мероприятий немногочисленны).

В то же время информационное продвижение Кластера может способствовать решению целого ряда задач, стоящих перед участниками Кластера, в том числе:

а) позиционирование Кластера в качестве одной из ключевых инновационных точек в стране по целому ряду направлений (ядерная энергетика, ядерная медицина, неэнергетические радиационные технологии, материаловедение, образование и др.);

б) создание и поддержка позитивного образа Кластера среди инвестиционного сообщества Российской Федерации (в целях повышения инвестиционной привлекательности как Кластера, так и города Дмитровграда как территории базирования Кластера).

В настоящее время существует ряд проблем, связанных с информационным продвижением Кластера:

1) Кластер не представлен на ключевых российских и международных публичных мероприятиях, связанных с технологическим развитием, инвестициями и пр.;

2) Отсутствует специализированный интернет-ресурс, посвященный деятельности Кластера, в то время как наиболее успешные российские Кластеры

активно развивают подобные ресурсы. Не разработана и не реализуется стратегия продвижения Кластера;

3) Отсутствует система мероприятий по информированию населения г.Дмитровграда и Ульяновской области относительно планов развития Кластера, а также относительно реализуемых в Кластере проектов. Также отсутствует система обратной связи с населением...

Основные направления по информационному продвижению Кластера включают в себя:

1) Обеспечение участия представителей Кластера в значимых конференциях, форумах, выставках, включая следующие мероприятия:

- содействие включению проектов Кластера в мероприятия региональных целевых (государственных) программ, включающих направления по развитию инновационной деятельности в Ульяновской области (в том числе направление по организации участия делегаций предприятий Кластера в инновационных форумах, выставках, ярмарках, салонах и других мероприятиях);
- формирование годового плана публичных мероприятий, на которых должен быть презентован Кластер (возможные варианты мероприятий включают в себя инвестиционные форумы, венчурные ярмарки, общероссийские и международные форумы и конференции, связанные с высокими технологиями и инвестициями в данной сфере, и др.);
- подготовку презентационных материалов (включая стенды, макеты, буклеты, презентации докладов и пр.) для участия в работе выставок;
- обеспечение участия представителей Кластера в конференциях, форумах, выставках (формирование состава делегации; проведение переговоров с организаторами мероприятий; оплата организационных взносов; оплата проезда и проживания и пр.);
- подготовка ежегодных отчётов об итогах участия представителей Кластера в публичных мероприятиях (не позднее 28 февраля года, следующего за отчётным).

2) Обеспечение информационного продвижения Кластера (разработка и реализация медиакампаний по продвижению Кластера), включая следующие мероприятия:

- создание информационного центра Кластера;
- формирование поквартальных медиа-планов, согласованных с графиком публичных мероприятий, программой развития Кластера, графиком заседаний рабочих групп в рамках Кластера и иными планами мероприятий, являющихся значимыми информационными поводами;
- подготовка необходимых к распространению информационных материалов (включая: пресс-релизы, посвященные значимым событиям

в рамках Кластера; фотоотчеты о проведении публичных мероприятий; материалы, посвященные развитию Кластера и предназначенные для публикации в печатных и электронных СМИ; материалы, посвященные ключевым проектам Кластера и пр.);

- организация взаимодействия со СМИ (обеспечение оперативных ответов на запросы представителей СМИ, имеющие отношение к развитию Кластера или к проектам, реализуемым в рамках Кластера; организация аккредитации СМИ на мероприятия, инициируемые и проводимые Кластером, в том числе - проводимые в рамках создания «потока проектов»; обеспечение рассылки пресс-релизов);
- организация и проведение пресс-конференций, посвященных динамике и перспективам развития Кластера (не менее двух пресс-конференций в год с общим числом участников не менее 40 человек);
- подготовка отчётов (мониторинг) об эффективности реализации медиа-кампаний по продвижению Кластера (ежеквартальных - не позднее пятнадцати рабочих дней месяца, следующего за отчётным периодом; годовых - не позднее 31 марта года, следующего за отчётным).

3) Администрирование (поддержка) информационных ресурсов Кластера, включая следующие мероприятия:

- создание специализированного информационного ресурса Кластера;
- обновление контента специализированного информационного ресурса Кластера (публикация пресс-релизов и новостей, связанных с областями специализации Кластера не реже раза в неделю), а также обеспечение работы Группы Кластера в социальных сетях «Facebook» и «В Контакте» (публикация новостей не реже раза в сутки);
- подготовка ежегодных отчётов о результатах администрирования (поддержки) информационных ресурсов Кластера (не позже 31 марта года, следующего за отчётным)»¹³.

Безусловно «лучшей практикой» в построении информационной системы кластера является создание не только кластера, но и страничек кластеров в социальных сетях (прежде всего, Фейсбук и Вконтакте). Такие страницы уже есть и некоторых кластеров, например, у Саровского инновационного кластера и Инновационного территориального кластера авиастроения и судостроения Хабаровского края.

Достоинством страницы в социальной сети является демократичность и открытость. Любые люди, работающие в организациях кластера или нет, могут задать вопрос, подключиться к обсуждению, почерпнуть наиболее актуальную информацию. Помимо канала продвижения кластера такие страницы стимулирует

¹³ Программа развития инновационного территориального кластера «Ядерно-инновационный кластер города Димитровграда Ульяновской области» на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Ульяновской области от 12 сентября 2013 г. № 623-пр

коммуникацию в кластере. Социальные сети гораздо лучше содействуют непринужденному общению, поиску единомышленников и знакомству, чем формальные мероприятия или форумы официальных сайтов.

Мониторинг страничек в социальных сетях позволяет оценить активность субъектов в кластере, а также их настроения и ожидания.

Также в социальной сети Фейсбук уже более двух лет существует группа Кластерные политики и кластерные инициативы (<https://www.facebook.com/groups/218811251522689/>), в которой участвует более чем 2500 пользователей и их число постоянно растет.

1.3.2. Использование механизмов по участию в программах развития кластера максимального количества его участников

Для исследования механизмов участия в программах развития кластеров его участников в анкету был включен целый ряд вопросов. На рис. 1.10. отображена оценка управляющими компаниями процессов вовлечения участников кластера в процесс разработки их плана деятельности. Данный план деятельности является важной частью программы развития кластера. Все УК пилотных ИТК указали, что используется хотя бы один из механизмов. Причем в большинстве случаев используются либо все механизмы вовлечения, либо два из трех указанных.

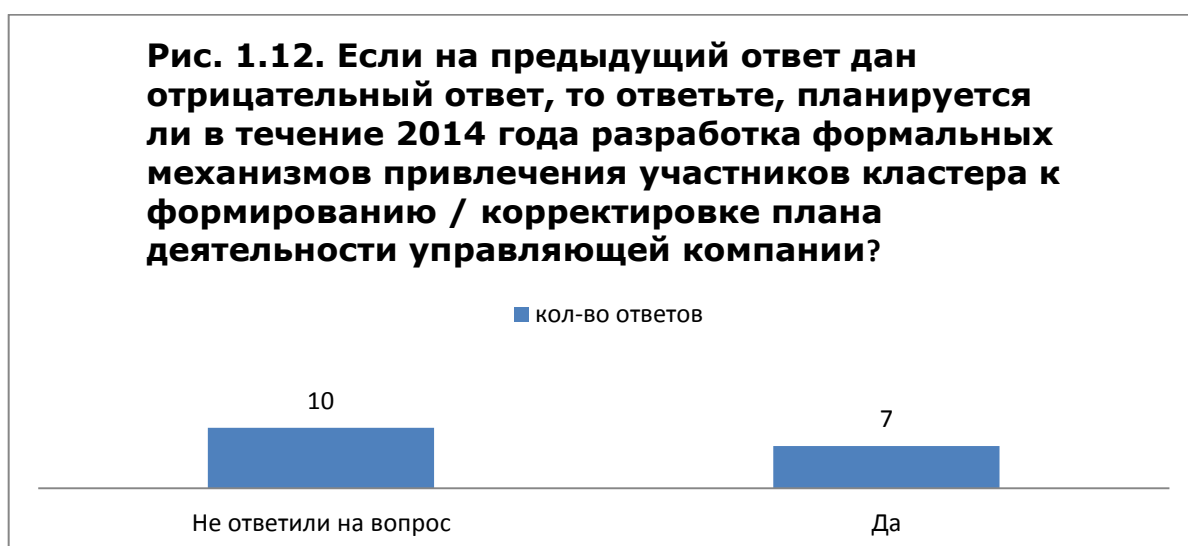


Источник: анкетирование пилотных инновационных территориальных кластеров.

При этом ряд УК все же указало, что формальных механизмов привлечения участников пилотных ИТК к формированию/корректировке плана деятельности управляющих компаний не сформировано (рис. 1.11.). Однако как следует из ответа на следующий вопрос (рис. 1.6.) все УК планируют разработать такие механизмы. Это важно, так как формальные механизмы делают процедуры в кластере более открытыми и понятными как для существующих и потенциальных участников кластера, так и для органов власти, инвесторов и прочих заинтересованных лиц.



Источник: анкетирование пилотных инновационных территориальных кластеров.



Источник: анкетирование пилотных инновационных территориальных кластеров.

Лишь в чуть больше половине из ответивших на вопросы анкеты управляющих компаний были разработаны формальные критерии отбора проектов кластера, претендующих на получение государственного финансирования (рис. 1.13.). Во всех случаях, когда такие критерии были разработаны, среди них было и количество участвующих в проекте организаций. Это также является значимым средством вовлечения максимального числа компаний в реализацию программы развития кластеров.



Источник: анкетирование пилотных инновационных территориальных кластеров.



Источник: анкетирование пилотных инновационных территориальных кластеров.

1.4. Направления реализации проектов развития пилотных кластеров, в том числе связанные с использованием средств федеральных и региональных субсидий

В таблице 1.5. указаны направления реализации развития пилотных кластеров, связанные с использованием средств федеральных и региональных субсидий. В настоящий момент именно эти направления являются наиболее разработанными в программах развития кластеров. Новые совместные проекты, также как и новые проекты, связанные с финансированием из ФЦП, средств институтов развития – пока еще в большинстве случаев находятся в начальной стадии проработки.

Направления реализации проектов развития пилотных кластеров, связанные с использованием средств федеральных и региональных субсидий, выбирались участниками кластера не произвольно. Семь возможных направлений были сформулированы в Правилах. Каждый пилотный ИТК мог претендовать на получение федеральной субсидии на реализацию любых двух из них. При этом условием получения субсидии из федерального бюджета является софинансирование со стороны регионального бюджета.

Таблица 1.5. Направления реализации проектов развития пилотных кластеров, связанные с использованием средств федеральных и региональных субсидий

Направления, на которые запрашивалась субсидия из федерального бюджета, с целью развития пилотных инновационных территориальных кластеров первой группы	Обозначение
Обеспечение деятельности специализированных организаций, осуществляющих методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение развития территориальных кластеров	I
Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и проведение стажировок работников организаций, указанных в программе в качестве ее участников (далее - организации-участники), по направлениям реализации программ (в том числе за рубежом)	II
Консультирование организаций-участников по вопросам разработки инвестиционных проектов в инновационной сфере	III
Проведение выставочно-ярмарочных мероприятий, а также участие представителей организаций-участников в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях (форумы, конференции, семинары, круглые столы) в Российской Федерации и за рубежом	IV
Развитие на территориях, на которых расположены территориальные кластеры, объектов инновационной и образовательной инфраструктуры	V
Развитие на территориях, на которых расположены территориальные кластеры, объектов транспортной и энергетической инфраструктуры	VI
Развитие на территориях, на которых расположены территориальные кластеры, объектов инженерной и социальной инфраструктуры	VII

	Наименование пилотного кластера	I	II	III	IV	V	VI	VII
1.	Красноярский край. Кластер инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск	X				X		
2.	Московская область. Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне		X			X		
3.	Нижегородская область. Саровский инновационный кластер	X				X		
4.	Ульяновская область. Ядерно-инновационный кластер г. Димитровграда	X						X
5.	Самарская область. Аэрокосмический кластер	X				X		
6.	Калужская область. Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины	X				X		
7.	Московская область. Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пущино		X			X		
8.	Томская область. Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии	X				X		
9.	Московская область. Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)					X		
10.	Республика Татарстан. Камский инновационный территориально-производственный кластер	X						
11.	Москва. Кластер «Зеленоград»	X				X		
12.	Новосибирская область. Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий	X				X		
13.	Республика Мордовия. Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением	X				X		

Самыми популярными направлениями реализации программы развития пилотного ИТК стали:

- обеспечение деятельности специализированных организаций, осуществляющих методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение развития территориальных кластеров;
- развитие на территориях, на которых расположены территориальные кластеры, объектов инновационной и образовательной инфраструктуры.

Девять из тринадцати пилотных ИТК выбрали эти два направления. Такой выбор связан со следующими обстоятельствами.

Во-первых, «обеспечение деятельности специализированных организаций, осуществляющих методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение развития территориальных кластеров» включает в себя следующие три направления:

- профессиональная переподготовка, повышение квалификации и проведение стажировок работников организаций, указанных в программе в качестве ее участников, по направлениям реализации программ (в том числе за рубежом);
- консультирование организаций-участников по вопросам разработки инвестиционных проектов в инновационной сфере;
- проведение выставочно-ярмарочных мероприятий, а также участие представителей организаций-участников в выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях (форумы, конференции, семинары, круглые столы) в Российской Федерации и за рубежом.

Во-вторых, что касается развития инфраструктуры на территории базирования пилотного ИТК, то данные в Правилах пояснения, более всего, подходят именно для инновационной инфраструктуры:

«Субсидии, предоставляемые на развитие на территориях, на которых расположены территориальные кластеры, объектов инновационной, образовательной, транспортной, энергетической, инженерной и социальной инфраструктуры, направляются на следующие цели:

а) субсидирование части затрат, связанных с развитием и обеспечением деятельности инжиниринговых центров, находящихся на территориях, на которых расположены территориальные кластеры, включая затраты на материальное поощрение работников, обеспечение связи, приобретение офисной мебели, электронно-вычислительной техники (иного оборудования для обработки информации), лицензионного программного обеспечения, периферийных устройств и копировально-множительного оборудования, на оплату коммунальных услуг, аренду помещений, а также на осуществление иных расходов по направлениям

деятельности инжиниринговых центров, за исключением строительства, реконструкции и капитального ремонта объектов капитального строительства;

б) субсидирование части затрат, не включенных в федеральные целевые программы, связанных с приобретением машин и оборудования, базовых расходных материалов и лицензионного программного обеспечения к нему, за исключением капитальных вложений, для нужд действующих или создаваемых объектов капитального строительства государственной собственности субъектов Российской Федерации (муниципальной собственности), относящихся к инновационной, образовательной, транспортной, энергетической, инженерной и социальной инфраструктуре;

в) субсидирование части затрат, связанных с проведением необходимых работ по монтажу машин и оборудования, не превышающих 5 процентов суммарной стоимости оборудования, базовых расходных материалов и лицензионного программного обеспечения к нему;

г) субсидирование части затрат, связанных с обучением персонала работе с приобретенными машинами и оборудованием, не превышающих 5 процентов суммарной стоимости оборудования, базовых расходных материалов и лицензионного программного обеспечения к нему»¹⁴.

Практически все из этих девяти кластеров запросили субсидию из федерального бюджета на создание инжинирингового центра (табл. 1.6).

Вместе с тем, пункт «б», в принципе, допускает финансирование социальной инфраструктуры, что и было выбрано командой кластера Димитровграда. Федеральная субсидия в этом кластере будет направлена на модернизацию и техническое оснащение стадиона «Строитель» и создание современного библиотечного интеллектуального центра на базе библиотеки.

Другим и последним исключением являются кластеры, расположенные в Московской области. Власти этого региона не запросили федеральной субсидии (и, по всей вероятности, не запланировали выделение субсидии и из регионального бюджета) на развитие специализированной организации. Как уже было отмечено, специализированной организацией для двух из трех кластеров Московской области назначена Корпорация развития Московской области. При этом, согласно договору на координацию деятельности кластера, заключенному между участниками этих двух кластеров и ОАО «Корпорация развития Московской области» типовые услуги специализированной организации Корпорация развития будет оказывать на платной основе по предварительной заявке от участников. Принимая во внимание начальную

¹⁴ Правила распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации №188 от 06 марта 2013 года (в редакции изменений, утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 июля 2013 г. N 596)

стадию развития, на которой находятся кластеры, стопроцентная плата за услуги управляющей компании – не самый лучший выбор. В лучших европейских кластерах софинансирование УК (в виде членских взносов и дополнительных платных услуг) со стороны участников становится значимым лишь по прошествии достаточно длительного времени, как правило, 10-15 (!) лет¹⁵.

1.5. Направления реализации проектов развития пилотных кластеров с использованием средств государственных программ, федеральных целевых программ, инструментов институтов развития РФ

Направления реализации проектов развития с использованием средств федерального и регионального бюджета на 2013 год с указанием объемов запрашиваемых средств (исходя из программ развития пилотных ИТК) представлены в табл. 1.6.

¹⁵ <http://issek.hse.ru/news/84989291.html>

Таблица 1.6. Направления реализации проектов развития с использованием средств федерального и регионального бюджета на 2013 год (запрашиваемые суммы, без итоговой корректировки).

№	Наименование пилотного кластера	Проекты кластера, которые планируется реализовывать в рамках федеральной программы поддержки пилотных ИТК в 2013 году	Заявленные в программах размеры поддержки кластеров на 2013 годы, тыс. руб.	
			Региональный бюджет	Федеральный бюджет
1.	Красноярский край. Кластер инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск	Обеспечение деятельности специализированной организации, осуществляющей методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение развития пилотного инновационного территориального кластера	8200,00	12825,00
		Развитие на территории, на которой расположен пилотный инновационный территориальный кластер, объектов инновационной и образовательной инфраструктуры	61130,00	5900,00
2.	Московская область. Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне	Реализация Университетом «Дубна» программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров руководителей и ведущих специалистов	930,00	2070,00

		организаций – участников Кластера.		
		Оснащение и переоснащение оборудованием Университета «Дубна» (включая затраты на монтаж оборудования и обучение персонала), в том числе для создания лабораторий тонкопленочных покрытий и композитных материалов для использования в исследованиях и образовательных целях, а также для использования инжиниринговым центром тонкопленочных и композитных материалов.	40172,00	89415,00
		Создание центра обработки данных для накопления и хранения электронных образовательных программ в сфере высшего профессионального образования и общего среднего образования, включая приобретение стартового набора электронных образовательных программ по проекту «Современная школа»	2598,00	5782,00
3.	Нижегородская область. Саровский инновационный кластер	Создание и развитие автономной некоммерческой организации «Центр	3 000,00	7 000,00

		развития Саровского инновационного кластера»		
		Создание инжинирингового центра Саровского инновационного кластера на базе автономной некоммерческой организации «Центр развития Саровского инновационного кластера»	15 100,00	35 233,33
4.	Ульяновская область. Ядерно-инновационный кластер г. Димитровграда	Обеспечение деятельности Автономной некоммерческой организации «Центр развития Ядерно-инновационного кластера города Димитровграда»	2 000,00	4 666,00
		Модернизация и техническое оснащение стадиона «Строитель» по адресу г.Димитровград, пр.Димитрова, д. 14а	21 400,00	20 536,00
		Создание современного библиотечного интеллектуального центра на базе библиотеки по адресу г.Димитровград ул.Курчатова, д.1	4 300,00	4 130,00
5.	Самарская область. Аэрокосмический кластер	Предоставление субсидий государственному автономному учреждению Самарской области «Центр инновационного развития и кластерных инициатив» на проведение мероприятий	46594,80	108721,00

		по реализации проектов развития инновационного территориального аэрокосмического кластера Самарской области		
		Предоставление субсидий государственному автономному учреждению Самарской области «Центр инновационного развития и кластерных инициатив» на финансовое обеспечение развития инжинирингового центра Кластера по направлениям деятельности в целях приобретения имущества и оплаты лицензионных договоров о предоставлении права использования программы для ЭВМ (экземпляра программы для ЭВМ) и субсидий на возмещение нормативных затрат по оказанию государственных услуг (выполнению государственных работ) участникам Кластера по направлениям деятельности инжинирингового центра Кластера.	134050,00	312783,00
6.	Калужская область. Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины	Приобретение оборудования для оснащения инжинирингового центра	33000,00	77000,00

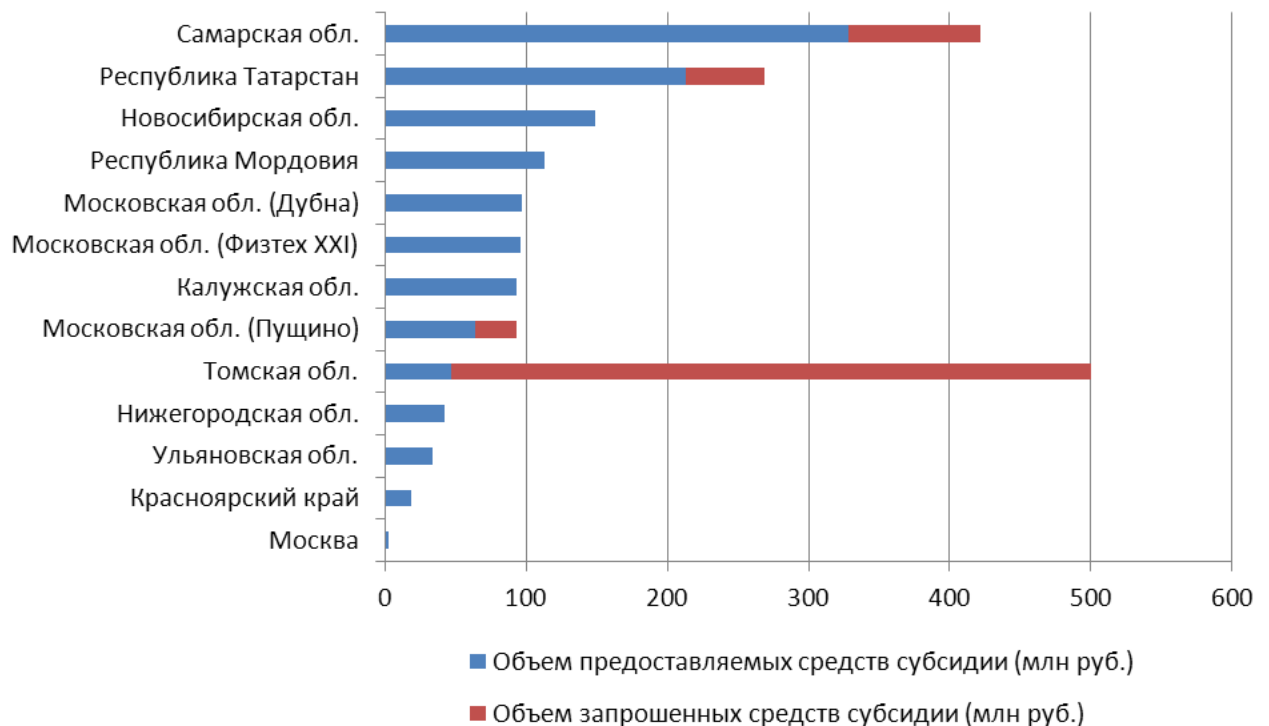
		фармацевтики, медицины и биотехнологий		
		Обеспечение деятельности специализированной организации, осуществляющей методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение развития инновационного территориального кластера	7000,00	16334,00
7.	Московская область. Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пушино	Профессиональная переподготовка, повышение квалификации работников организаций-участников Кластера	1120,00	2380,00
		Закупка оборудования для организации образовательной инфраструктуры (МГОУ) в целях развития Кластера.	42880,00	91320,00
8.	Томская область. Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии	Развитие производственной инфраструктуры кластера. Субсидирование приобретения производственного оборудования с целью создания новых высокотехнологичных производств в рамках развития инновационной инфраструктуры кластера	15750,00	298950,00

		Поддержка деятельности специализированной организации развития инновационного территориального кластера	4300,00	201050,00
9.	Московская область. Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)	Закупка оборудования для государственного общеобразовательного бюджетного учреждения «Московская областная школа-интернат естественно-математической направленности» в целях развития инновационного территориального кластера "ФИЗТЕХ XXI"	43130,00	96000,00
10.	Республика Татарстан. Камский инновационный территориально-производственный кластер	Обеспечение деятельности специализированной организации	181 422,40	272 133,50
11.	Москва. Кластер «Зеленоград»	Создание пре-инкубатора на базе бизнес-инкубатора «Зеленоград»	1 780,00	473,00
		Обеспечение деятельности специализированной организации, осуществляющей методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение развития Кластера	9570,00	2544,089
12.	Новосибирская область. Инновационный кластер информационных и	Создание коммуникационной и исследовательской	69500,00	48500,00

	биофармацевтических технологий	площадки для инновационных компаний Биотехнопарк – Центра коллективного доступа		
		Создание и обеспечение функционирования инновационной инфраструктуры: технопарков, бизнес-инкубаторов, центров инжиниринга и др. (Создание инжинирингового центра комплексного мультиплатформенного тестирования программных продуктов)	137500,00	96000,00
		Создание регионального института кластерного развития Новосибирской области - Центра кластерного развития Новосибирской области	6862,60	4900,00
13.	Республика Мордовия. Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением	Развитие центра энергосберегающей светотехники	46458,00	108402,00
		Обеспечение деятельности специализированной организации, осуществляющей методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение развития Кластера	1833,30	4277,70

Величина федеральной субсидии для нескольких заявок была уменьшена по сравнению с запрашиваемой суммой по результатам обсуждения в Минэкономразвития России, в частности для Самарской области, Республики Татарстан, Московской (Кластер Пущино) и Томской областей. В первых двух случаях эксперты, привлеченные Минэкономразвития посчитали, что некоторые проекты, на которые запрашивается субсидия из ФБ, являются в большей степени проектами частных компаний, чем совместными проектами кластера. В остальных случаях, региональные власти не указали в своих заявках достаточного количества мероприятий, направленных на развитие соответствующих кластеров, финансируемых за счет регионального бюджета. В итоге вследствие принципа пропорциональной поддержки из бюджетов разных уровней, объемы субсидии из федерального бюджета были соответствующим образом снижены.

Рис. 1.15. Объемы запрошенных и предоставленных средств из федерального бюджета на развития пилотных инновационных территориальных кластеров в 2013 году



Источник: данные Минэкономразвития, расчет - В.Л. Абашкин, <http://cluster.hse.ru/news/1298/>

В программах развития пилотных ИТК и других сопровождающих заявку документах не выделены отдельно средства ФЦП и не описана деятельность институтов развития. Если обратиться к результатам анкетирования (рис. 1.16), то 7 из 10 респондентов указали на увеличение поддержки участников кластера за счет

средств государственных программ, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программы в последний год. Однако при ответе на следующий вопрос (где требовалось указать, какие именно проекты были поддержаны) практически все УК указали проекты, поддержанные за счет федеральной субсидии в рамках программы поддержки пилотных ИТК. Исключения представлены в таблице 1.7.



Источник: данные анкетирования

Таблица 1.7. Новые направления (проекты) пилотных инновационных территориальных кластеров, поддержанные за счет средств государственных программ, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программ

Наименование пилотного инновационного территориального кластера	Указанные респондентами новые направления (проекты), поддержанные за счет средств государственных программ, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программы.
Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)	Поддержаны проекты в рамках различных программ (например, "Фарма 2020", «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» и др.
Инновационный территориальный кластер ракетного двигателестроения «Технополис "Новый звездный"»	Новые проекты по 218 постановлению Правительства РФ, новые инфраструктурные проекты поддержанные муниципалитетом и региональной властью, создан инжиниринговый центр при ВУЗе и пр.
Калужская область. Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины	Разработка новых фармсубстанций и новых медицинских технологий.
Томская область. Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проект «Создание «МОЙЕ Керамик-Имплантате» совместного с СибГМУ (в форме ЧГП) образовательного центра в г.Томске»; 2. Проект «Разработка средства для повышения лактации у женщин, проживающих в мегаполисах»; 3. проект «Создание биомедицинского центра с виварием для крупных животных» (на базе ТСХИ г.Томска).
Ульяновская область. Консорциум «Научно-образовательно-производственный кластер "Ульяновск-Авиа"»	Проект создания «Портовой особой экономической зоны», Проект создания завода «Аэрокомпозит Ульяновск»

Источник: данные анкетирования

Скорее всего, небольшое число новых проектов, поддержанных за счет средств государственных программ, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программы, институтов развития, связано с тем, что за один год достаточно проблематично войти в уже запущенные программы. По всей вероятности, эти меры поддержки действуют постольку, поскольку они уже действовали в отношении конкретных организаций – участников пилотных кластеров.

На рис. 1.17 представлена оценка респондентами уровня взаимодействия пилотных ИТК с институтами развития. Наиболее интенсивные контакты отмечены с Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, а также с Ассоциацией инновационных регионов России. Третье место занимает ОАО «РВК». Наименее интенсивное взаимодействие по оценке респондентов наблюдается с ГК «Внешэкономбанк» и Российским фондом технологического развития.



Источник: данные анкетирования

1.6. Перечень наиболее актуальных вопросов, связанных со становлением и развитием инновационных территориальных кластеров

Перечни наиболее актуальных вопросов, связанных со становлением и развитием пилотных инновационных территориальных кластеров, представлены на рисунках 1.18-1.20. Если рассматривать затруднения, связанные непосредственно с программой поддержки кластеров Минэкономразвития России, то больше всего респондентов волнует возможное непостоянство со стороны федерального центра: будут ли отобранные пилотные ИТК действительно поддерживаться комплексно и в течение достаточно продолжительного периода времени. Также респонденты указали остроту таких проблем, как сжатые сроки между получением государственных средств и необходимостью отчитываться по результатам реализации проектов, на реализацию которых выделялись государственные средства и несоответствие объемов государственной поддержки существующим проектам в кластере и потребностям его развития.

1.18. Барьеры, затрудняющие реализацию совместных проектов в кластере, в том числе связанные с установленным порядком распределения и использования средств федеральной и региональной субсидии, иным федеральным и региональным законодательствами, в том числ



Источник: данные анкетирования

Наименьшее затруднение у респондентов вызвали условие конкурса, его критерии и т.д. Можно сказать, что операционная деятельность Минэкономразвития России (связанная с информированием и методическим обеспечением участников

конкурса) не вызывает особых нареканий. Однако решения, выходящие за полномочия этого министерства, связанные с процессами межведомственного согласования, страдают непостоянством (по крайней мере, риск непоследовательности значительно выше). Средний уровень актуальности характерен для проблем, связанных с несогласованностью федеральной и региональной законодательной базой (видимо, прежде всего, речь идет о стратегиях и программах), а также активностью региональных органов власти. По условиям программы поддержки пилотных ИТК, если региональные органы власти не проявляют интерес к конкретному кластеру (или кластерам вообще), то каким бы сильным и перспективным этот кластер не был, федеральную поддержку он не получить не сможет. При этом, как было описано выше, для многих кластеров взаимоотношения с региональными органами власти протекают не без сложностей (см. раздел 1.2.).

Ключевым барьером при взаимодействии с крупнейшими российскими компаниями с государственным участием респонденты указали трудности вхождения участников кластера (прежде всего, малых и средних предприятий) в число поставщиков таких компаний.

1.19. Укажите, какие имеются основные проблемы, барьеры, с которыми сталкиваются участники кластера при взаимодействии с крупнейшими компаниями с государственным участием



Источник: данные анкетирования

Во взаимодействии с институтами развития основными проблемами, по мнению УК пилотных ИТК, являются отсутствие у федеральных институтов развития подходящих инструментов / мероприятий для поддержки кластеров и слабая заинтересованность федеральных институтов развития в поддержке совместных проектов, инициированных участниками кластера.

1.20. Укажите, какие имеются основные проблемы, барьеры, с которыми сталкиваются участники кластера при взаимодействии с федеральными институтами развития



Источник: данные анкетирования

Наиболее актуальные вопросы, не связанные со взаимодействием с внешним окружением, а касающиеся, прежде всего, взаимодействия с региональными органами власти, а также ограничений, накладываемых организационно-правовой формой УК, подробно описаны в разделе 1.2., а также разделе 1.7.

1.7. Предложения представителей кластеров по решению проблем, связанных с реализацией программ развития

Предложения, замечания и комментарии представителей кластеров представлены в таблице 1.8 (в авторской редакции).

Таблица 1.8. Предложения, замечания, комментарии представителей пилотных инновационных территориальных кластеров по вопросам взаимодействия с внешней средой и вопросам организации деятельности управляющей компании.

Предложения, замечания, комментарии по вопросам взаимодействия кластера с федеральными и региональными органами власти, институтами развития, крупнейшими компаниями с государственным участием в целях реализации программ развития пилотных инновационных территориальных кластеров.	
Кластер 1.	Разграничить полномочия и компетенции УК и властными структурами.
Кластер 2.	С целью повышения эффективности взаимодействия целесообразно сократить полномочия и формы включения региональных властей в деятельность управляющей компании кластера.
Кластер 3.	<ol style="list-style-type: none"> 1) необходимо дифференцировать источники финансирования управляющих компаний Кластером (введение финансовой инициативы «снизу» через организационные взносы участников); 2) проработать вариант упразднения института посредничества (консультантов) между регионом и федеральными структурами. Все запросы в официальном порядке могут решаться при непосредственном общении на уровне исполнителей. Также необходимо формировать компетенции по разработке стратегий, концепций и прочих документов внутри кластера, а не отдавать эти работы на аутсорсинг в другие регионы (исключение составляют комплексные многозадачные программы/стратегии). 3) также, если это представляется возможным, официально закрепить за ЦКР статус представительств институтов развития (возможно в качестве «инвестиционного агента») по работе с кластерными проектами.
Кластер 4.	В течение последних полутора лет программы инновационного развития госкорпораций (ПИР) курировались Министерством образования и науки РФ и имели в качестве ключевого показателя степень вовлеченности в них университетов. В настоящее время программа несколько модифицирована. Основной движущей силой этого направления становится Министерство экономического развития РФ, которое смещает центр формирования инноваций с университетов на инновационные территориальные кластеры.

Однако ни предыдущий этап, ни настоящий пока не предполагают положительной мотивации для госкорпораций. Из инструментов госрегулирования властью пока задействованы только отрицательные мотиваторы: угрозы по линии кадровых решений, административное и информационное давление, усиление госконтроля. В стране накоплен значительный опыт отрицательных мотиваций, анализ которого в целом таков: они могут быть эффективны только в случае обеспечения реальной опасности для исполнителей. Если власть не готова на крайние репрессивные меры, то эффективность отрицательной мотивации мала. Поскольку в современном российском обществе крайние меры времен Берии маловероятны, то эффект отрицательных мотиваций легко предсказуем, он находится на уровне шума. Приблизительно такую картину сегодня можно наблюдать с ПИР: в основном речь идет об имитации, о формальном ответе на письмо начальства, в лучшем случае, о благотворительности университетам. Современные ПИР представляют собой уже имеющиеся точки соприкосновения с технологическим сектором, собственными подразделениями, проектными институтами, но переоформленные под требуемое название ПИР. Госкорпорации всеми силами стараются замкнуться в себе, не впуская свежие идеи и разработки, имея целью сохранить имеющиеся структуру, финансовые потоки и технологию принятия решения. Требуется полностью перевернуть ситуацию, обеспечить живой интерес госкорпораций к ПИР, не по обязанности, а как к дополнительной возможности реального развития. Здесь у госкорпораций возникает простая дилемма: заниматься модернизацией по имеющимся технологиям, либо тратить ограниченные ресурсы на будущий прорыв. На примере РЖД видно, что госкорпорации нужны триллионы рублей для приведения в надлежащее состояние путей и подвижного состава, прокладку второй ветки БАМ. На реализацию даже этого понятного и прибыльного сценария денег не хватает. РЖД вышло с инициативой выпуска инфраструктурных облигаций и получило от властей отказ. В этих условиях заниматься, например, отечественным скоростным проектом просто безнадежно. В обществе и у руководства страны существует иллюзия, что госкорпорации полны денег и по своей нерадивости не желают их направлять на ПИР. Однако после длительного периода экономической трансформации и разрухи во всех госкорпорациях накопилось огромное количество текущих, рядовых и

	<p>неинновационных проблем, которые требуют огромного финансирования. Это ЖКХ, сетевое электрохозяйство, аэропорты, словом буквально вся инфраструктура. На инновации живых денег у госкорпораций нет.</p> <p>Вместе с тем конкуренты наших госкорпораций имеют практически неограниченные финансовые инструменты как в виде обычных кредитов на срок до 20 лет под 3% годовых, так и в виде облигаций на аналогичных условиях. Так, по данным журнала Эксперт, в США объем корпоративных облигаций составляет 60% ВВП, а в России – 0,2%. ЦБ РФ поднял учетную ставку на 0,25%, что привело к росту кредитов в стране на 2%. Срок более 5 лет нашим предприятиям недоступен. Процентная ставка в 12% является удачей.</p> <p>Для инноваций нужны длинные дешевые деньги. ЦБ РФ последовательно изымает из экономики ресурсы и кредитует ими Европу и США. Если хотя бы 10% от указанных инвестиций были направлены на выкуп облигаций госкорпораций для их взаимодействия с инновационными территориальными кластерами, это бы полностью изменило сегодняшнюю ситуацию. Можно предложить лизинговую систему, можно предложить систему поддержки хотя бы первых поставок, инновационных ваучеров¹⁶ и многих других вариантов, а лучше всех вместе, но в любом случае необходимо переходить к положительной мотивации госкорпораций и привлечению длинных дешевых финансовых ресурсов.</p>
Кластер 5.	<p>Провести обсуждение эффективности и возможности использования предлагаемых инструментов развития кластеров при существующих нормативных и законодательных ограничениях, проводить конкурсы на финансирование мероприятий развития кластеров в начале года с возможностью получения ресурсов в первом квартале отчетного года.</p>

¹⁶ Информация по «инновационным ваучерам»: из тезисов выступления Э.С. Набиуллиной на расширенном заседании коллегии Минобрнауки: http://www.economy.gov.ru/minec/press/news/doc20120220_01. "Важным развитием кооперации бизнеса и вузовской науки стала реализация 218 постановления Правительства, предусматривающего выделение прямых субсидий бизнесу на проведение исследовательских работ, заказываемых у вузов. Мы считаем, что на базе постановления нам совместно нужно выработать механизм постоянной поддержки такой кооперации вузов с компаниями. В ЕС есть такие аналоги – в виде так называемых «инновационных ваучеров», которые выдаются компаниям и могут быть использованы только на заказ разработок в университетах и научных организациях".

Имеются ли ограничения в деятельности управляющей организации, связанные с текущей организационно-правовой формой, затрудняющие выполнение ее функций?

Кластер 1.	Единственным учредителем УК (ОАО "Корпорация развития Московской области") является Московская область со всеми вытекающими обстоятельствами, усложняющие содержательную работу кластера. Учредить УК совместно, как минимум, с Физтехом, не удалось при максимально возможных приложенных усилиях.
Кластер 2.	Да имеются, т.к. в формате ООО специализированная организация не может получать федеральное и областное финансирование по авансовой схеме, в связи с чем значительные ресурсы тратятся на изыскание (иногда не очень успешно) средств для осуществления расходов, которые только затем будут компенсированы. Причем, затраты на обслуживание займов не являются объектами для возмещения из федерального и областного бюджета. Без наличия дополнительной коммерческой деятельности существование специализированной организации не представляется возможным.
Кластер 3.	Имеются ограничения, связанные включением участников кластера в состав специализированной организации в качестве учредителей.
Кластер 4.	Существующие механизмы выделения государственных субсидий требуют предварительно найти кредитные ресурсы и провести затраты на проведение мероприятий по развитию кластера и лишь затем представить их к возмещению через конкурсный механизм получения региональной субсидии, при этом объем возмещения может составлять на сегодня не более 90%.

Предложения, замечания, комментарии по наиболее оптимальному устройству управляющих компаний пилотных кластеров.

Кластер 1.	Независимая организация с делегированными полномочиями федеральных и региональных властей
Кластер 2.	Наиболее оптимальным устройством управляющей компании является АНО или ОАО
Кластер 3.	1. необходимо развести функции Центра кластерного развития и управляющей компании Кластером (это связано с необходимостью ЦКР управлять многими кластерами – в конце

	<p>2014 года в Томской области будет уже 12 кластеров, отсутствием отраслевых компетенций, ограниченным финансированием) и продумать форматы взаимодействия. Возможным представляется отработка в рамках ЦКР регламента работы управляющей компании и его передачи в данную структуру, создаваемую по каждому кластеру (за ЦКР также закрепляются функции по курированию данных управляющих компаний)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. необходимо позиционировать управляющую организацию как отраслевую консалтинговую компанию, чьи затраты частично компенсируются за счет государственных средств (таким образом можно говорить о том, что одни и те же услуги – разработка проектов, проведение исследований, организация мероприятий – для участников Кластера будут стоить дешевле, если они обращаются в ЦКР). На данный момент ЦКР воспринимается участниками кластера как одно из «подразделений» Администрации, выдающих субсидии. 3. необходимо ввести в обязательства софинансирования/соорганизаторства со стороны самих участников кластера в проведении кластерных мероприятий. Тогда сразу становится очевидным, что подобные мероприятия действительно необходимы, а ЦКР/управляющей компании стоит выступать соорганизатором 4. в каждой управляющей компании Кластера должна быть разработана программа лояльности и программа создания ценности участия в кластере
Кластер 4.	<p>Думается, что наиболее адекватными организационно-правовыми формами для специализированной организации могут быть: в отношении коммерческой организации – Закрытое акционерное общество; в отношении некоммерческой организации – Фонд.</p>
Кластер 5.	<p>В Новосибирске кластер, поддержанный на федеральном уровне, состоит из двух кластеров ИТ и БИО, находящихся на разных стадиях развития. Это накладывает некоторые особенности, на действия регионального правительства. В частности в Новосибирской области принят закон о кластерном развитии, в котором, в частности, определены два типа управляющих компаний: центр кластерного развития региона, в задачи которого входит поддержка различных кластеров, возникающих в регионе, и центры развития кластера, в задачи которого входит управление конкретным кластером.</p> <p>В результате, новосибирским правительством в качестве</p>

	<p>специализированной организации, получателя субсидий по 188 постановлению, определен ГАУ «Арис» как региональный центр кластерного развития. При этом по сути, управлением конкретно ИТ-кластера занимается НП «СибАкадемСофт», у которого по хорошему должно быть заключено соглашение с ГАУ «Арис», в котором бы оговаривались зоны ответственности.</p> <p>ГАУ «Арис», созданное региональным правительством, не может осуществлять управление ИТ-кластером, так как у участников кластера нет никаких рычагов воздействия на данную структуру. В органы управления ГАУ входят только чиновники.</p> <p>НП «СибАкадемСофт» не рассматривается региональным правительством как получатель субсидии, так как региональное правительство не может осуществлять софинансирование некоммерческого партнерства. Свою деятельность НП ведёт только лишь за счет взносов участников, что существенно ограничивает возможности развития кластера.</p>
<p>Кластер 6.</p>	<p>Ориентир развития ИТК «Информационные технологии и электроника Томской области» - стандарт «Кластер превосходства» (Cluster of Excellence). Для этого мы в партнерстве с NQA Russia последовательно внедряем в нашем кластере систему менеджмента качества. Целью работы управляющих компаний должно стать не освоение федеральных средств и формальные отчеты, а формирование системы качества управления кластером на уровне самых передовых мировых стандартов, таких, как «Кластер превосходства».</p>
<p>Кластер 7.</p>	<p>Необходима проработка нормативной базы деятельности управляющих компаний кластеров в форме хозяйственных обществ в части механизмов их взаимодействия с органами государственной власти и софинансирования их деятельности из федерального и региональных бюджетов.</p>

1.8. Проведение согласованного с Заказчиком анкетирования инновационных территориальных кластеров по наиболее актуальным вопросам, связанным со становлением и развитием кластеров.

Информация об анкетировании представлена в разделе 1.1. «Методология исследования».

2. Анализ международного и российского опыта управления кластерами

2.1. Выявление, систематизация и анализ зарубежного опыта управления кластерами

2.1.1. Направления деятельности УК, её место и роль в рамках инновационной и/или кластерной политики региона (страны)

Согласно европейскому опыту, система менеджмента кластерных инициатив¹⁷ должна включать пять основных видов деятельности¹⁸:

Информационно-коммуникационное обеспечение деятельности кластера осуществляется через следующие «каналы»:

- Разработка коммуникационной платформы для обмена знаниями, навыками, опытом, через проведение встреч, семинаров, форумов, ярмарок, в том числе и с внешними партнерами кластера. Рекомендуется проводить такие встречи каждые 3-4 недели на регулярной основе.
- Непосредственная работа с компаниями-участниками кластерной инициативы. Менеджмент кластера должен организовывать от пяти до десяти встреч с представителями компаний-участников в месяц, при этом результаты должны фиксироваться в определенном отчете, который содержит обзор деятельности и проблемы компаний. Собранная информация может применяться для создания и упрочнения кооперирования внутри кластера.
- Обеспечение новостной рассылки, в том числе, неформальной, в электронном и печатном виде. Рекомендуется ежемесячная и квартальная форма информирования.

¹⁷ На начальном этапе развития кластерной инициативы.

¹⁸ Cluster Management Guide – Guidelines for The Development and Management of Cluster Initiatives [электронный ресурс]. Режим доступа:

http://www.interreg4c.eu/uploads/media/pdf/2_Cluster_Management_Guide_CLOE.pdf

- Создание базы данных, которая должна включать, по крайней мере, общую информацию об участниках и внешних партнерах кластера (место расположения, оборот компании, число работников, вид деятельности)
- Создание веб-страницы кластера, освещающей виды деятельности и состав участников проекта. Рекомендуется следующее содержание ресурса: общая информация о кластере, инструмент для поиска партнеров.

Тренинги, повышение квалификации специалистов реализуются следующими средствами:

- Курсы повышения квалификации
- Семинары
- Учебные поездки
- Обмен опытом компаний-участников

Поддержка кооперации между участниками кластера и географически связанными фирмами наиболее эффективна в следующих областях: исследования и разработки, производство, маркетинг, логистика, информационные технологии, международные проекты. При этом менеджмент кластера должен выступать в следующих качествах:

- Инициирование и поддержка кооперации между компаниями-участниками, университетами, организациями в сфере R&D, обеспечивающими компаниями.
- Специальные условия для стимулирования кооперации, например, создание механизма приоритетного распределения грантов для интегрирующихся компаний.
- Разработка институциональных механизмов поддержки кооперирования – агентств и систем мониторинга кооперации, роль которых заключатся в определении возможностей развития процесса и содействии в установлении связей между участниками кластерной инициативы.

Маркетинг и PR, направленный на привлечение новых компаний-участников и R&D организаций на регулярной основе. Комплекс мероприятий состоит из следующих важнейших направлений:

Геомаркетинг как инструмент создания региональной идентичности

- Подготовка информационных материалов, в виде брошюр и презентаций, рекламных роликов, объявлений и статей в специализированных профессиональных журналах.
- Меры по улучшению имиджа сфер деятельности (отраслей) кластера
- Лоббирование интересов участников (отраслей) кластера на национальном и международном уровне.

Интернационализация деятельности кластера, в том числе и устранением торговых и языковых барьеров, решению транспортных проблем, улучшению государственного регулирования рынков. Предполагается:

- Способствование доступу участников кластера к важным международным событиям в сфере специализации (отрасли)
- Участие в международных проектах
- «Сетевое» взаимодействие с другими кластерами

Таким образом, деятельность управляющей компании в рамках европейской инновационной системы является органичной частью общей кластерной политики, т.к., в сферу компетенций менеджмента кластера входит создание так называемой «тройной спирали» в конкретном географическом районе (место локализации кластера), включение в сетевые межкластерные взаимодействия на национальном и международном уровнях, организация повышения качества человеческого капитала. Перечисленные выше направления деятельности менеджмента кластера соответствуют блокам кластерной политики ЕС – политика посредничества (создание привлекательной бизнес-среды), традиционной отраслевой и региональной политике (глокализация и усиление региональной специализации), политике развития (поддержка инициатив)¹⁹.

Отметим, что в рамках ЕС кластерная политика не является самостоятельной политикой в подавляющем большинстве стран, т.к. не существует регламентирующих её документов. Вместо этого, она реализуется как составная часть инновационной, научно-технической, поддержки МСП или даже региональной политики. Так, 75% стран относят кластерную политику к инновационной, 25% – к региональной, более чем половина стран – к научно-технической, промышленной и поддержки МСП²⁰. Вместе с тем, разработана система оценки деятельности УК кластера, согласованная с направлениями деятельности – блоками концепции кластерной политики. Это позволяет создавать рейтинговые списки УК кластеров, а значит, и оценивать эффективность кластерного менеджмента. Следовательно, кластерная политика в рамках инновационной выполняет поддерживающую функцию, но при этом созданы достаточно четкие критерии оценки её осуществления, важной частью которых является оценка эффективности кластерного менеджмента по конкретным направлениям деятельности.

¹⁹ The Concept of Clusters and Cluster Policies and Their Role for Competitiveness and Innovation: Main Statistical Result and Lessons learned [электронный ресурс]. Режим доступа: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf

²⁰ The Concept of Clusters and Cluster Policies and Their Role for Competitiveness and Innovation: Main Statistical Result and Lessons learned [электронный ресурс]. Режим доступа: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf

Географическое положение кластера, например, в нескольких регионах или странах делает его одним из важнейших инструментов региональной политики на национальном (Maritimes Cluster Norddeutschland²¹) или наднациональном (Biovalley²²) уровнях. Кластеры наднационального уровня, как правило, вовлечены в трансграничное сотрудничество ИНТЕРРЕГ²³. Специфические требования к составу управляющих органов УК, – например, включение представителей местных сообществ (часто – представителей власти) определяет региональное «измерение» деятельности менеджмента кластера. Вообще говоря, одним из требований к разработке кластерных стратегий является *соответствие региональным задачам* (специфике). Следовательно, *УК кластера фактически является локальным (местным) оператором инновационной, научно-технической политики.*

Необходимо остановиться отдельно на взаимосвязи интенсивности услуг УК и их влияния на бизнес-участников и R&D поставщиков. В рамках названных выше групп УК может предложить достаточно большое количество услуг, однако, как показывает ряд исследований²⁴, этот показатель не так сильно влияет на результаты деятельности участников кластера, как качество предоставляемых услуг. Следовательно, для оптимизации деятельности УК необходимо подробно изучать потребности участников кластера, что зачастую обходится дешевле, чем предоставление большего числа разнообразных услуг.

Ряд экспертов полагает, что для эффективной работы руководителей кластеров необходимы следующие *профессиональные компетенции*:

- Коммуникативные, административные и презентационные навыки
- Умение работать в команде, сетевой структуре
- Знание региональной специфики (региона расположения и регионов-соседей)
- Знание специфики деятельности (отрасли) кластера
- Знания в области бизнес-процессов, менеджмента
- Готовность к рабочим командировкам, освоение новых областей деятельности

При этом отмечается, что конкретная специализация управляющего персонала не играет определяющей роли, кроме того в состав менеджмента кластера необходимо включать не менее трех специалистов по кластерной тематике. Результаты исследований также показывают, что менеджеры -«производственники»

²¹ Кластер расположен в Шлезвиг-Гольштейне, Нижней Саксонии, Гамбурге

²² Кластер расположен на граничащих друг с другом территориях Франции, Германии, Швейцарии

²³ Программа стимулирования межрегионального сотрудничества в рамках ЕС

²⁴ Perfect Cluster policy and Cluster Program [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://regx.dk/fileadmin/user_upload/Perfect_Cluster_Program_final_120411.pdf

показывают сравнительно более высокие результаты чем администраторы из сферы образования²⁵.

В рамках европейской кластерной политики существует *система оценки качества менеджмента в кластерах* (в рамках программы ECEI) – «знак качества менеджмента кластерной организации²⁶», призванный стимулировать непрерывное улучшение качества управления кластерными инициативами. «Знак качества» является независимой системой оценки, методология которой следует методологии «Европейского фонда качества управления» (EFQM) и базируется на индикаторах качества, применимых к различным типам кластеров как в ЕС, так и в других странах. Такая методология позволяет менеджерам четко видеть направления улучшения своей деятельности, понять слабые и сильные стороны своей работы и характеристики управляемого объекта. УК кластеров последовательно улучшают свой начальный рейтинг с бронзовой ступени до золотой, причем по длительности этот процесс занимает от 6 месяцев до 2 – х лет.

Система «Знак качества» состоит из 31-го индикатора, разделенных на пять основных групп:

- Структура кластера
- Тип кластера, управление, сотрудничество/кооперация
- Финансирование деятельности менеджмента кластера
- Стратегия, предоставляемые услуги
- Достижения, результаты деятельности

Рассмотрим индикаторы качества более подробно.

I. Структура кластера

1.1 Постоянные (подтвержденные) участники кластера

- Имеет ли кластер постоянных участников, подтвердивших участие в письменной форме (платежи участников, подписанные декларации о вступлении, письмо о намерениях, партнерские соглашения).
- Имеет ли кластер организации, принимающие периодическое участие в его функционировании/деятельности на нерегулярной основе (неподтвержденное формальным соглашением).

1.2 Состав участников кластера (степень дифференциации постоянных участников кластера)

²⁵ Clusters and Clustering Policy: a Guide for Regional and Local Policy Makers [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cor.europa.eu/en/Archived/Documents/59e772fa-4526-45c1-b679-1da3bae37f72.pdf>

²⁶ Cluster Organization Management Excellence Label, далее «знак качества»

- Бизнес-сектор (распределение фирм по размеру: >1000 работников, 250-1000 работников, 50-250 работников, 10-50 работников, <10 и индивидуальные предприниматели).
- R&D сектор (университеты, неуниверситетские научно-исследовательские организации, неуниверситетские образовательные организации и др.).
- Финансовые институты и ассоциированные организации (банки, венчурные фонды, бизнес-ангелы).
- Маркетинг и коммуникации (внешний маркетинг, рекламные организации).
- Управление (органы государственного управления, правительственные организации).

1.3 Количество постоянных участников в настоящее время

1.4 Пространственная концентрация участников кластера

- Доля участников кластера в радиусе 1,5 часовой транспортной доступности (150 км) от УК (оценка производится с помощью ГИС, предоставляемой УК кластера).

II. Тип кластера, управление, сотрудничество/кооперация

2.1 Опыт управления кластером

- Год начала деятельности менеджмента (документы представляются в письменной форме).

2.2 Человеческие ресурсы, доступные менеджменту кластера

- Среднее количество занятых в управляющей организации за последние 12 месяцев, включая собственный персонал и субподрядчиков организации (учитывается персонал, непосредственно занятый в управлении, предоставляется список занятых, с указанием количества часов, затраченных на вопросы управления кластером).

2.3 Квалификация менеджеров кластера

- Профессиональные компетенции менеджеров (предоставляется в письменной форме (CV, сертификаты) по должностям и вкладам в управление за исключением бухгалтеров и чисто административного персонала и должно включать: уровень высшего профессионального образования, опыт работы в частном секторе, лидерские и управленческие качества, навыки коммуникации и межкультурной коммуникации, навыки управления проектами, языковые навыки, владение английским языком, знание

специфики отрасли, знания в области кластерной политики и связанных областей).

2.4 Непрерывное повышение квалификации менеджмента

- Программы и бюджет повышения квалификации (количество дней/часов повышения квалификации за последние 12 месяцев (более двух дней – 1 балл), наличие собственных обучающих программ (да – 1 балл), качество бюджетного администрирования – наличие документации (да – 1 балл)).

2.5 Стабильность и преемственность управленческого персонала

- Количество сотрудников управленческого персонала, покинувших свои посты за последние 24 месяца.
- Были ли замещены должности в течение трех месяцев со дня увольнения предыдущих сотрудников.
- Увольнялись ли текущие управленческие сотрудники.
- Доступны ли должностные требования в печатном виде.

2.6 Стабильность состава участников кластера

- Сколько участников завершило свое участие в работе кластера за последние 24 месяца.
- Сколько новых участников присоединилось к кластеру за последние 24 месяца.

2.7 Участие заинтересованных сторон в процессе принятия решений, организация системы управления.

Каким образом осуществляется принятие решений? Кто принимает участие в этом процессе? Предполагается выбор из следующих вариантов, возможно несколько:

- организационно-правовая форма УК кластера и механизмы регулирования её деятельности.
- нормативное обеспечение деятельности кластера (уставы, права и обязанности участников, соглашения о партнерстве, прекращении партнерства).
- состав совета директоров (представители участников кластера, преимущественно представители бизнес-участников, выбраны с помощью демократических процедур, наделены полномочиями по определению стратегических направлений, приема новых участников, найма управляющего персонала, бюджетно-финансовый контроль, специальная рабочая группа).
- консультативный/научный совет и (или) специальные комитеты участвуют в принятии решений менеджмента кластера.
- общее собрание заинтересованных сторон проводится на регулярной основе, по крайней мере, каждые 12 месяцев.

2.8 Прямое взаимодействие между менеджментом кластера и участниками

- Количество прямых контактов между менеджментом кластера и участниками за последние 12 месяцев (визиты представителей участников в офис УК и наоборот, обширный двусторонний обмен информацией по средствам телефонной связи, электронной почты и др., совместная работа менеджмента кластера и участников кластера в специальных проектах, рабочих группах).

2.9 Степень кооперации в рамках кластера

- Количество участников кластера вовлеченных в многосторонние взаимодействия и совместные проекты за последние 12 месяцев (рабочие группы, проекты, при этом не учитывается совместное участие в семинарах, совещаниях и др.)

2.10 Включенность менеджмента кластера в инновационную систему

- Поддерживает ли УК взаимодействия с R&D организациями, обеспечивающими организациями, управляющими фондами.
- Какое количество (из перечисленных) организаций является участниками кластера.

III. Финансирование УК кластера

3.1 Надежность финансирования УК

- Какова обеспеченность УК финансовыми ресурсами? Срок, на который УК обеспечена (необходимо документальное подтверждение, документы финансового планирование, оценка рисков).

3.2 Доля частных ресурсов в общем объеме финансирования

- Отношение средств, полученных от реализации кластерных услуг к объему привлеченных государственных средств.

IV. Стратегия, предоставляемые услуги

4.1 Стратегия развития

- Выявлены ли рыночные тренды, цепочки добавленной стоимости, проанализирована деятельность участников кластера, какие методологические инструменты используются для построения стратегии?
- Включены ли участники в процесс бизнес-планирования (необходимое условие)?

При этом необходимо указать использование следующих инструментов в методологии:

- (отрасль/рынок) Анализ отраслей специализации, ключевых тенденций на рынках, где участники кластера конкурентоспособны, или могут быть конкурентоспособны в новых сегментах с использованием как уже существующих, так и с выполнением новых исследований.
- (Цепочка создания стоимости) Соответствие бизнес-моделей и цепочек создания стоимости в сегментах текущей специализации, а также в перспективных отраслях. Описание источников информации, в том числе внешних.
- (Сравнительный анализ) анализ цепочек образования стоимости в текущих отраслях специализации и в новых сегментах, посредством изучения покупательского спроса в новых стратегических нишах. Выявление слабых мест в действующих цепочках создания стоимости.
- (Связь с стратегиями высоких уровней) взаимосвязь и взаимоувязка с европейскими, национальными и региональными стратегиями развития. Необходимо понять, как цели стратегии развития соотносятся между собой по целям, инструментам, срокам.

4.2 Документирование кластерной стратегии

- Существует ли стратегия развития в документарной форме? (указать в каком формате).
- Доступны ли результаты стратегического планирования и его различные варианты участникам кластера?
- Описаны ли меры поддержки участников кластера в кратко- средне- и долгосрочном аспектах?

4.3 План текущей деятельности

- Существует ли годовой план мероприятий и план реализации стратегии с измеримыми (количественными) индикаторами, увязанный по финансовым источникам.
- Соответствует ли текущий план деятельности стратегическим целям?

4.4 Система финансового контроля

- Существует ли система ежедневного финансового контроля?
- Какие инструменты финансового контроля используются?
- Какова дискретность обновления финансовой информации?

4.5 Обзор стратегии и текущего плана

- Происходит ли обновление документов по стратегии развития согласно мероприятиям плана текущей деятельности
- Как часто в стратегию развития вносятся коррективы
- Кто участвует в процессе пересмотра стратегии и текущего плана

- Какие инструменты используются для пересмотра стратегии

4.6 Мониторинг эффективности управления кластером

- Есть ли метод или система контроля деятельности УК кластера?

4.7 Выбор приоритетных направлений

- Менеджеры должны сфокусироваться на приоритетных направлениях стратегии, при этом менее важные направления исключаются из рассмотрения

4.8 Услуги, предоставляемые УК

- Данный индикатор описывает интенсивность предоставляемых УК услуг (количество за отчетный период) и предполагаемые воздействия на участников кластера за последние 12 месяцев.

В таблице 2.1. приведены оценочные значения для видов услуг и возможных результатов их оказания.

Табл. 2.1. Методика оценки кластерного менеджмента (ECEI)

Улучшение инновационного потенциала		Шкала				
		0	1	2	3	4
Вид сервиса	Кол-во мероприятий	0	1	2	3	4
Мероприятия						
Распространение информации о программах финансирования		0	≤3	≤6	≤9	9<
Организация целевых и рабочих групп		0	≤2	≤4	≤6	6<
Инновационные семинары, технологическая разведка, дорожные карты		0	1-2	3	3-4	5
Результаты						
Проекты с участием третьей стороны, менеджмента кластера, R&D и других организаций, начатые в недавнее время, а также находящиеся в разработке		0	≤2	≤4	≤6	6<
Проекты, начатые без участия менеджмента кластера, начатые и находящиеся в стадии разработки		0	≤2	≤4	≤6	6<
Другие услуги и мероприятия, специфицировать		0	≤2	≤4	≤6	6<
Изучение возможностей бизнеса						
Мероприятия						

Тематические/бизнес семинары только для участников кластера		0	≤2	≤4	≤6	6<
Семинары с участием нерезидентов кластера		0	≤2	≤4	≤6	6<
Результаты						
Кооперация B2B, с необязательным участием менеджмента кластера		0	≤2	≤4	≤6	6<
Другие услуги и мероприятия, специфицировать		0	1-2	3	4-5	5
Развитие предпринимательства						
Мероприятия						
Консалтинг и коучинг предпринимателей		0	≤3	≤6	≤9	9<
Поддержка в получении доступа к источникам финансирования (банки, венчурные фонды и др.)		0	≤2	≤4	≤6	6<
Другие услуги и мероприятия, специфицировать		0	≤2	≤4	≤6	6<
Образование, тренинги, развитие человеческих ресурсов						
Мероприятия						
Тренинги кластерного развития для участников кластера		0	≤2	≤4	≤6	6<
Результаты						
Доля участников кластера участвовавших в тренингах (с повторным счетом)		0	≤10	≤20	≤30	30<
Найм специалистов, менеджеров участниками кластера при участии УК		0	≤3	≤6	≤9	9<
Вклад УК в организацию курсов повышения квалификации, развития университетского образования		0	1	2	3	3<
Другие услуги и мероприятия, специфицировать		0	≤2	≤4	≤6	6<
Маркетинг и брендинг						
Мероприятия						
Наличие современной печати, электронных и бумажных источников		0	≤2	≤4	≤6	6<
Пресс-релизы		0	≤4	≤8	≤12	12<
Презентации кластера и его участников на ярмарках/конференциях		0	≤2	≤4	≤6	6<

Семинары, организованные УК для презентации кластера и его участников за рубежом		0	1	2-3	4	4<
Сетевое взаимодействие с другими кластерами		0	≤3	≤6	≤9	9<
Другие услуги и мероприятия, специфицировать		0	≤2	≤4	≤6	6<
Улучшение «рамочных» условий функционирования кластера						
Результаты						
Вклад в соответствующую политику (правила, схемы финансирования)		0	1	2	3-4	4<
Вклад в региональное развитие		0	1	2	3-4	4<
Другие услуги и мероприятия, специфицировать		0	1	2	3-4	4<
Развитие управления кластером и его структуры						
Мероприятия						
Увеличение частной и государственной поддержки менеджмента кластера за последние 12 месяцев, %		<-10	<0	<20	<40	40≤
Увеличение управленческого персонала кластера -//-		<-10	<0	<20	<40	40≤
Повышение количества подтвержденных участников -//-		<-10	<-5	<0	<10	10≤
Внутренний обмен информацией между участниками		0	≤4	≤8	≤12	12<
Другие услуги и мероприятия, специфицировать		0	1	2	3-4	4<
Развитие международных связей						
Мероприятия						
Доступность информации на иностранных языках, кол-во документов		0	<2	<4	<6	6≤
Участие в выставках, конференциях за рубежом, представления кластера на международном уровне		0	<2	<4	<6	6≤
Прочие виды деятельности для интенсификации международных контактов		0	<2	<4	<6	6≤
Участие в организации торговых контактов, содействие участию резидентов в таких мероприятиях		0	<2	<4	<6	6≤

Количество офисов и представительств кластера за границей (представительство – 0,5),		0	<2	<4	<6	6≤
Результаты						
Участие в международных инновационных проектах, инициированных УК кластера		0	1	2	3-4	4<
Другие услуги и мероприятия, специфицировать		0	<2	<4	<6	6≤

Источник: Cluster Management Guide – Guidelines for The Development and Management of Cluster Initiatives [электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.interreg4c.eu/uploads/media/pdf/2_Cluster_Management_Guide_CLOE.pdf

4.9 Эффективность управления кластером

- Достигнуты ли основные целевые показатели?
- Оценить выполнение оперативных целей в четырех основных направлениях деятельности за последние 12 месяцев

4.10 Рабочие группы

- Сколько рабочих групп действует в кластере (при этом считается, что важно не прямое участие УК в них, а функции посредника выполняемые при этом)

4.11 Коммуникации менеджмента УК

- Какие средства, и в каком количестве используются УК кластера (новостные сообщения, информационные кампании, торговые ярмарки, конференции, пресс-релизы)

4.12 Веб-ресурсы кластера

- Насколько информативен и доступны Веб-ресурсы кластера?
- Частота обновления информации на веб-ресурсах?

V. Достижения, признание

5.1 Признание кластера в публикациях

- Количество упоминаний кластера в прессе, веб-ресурсах, в специализированных журналах за последние 12 месяцев (как на национальном уровне, так и на международном)

5.2 Истории успеха

- Назовите три главных прорыва в кластере за последние 24 месяца
- Какое влияние оказали эти достижения на участников кластера и отрасль в целом?
- В чем заключалась роль менеджмента кластера?
- В какой мере данные достижения способствуют выполнению стратегических задач кластера?

5.3 Степень удовлетворенности клиентов и участников управлением кластера

- Проводятся ли исследования уровня удовлетворенности участников кластера и других клиентов качеством управления в кластере? (если да, указать периодичность)
- Используются ли результаты при пересмотре целей стратегии и текущего плана?

Другая система оценки качества управления кластером разработана министерством инноваций, технологий Дании и поддержана министерством Экономики и технологий Германии (МЭиТ) (с учетом методики ECEIX). УК кластера оценивается 34 индикаторами, распределенными по пяти группам (измерениям) (табл. 2.2.)

Табл. 2.2 Методика оценки кластерного менеджмента (МЭиТ)

Группа индикаторов (измерения)	Индикаторы
Структура кластера	Сколько лет существует УК
	Организационно-правовая форма УК
	Факторы развития кластера
	Степень специализации кластера
	Состав участников кластера (подтвержденные участники кластера)
	Пространственная концентрация участников кластера
	Вклад в региональное развитие
	Иностранные участники кластера
	Факторы кооперации между участниками кластера
Управление кластером/ стратегическое планирование	Дифференциация функций УК и участников кластера
	Количество участников кластера на одного работника (полная занятость) УК
	Профессиональные компетенции работников УК
	Стратегическое планирование и процесс принятия решений
	Тематические и географические приоритеты стратегии кластера
Финансирование УК	Текущие ресурсы финансирования УК кластера
	Динамика доли частных ресурсов в общем объеме

	источников
	Финансовая устойчивость УК кластера
Предоставляемые услуги (спектр и интенсивность)	Привлечение внешних источников финансирования
	Технологическое сотрудничество, технологический трансфер, R&D, без привлечения внешнего финансирования
	Обеспечение обмена опытом и информацией между участниками кластера
	Развитие человеческого капитала
	Развитие предпринимательства
	Взаимодействие с внешними партнерами, продвижение кластера
	Усиление интернационализации деятельности кластера
Результаты деятельности УК	Количество внешних предложений о сотрудничестве
	От кого исходят предложения о сотрудничестве
	География внешних предложений о сотрудничестве
	Характеристика взаимодействия с другими кластерами
	Количество упоминаний в СМИ
	Влияние деятельности УК на R&D активность участников кластера
	-//- на деловую активность участников кластера
	-//- на деловую активность среднего и малого бизнеса
	Степень интернационализации участников кластера
	-//- на международную активность участников кластера

Источник: Cluster Management Excellence in Germany: German clusters in comparison with European peers [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cluster-analysis.org/downloads/CountryReportGermany2012.pdf>

Данная методика использована для сравнительного анализа более 140 кластеров ЕС²⁷. Одним из преимуществ такой методики является анализ динамических индикаторов (срок существования УК, динамика отношения финансовых ресурсов), что позволяет судить о процессах формирования УК кластеров²⁸.

Остановимся более подробно на количественных результатах оценки с помощью указанной методики.

2.1.2. Модели формирования УК и их развитие, проблемы и барьеры, возникающие в деятельности управляющих компаний

Государственные программы поддержки кластеров реализуются в европейских странах уже на протяжении десяти лет. Однако в большом количестве стран они стартовали во второй половине 2000-х и, таким образом, находятся на разных стадиях своего осуществления. Большинство УК кластеров в Германии образовалось в период 1998-2006 гг., Швеции – в 2005-2006 гг., Норвегии – в 2003-2007 гг., Финляндии – в 1999-2007 гг., Дании – в 2003-2010 гг., Исландии – в 2007-2009 гг., Польше – в 2006-2008 гг.²⁹.

Одной из важнейших характеристик управляемого объекта является его структура, раскрываемая в кластерной тематике *размером и составом участников кластера*. Так, размеры кластеров достаточно сильно варьируются в зависимости от страны местонахождения (табл. 2.3.)

Табл. 2.3 Дифференциация размеров кластера по странам расположения

Страна	Количество подтвержденных участников ~		
	Медиана распределения	Минимум распределения	Максимум распределения
Германия	100	10	720
Швеция	45	20	220
Норвегия	60	25	250
Финляндия	260	25	425
Дания	110	20	450
Исландия	25	5	50
Польша	45	15	80

²⁷ Clusters Are Individuals: Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Clusters_are_Individuals_NGP_Cluster_Excellence_project_final_report_DOK1952344_DOC.pdf

²⁸ См. раздел модели формирования кластеров

²⁹ Clusters Are Individuals: Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Clusters_are_Individuals_NGP_Cluster_Excellence_project_final_report_DOK1952344_DOC.pdf

Источник: Clusters Are Individuals: Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Clusters are Individuals NGP Cluster Excellence project final report DOK1952344 DOC.pdf](http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Clusters%20are%20Individuals%20NGP%20Cluster%20Excellence%20project%20final%20report%20DOK1952344%20DOC.pdf)

Состав участников кластера также показывает высокую межстрановую изменчивость (табл. 2.4.)

Табл. 2.4. Дифференциация состава участников кластера по странам расположения, %

	Германия	Швеция	Норвегия	Финляндия	Дания	Исландия	Польша
Средний и малый бизнес	46	45	52	80	60	16	49
Университеты	6	6	3	2	4	10	4
Консультанты	6	19	3	7	4	6	10
Крупный бизнес и ИП	18	11	5	2	14	22	12
Поставщики тренинговых услуг	4	4	5	2	3	11	5
Правительственные агентства	3	4	7	1	3	5	4
R&D фирмы	7	4	7	1	2	14	4
Финансовые посредники	3	4	3	1	2	11	6
Другие участники	7	3	8	1	5	5	6

Источник: Clusters Are Individuals: Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Clusters are Individuals NGP Cluster Excellence project final report DOK1952344 DOC.pdf](http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Clusters%20are%20Individuals%20NGP%20Cluster%20Excellence%20project%20final%20report%20DOK1952344%20DOC.pdf)

Состав источников финансирования деятельности УК кластера также варьируется по странам (табл. 2.5.).

Табл. 2.5. Дифференциация объемов общественного финансирования УК кластера по странам расположения

Страна	Доля общественных средств в бюджете УК, % ~		
	Медиана распределения	Минимум распределения	Максимум распределения
Германия	50	0	98
Швеция	72	44	92
Норвегия	78	35	100
Финляндия	100	42	100
Дания	60	25	92
Исландия	57	5	90
Польша	8	0	10

Источник: Clusters Are Individuals: Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Clusters_are_Individuals_NGP_Cluster_Excellence_project_final_report_DOK1952344_DOC.pdf

Как видно из приведенных выше данных, модели формирования кластеров, а значит, структур и функций их УК, значительно варьируются между странами. Большую роль здесь играет, во-первых, - нормативно-правовая база кластерной политики (для Финляндии это выражается, например, в больших размерах кластеров), а во-вторых, тип кластера – научно-исследовательский (центр - университет) или индустриальный. Для первого типа характерны более низкие показатели влияния УК на экономическую активность и информационно-коммуникационную активность, в то время как в индустриальном кластере УК слабо влияет на научно-исследовательскую. Таким образом, результаты применения методики оценки услуг УК (ECEI) для этих видов кластеров будут отличаться, поэтому, по всей видимости, необходим дифференцированный подход к оценке эффективности менеджмента УК.

Нормативно-правовая база деятельности кластера при прочих равных условиях определяет структуру кластера, а значит интенсивность и набор функций УК. Так, например, такие показатели как размер экономики/отрасли не показывают высокой степени взаимозависимости с размером кластера, а общий тип социально-экономической системы (в нашем примере – скандинавские страны) не отражается на структуре кластера.

Несмотря на некоторые различия в отраслевом и национальном разрезе, в целом, можно говорить об общей модели формирования УК кластера. Первоначальный этап состоит в определении набора функций и услуг обеспечиваемых УК, её структуры, и определении схемы финансирования из государственных фондов (национального, регионального, муниципального уровней).

Второй этап заключается в постепенном уточнении предоставляемых услуг и выполняемых функций, структуры УК при переходе на частные источники финансирования. Такую схему можно охарактеризовать как *модель замещения-уточнения*. Естественно предположить, что постепенный поиск оптимального варианта должен основываться на определенных критериях. Модель «*кластера мирового уровня*», дополняющая модель замещения-уточнения в части определения целевых показателей, предполагает следующие ориентиры оптимального управления кластером:

- Наличие стратегии развития кластера с четкими целями для участников
- Профессионализация услуг управления кластером
- Устойчивость финансирования и кадрового обеспечения
- Конвергенция в рамках «тройной спирали»
- Рост добавленной стоимости участников кластера

Другая схема формирования УК отражает процессы самоорганизации под воздействием внешних угроз, в частности, растущая конкуренция вынуждает участников отрасли формально закрепить кооперацию между собою. В результате образуется орган управления, представляющий участников кластера как единое целое. По мере развития кооперации, определения стратегических целей возникает потребность в текущем управлении, для чего создается орган оперативного управления – совет управляющих (коллектив менеджеров). При этом представительный орган берет на себя функции контроля над текущим управлением. Такая модель рассматривает процесс образования УК как результат *процессов самоорганизации*.

Рассмотренные схемы образования УК кластера не отменяют друг друга, в действительности происходит и тот и другой процесс. В этом смысле, интегральной схемой является модель *цикла управления кластером*, который включает следующие стадии:

- Определение целей, формулирование стратегии, ключевых индикаторов эффективности, анализ возможных неопределенностей.
- Создание (дизайн) механизмов коммуникации, мониторинга и оценки, заключение с соглашениями с заинтересованными сторонами.
- Осуществление запланированных действий (защита интересов, продвижение кластера и его участников, установление внешних связей).
- Мониторинг (сбор и обработка информации, определение проблем в достижении целей).
- Оценка результатов (в т.ч. внешний аудит).
- Корректировка плана, целей (далее шаг 1).

2.1.3. Услуги/мероприятия, оказываемые/предоставляемые управляющей компанией в интересах участников кластера

Проанализируем специфику деятельности УК в конкретных европейских кластерах³⁰, при этом их отраслевой состав соответствует кластерам из «перечня пилотных программ развития инновационных территориальных кластеров»

³⁰ Информация, характеризующая эти кластеры, представлена в приложении 2

Таблица 6. Специфика деятельности УК в европейских кластерах

Наименование кластера	
Аэрокосмическая отрасль	
Aerospace Cluster in Rhône-Alpes	
Структура УК, организационно-правовая форма	Исполнительный орган - <i>совет директоров</i> , стратегия развития разрабатывается <i>исполнительным комитетом</i> , который утверждается советом директоров и одобренный <i>Генеральной Ассамблеей</i> , мониторинг текущей деятельности – исполнительный комитет, тематические направления – рабочая группа под управлением исполнительного комитета, некоммерческая организация
Направления деятельности УК	Создание и управление рабочими группами по тематическим направлениям (инновации, человеческий капитал и др.), развитие сетевого взаимодействия, формирование концепций и стратегий развития, взаимодействие с органами государственной, региональной и муниципальной власти
Количество и состав участников	250 компаний
Источники финансирования деятельности УК	Членские взносы, государственные, региональные средства
Предоставляемые услуги	Поиск международных подрядчиков, организация тренингов, индивидуальный консалтинг, коллективное участие в тематических семинарах, ярмарках и др., поиск источников финансирования на региональном, национальном и европейском уровне, поддержка проектов (поиск партнеров, заключение соглашений), оператор региональных программ содействия СМБ

Aerospace Valley	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация, Генеральная ассамблея, Совет директоров, выбираемый ген. Ассамблеей на 3 года, комитет выбора проектов, осуществляющий подбор проектов в соответствии с дорожной картой, Административное бюро, исполнительный комитет, состоящий из представителей участников кластера, членов административного бюро
Направления деятельности УК	Укрепление роли кластера как одного из лидеров в системе тематических тренингов и обучения, координирование деятельности европейских аэрокосмических кластеров, увеличение потенциала малого и среднего бизнеса в отрасли, содействие устойчивому развитию
Количество и состав участников	1600 учреждений
Источники финансирования деятельности УК	Членские взносы, государственные средства
Предоставляемые услуги	Финансовый инжиниринг (выбор оптимальных схем финансирования), мониторинг и информационное обеспечение проектов, коллективное участие в тематических семинарах, ярмарках и др.
Фармацевтика, медицинские технологии, биотехнологии	
Biovalley	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация

Направления деятельности УК	Трансграничное сотрудничество (ИНТЕРРЕГ), развитие среды для СМБ, развитие сетевого взаимодействия
Количество и состав участников	600 компаний, 10 университетов и исследовательских организаций
Источники финансирования деятельности УК	Членские взносы, средства государственных, региональных бюджетов Франции, Германии, Швейцарии
Предоставляемые услуги	Подбор бизнес – научных партнеров, представление компании и продвижение на международном уровне, круглые столы и презентации, дни компаний
FlandersBio	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация, Совет директоров, состоящий из представителей участников кластера, а также независимых членов, исполнительный комитет, Генеральная Ассамблея
Направления деятельности УК	Способствование региональному развитию и экономическому росту, развитие сетевого взаимодействия
Количество и состав участников	270 компаний, из них 112 биотехнологических компаний, 140 сервисных компаний и поставщиков, 16 научно-исследовательских центров
Источники финансирования деятельности УК	Членские взносы
Предоставляемые услуги	Скидки на участие в тематических форумах, участие в заседаниях исполнительного комитета, поддержка участия в международных событиях в отрасли, доступ к специализированным базам данных, представление интересов участников в рамках государственно-частного партнерства

Автомобильный кластер	
Northwest Automotive Alliance	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация, совет директоров, наблюдательный совет из представителей участников кластера
Направления деятельности УК	Сервисы для участников, управление проектами
Количество и состав участников	43000 работников
Источники финансирования деятельности УК	С 2010 финансирование осуществляется за счет реализации кластерных услуг и взносов
Предоставляемые услуги	Представление интересов участников в рамках государственно-частного партнерства, поддержка участия в международных автосалонах семинары по тематике кластера, подбор персонала и тренинги
Нефтехимия и нефтепереработка	
Association for the Petrochemical, Chemical and Refining Industries (Portugal)	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация
Направления деятельности УК	Посредничество в привлечении инвестиций, продвижение продуктов на внутреннем и внешнем рынке, развитие связей между научно-исследовательскими институтами и бизнес участниками
Количество и состав участников	22 организации
Предоставляемые услуги	Тренинги и образовательные программы для специалистов отрасли, образовательные программы послевузовского образования
Нанотехнологии, новые материалы	
Luxembourg Materials Cluster	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация, руководящий комитет, отвечающий за оперативное управление.

	Выработка стратегии развития – национальное агентство исследований и инноваций совместно с комитетом
Направления деятельности УК	Обеспечение услуг для участников кластера, информационное обеспечение принятие решений на более высоком уровне
Количество и состав участников	60 организаций
Предоставляемые услуги	Доступ к маркетинговой и научно-технической информации, поиск источников финансирования на региональном, национальном и европейском уровне, представление компании и продвижение на международном уровне, круглые столы и презентации, дни компаний
Лазеры	
Route des lasers	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация
Направления деятельности УК	Разработка стратегии развития, отбор проектов, развитие СМБ, информационно-коммуникационное обеспечение деятельности кластера
Количество и состав участников	70 компаний
Предоставляемые услуги	Представление интересов участников в рамках государственно-частного партнерства, представление компаний и продвижение на международном уровне, поиск источников финансирования, предоставление коммерческой недвижимости
Maritimes Cluster Norddeutschland	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация, комитет, в котором должны быть представители регионов, в которых расположен кластер, не обязательно из государственных структур. 4 работника: менеджер, международный менеджер, пресс-атташе, ассистент, региональные представительства

Направления деятельности УК	Международные проекты, расширение сетевого взаимодействия, региональная конкурентоспособность
Количество и состав участников	161 организация
Предоставляемые услуги	Подбор бизнес – научных партнеров, представление компании и продвижение на международном уровне, поиск источников финансирования
ИТ	
Cyberforum	
Структура УК, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация, совет директоров (18 чел.), ответственный за стратегическое развитие кластера, попечительский совет (10 чел.), созданный для содействия достижения целей кластера
Направления деятельности УК	Информационно-коммуникационное обеспечение, повышение квалификации
Количество и состав участников	640 организаций (500 компаний)
Источники финансирования деятельности УК	Членские взносы, государственные средства
Предоставляемые услуги	Ежемесячные лекции-встречи по тематике кластера, круглые столы, семинары (бизнес тематика, специальная тематика, социализация) обучение, тренинги, бесплатный консалтинг стартапов, помощь в выборе источников финансирования (в т.ч. общественного)
Энергетика	
Lombardy Energy Cluster	
Структура УК, организационно-правовая форма	Президент, Совет директоров (8 чел.), две оперативные группы
Направления деятельности УК	Информационно-коммуникационное обеспечение, Международные проекты, расширение сетевого взаимодействия, региональная конкурентоспособность

Количество и состав участников	700 компаний
Источники финансирования деятельности УК	Членские взносы (20-30%), Региональные и муниципальные средства (65-70%), Министерство экономического развития (5%)
Предоставляемые услуги	Представление интересов участников в рамках государственно-частного партнерства, представление компаний и продвижение на международном уровне, поиск источников финансирования

Источник: см. Приложение 2.

Как видно из приведенных выше данных, УК кластеров достаточно сильно различаются по своей структуре, направлениям деятельности, предоставляемым услугам. При этом, общими чертами являются: наличие исполнительного органа «совет директоров», выбираемого собранием представителей всех участников кластера (Генеральная Ассамблея). Совет директоров состоит, как правило, из 5-10 членов, нахождение представителей органов власти региона расположения необязательно. В составе управляющих органов УК могут функционировать органы оперативного управления (исполнительный комитет). Все УК кластеров являются некоммерческими организациями.

Размер кластера (число участников) определенным образом связан с направлениями деятельности УК. Так, УК крупных кластеров выполняет помимо основных функций ещё и функции координации кластеров в отрасли специализации. Географический размер кластера и трансграничность определяют наличие в структуре УК региональных офисов, а среди основных направлений деятельности – укрепление трансграничного сотрудничества (ИНТЕРРЕГ).

УК кластеров, базовыми отраслями которых являются отрасли предыдущих технологических укладов (Association for the Petrochemical, Chemical and Refining Industries, Lombardy Energy Cluster), среди направлений своей деятельности определяют посредничество в привлечении инвестиций, тогда как в новых нишах – только помощь в подборе источников финансирования (финансовый инжиниринг).

В целом, можно отметить, что услуги, предоставляемые УК участникам кластера, направлены на улучшение следующих характеристик:

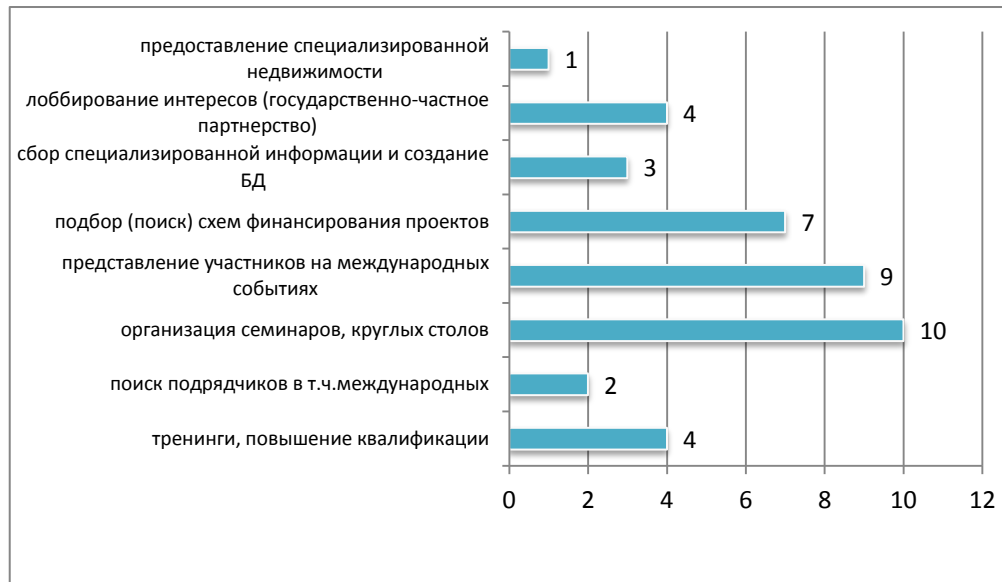
- инновационного потенциала,
- бизнес-процессов и развития предпринимательства,
- качества человеческого капитала,
- качества среды, в которой функционирует кластер
- структуры кластера
- международных связей

Указанные направления реализуются с помощью таких инструментов как: *семинары, круглые столы, конференции, консалтинг, повышение квалификации, информационные ресурсы (печатные, электронные, БД), взаимодействие с органами государственной власти.*

Анализ конкретных кластеров также показал, что все УК используют данные инструменты, однако, специфика предоставляемых услуг различна как в кластерах различного размера, так и в различных отраслях. Ниже представлена гистограмма распределения количества кластеров предоставляющих те или иные услуги (тренинги и повышение квалификации, поиск подрядчиков (в т.ч. международных), организация семинаров и круглых столов, представление участников на международных событиях, подбор (поиск) схем финансирования проектов, сбор специализированной информации и создание БД, лоббирование

интересов (государственно-частное партнерство), предоставление специализированной недвижимости)

Рис.2.1. Частота предоставления услуг УК кластеров



Источник: составлено авторами

Стоит отметить, что данная гистограмма составлена по результатам контент-анализа интернет-ресурсов УК кластеров и не отражает всего набора услуг, кроме того, некоторые виды услуг могут включать в себя другие (например, круглые столы могут предполагать представление участников на международном уровне и наоборот).

Таким образом, основное внимание уделяется информационной и международной деятельности кластера. Услуги по финансовому обеспечению проектов предоставляют 7 из 11 УК кластеров (содействие в получении финансирования). Услуги по развитию государственно-частного партнерства оказывают только 4 УК, однако, это направление может развиваться, например, в рамках государственного финансирования проектов. Специализированное информационное обеспечение предлагается тремя, а поиск подрядчиков только двумя УК. Управление недвижимостью осуществляет лишь одна управляющая компания.

Услуги по организации семинаров, круглых столов, по финансовому обеспечению проектов и по развитию государственно-частного партнерства связаны с наиболее «востребованной» проектной деятельностью УК кластера. То есть, состав набора услуг определяется их востребованностью участниками кластера, и, как правило, направлен на снижение издержек, не связанных с основной (производственной) деятельностью компании или использования

сетевого эффекта. Результатом оказания услуг является повышение прибыльности организаций-участников и, следовательно, их конкурентоспособности. Однако в европейской практике оценка эффективности состоит в измерении количества оказанных услуг и косвенных результатов их оказания. Например, услуги по организации тематических бизнес-семинаров, по мнению авторов системы оценки, влекут за собой запуск кооперационных проектов, в том числе и без участия УК³¹.

2.1.4. Источники и условия финансирования, бюджет управляющей компании, штат и материальное обеспечение

Существуют три основных модели финансирования деятельности УК: *государственное, частное, и смешанное финансирование*. Каждая из моделей имеет свои источники и недостатки, однако, на практике используется, как правило, смешанная форма.

В рамках ЕС *финансирование кластерных инициатив* осуществляется из следующих источников:

1. Средства органов государственной власти:
 - Правительственные программы поддержки кластеров
 - Гранты региональных и муниципальных властей
 - Средства специализированных фондов ЕС
2. Негосударственные источники финансирования:
 - Взносы участников
 - Доходы от продажи услуг кластера
 - Комиссионные от размещения заказов
 - Средства от проведения конференций, семинаров и т.д.
 - Доходы от участия в государственных проектах
 - Сборы с патентов, роялти, лицензий участников кластера

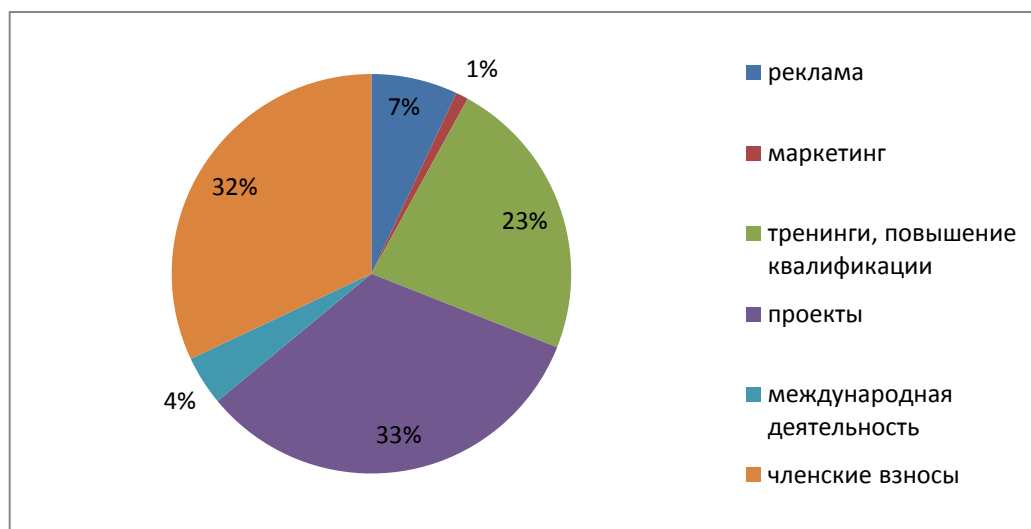
Объем бюджета кластера варьируется в зависимости от конкретных параметров того или иного кластера (количество участников, их размер, отрасль, количество предоставляемых сервисов и др.). Расходная часть бюджета определяется стратегическими программами, в основу которых положены определенные количественные индикаторы. Для анализа финансово-бюджетной деятельности используется коэффициент «самофинансирования», показывающий отношение средств, полученных от реализации кластерных услуг к объему привлеченных государственных средств. Этот показатель характеризует готовность участников кластера платить за предоставляемые услуги. Важно отметить, что доля государственных средств имеет тенденцию к уменьшению по мере развития кластера, превышая медианный возраст кластера на 80% при 75%-

³¹ Подробно см. таблицу в п. 4.8 методики оценки качества менеджмента кластера

ом частном финансировании, т.е. через 10-12 лет после основания УК, её бюджет должен формироваться на 75% из частных источников. При этом типовой бюджет УК кластера с более чем 1500 участников составляет порядка 5 млн. евро, а сравнительно небольшой (менее 200 участников) от 500 т. до 1 млн. евро в год³².

Проанализируем бюджет крупной кластерной организации Cluster Land Ltd. в 2008 г. Совокупный объем – 4,7 млн. Евро, при этом соотношение основных доходных статей следующее.

Рис.2.2. Источники доходной части бюджета кластера (при уровне самофинансирования в 61%).



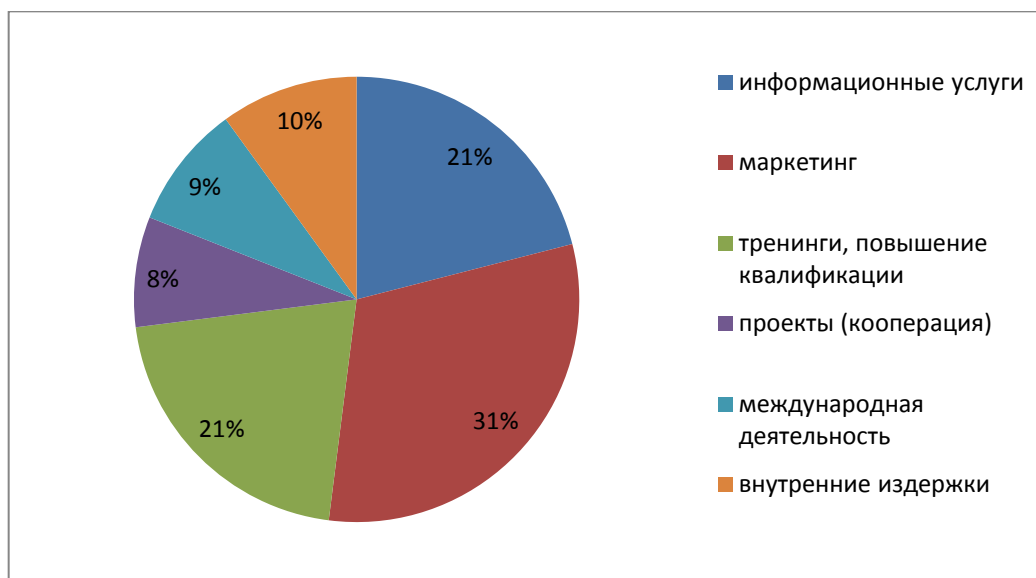
Источник: Financing of Cluster and Network Activities in Upper Austria [Электронный ресурс]. Режим доступа:

http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Day_1_workshop_on_Sustainable_financing_case_presentation.pdf

Среди основных расходов выделяются расходы на оплату персонала и материальных издержек – 48% и 52% соответственно. Издержки по видам оказываемых услуг следующие.

³² Clusters and Clustering Policy: a Guide for Regional and Local Policy Makers [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cor.europa.eu/en/Archived/Documents/59e772fa-4526-45c1-b679-1da3bae37f72.pdf>

Рис. 2.3. Соотношение издержек на оказание основных видов услуг



Источник: Financing of Cluster and Network Activities in Upper Austria [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://files.conferencemanager.dk/medialibrary/f13db635-416d-4cbc-a465-78f2ff8796c6/images/Day_1_workshop_on_Sustainable_financing_case_presentation.pdf

Как видно из приведенных выше данных, наиболее рентабельными являются услуги по ведению кооперационных проектов, а также сбор членских взносов. Таким образом, УК кластера необходимо определить оптимальный размер сбора и сфокусироваться на подборе наиболее удачных проектов. Статус большинства УК как некоммерческих организаций позволяет говорить, что *основным направлением повышения уровня самофинансирования должна стать проектная деятельность управляющей организации.*

Анализ 11 УК кластеров показывает, что только одна УК является независимой организацией (Northwest Automotive Alliance). Процесс замещения государственных средств, по данным управляющей организации, занял около шести лет (с 2004 по 2010 гг.), что можно оценить как достаточно успешный и быстрый процесс. Так, например, в более «возрастных» УК кластеров Германии доля государственных средств достигает 41%, в молодых кластерах Норвегии –

69%³³. Для энергетического кластера Ломбардии, УК которого образована в 2009 г., характерны следующие показатели: доля членских взносов – 20-30%, доля средств региона – 65-75%, Министерство экономического развития – 5%. В краткосрочном периоде планируется перейти к следующей системе финансирования: 20-30% – членские взносы, региональные средства – 50-60%, национальные – 10%, европейские – 10%³⁴. Состав источников финансирования напрямую связан с показателем устойчивости финансирования. В общем, можно утверждать, что дифференциация источников финансирования позволяет добиться большей финансовой устойчивости УК кластера.

Проанализируем механизм распределения государственных средств внутри кластера. Как правило, целевой задачей государственного финансирования являются инновационные проекты, однако, выбор проектов осуществляется, не государственными органами, а участниками кластера. При этом роль УК состоит в организации процесса отбора проектов на получение средств. Механизм выбора реципиентов финансовых ресурсов содержит следующие стадии:

- «Мозговой штурм», семинар с участниками кластера, с R&D организациями, университетами, по его результатам:
 - Определение возможностей, конкретных технических сторон проекта
 - Определение влияния реализации проекта на участников кластера, при этом приоритет получает такой проект, в котором заинтересовано наибольшее количество участников.
 - Формирование консорциумов, состоящих из участников кластера (в таком объединении от 5 участников кластера, средний размер порядка 10 участников), подача заявок на конкурс
 - Оценка конкурсных заявок проектов приглашенными экспертами (преимущественно международного уровня)
- Длительность процедур составляет 1-3 года.

Кластер как *пространственное образование* обладает определенными размерами, в результате чего УК осуществляет свою деятельность на территориях различного масштаба, что, например, отражено в системе оценки УК кластера, которая была рассмотрена выше. Согласно³⁵, географическая концентрация участников кластера вокруг УК³⁶ варьируется в следующих пределах: Дания – 80%, Финляндия – 76%, Германия – 80%, Исландия – 98%, Норвегия – 92%, Польша – 97%, Швеция – 90%. Дисперсность кластера, таким образом, затрудняет

³³ Cluster Management Guide – Guidelines for The Development and Management of Cluster Initiatives [электронный ресурс]. Режим доступа:

http://www.interreg4c.eu/uploads/media/pdf/2_Cluster_Management_Guide_CLOE.pdf

³⁴ Кластер «Cyberforum» [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cyberforum.de

³⁵ Perfect Cluster policy and Cluster Program [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://regx.dk/fileadmin/user_upload/Perfect_Cluster_Program_final_120411.pdf

³⁶ Доля фирм-участников в радиусе 150 км от УК.

осуществление как мягких неформальных связей (семинары, круглые столы), так и кооперацию между фирмами. В совокупности это может вызывать прямой рост транспортных расходов в бюджетах кластеров, так и косвенных – через субсидирование материальных и информационных потоков внутри кластера. Следовательно, для планирования финансовой деятельности, необходимо также учитывать географический размер кластера.

Модель частного финансирования предполагает востребованность услуг УК участниками кластера, а также выгодами от юридического статуса участника и базируется на денежной оценке полезности услуг и издержек по их приобретению³⁷.

Штат УК кластера обычно не превышает 10 человек, при этом минимальный штат включает в себя следующие должности:

- Исполнительного директора

Осуществляет оперативное управление в рамках стратегии развития кластера, участвует в выработке стратегии кластера, осуществляет управление проектами в рамках кооперации внутри кластера;

- Менеджера по проектам

Выполняет поиск заинтересованных сторон (заказчиков, исполнителей, подрядчиков) в рамках кооперации внутри кластера, а также с привлечением внешних игроков;

- Пресс-атташе (специалист по связям с общественностью)

Осуществляет информационно-коммуникационное обеспечение деятельности кластера посредством формирования контента электронных и печатных ресурсов, организации презентаций, создания рекламных роликов и др.

- Ассистента

Зачастую в штатную структуру также включены следующие должности:

- Менеджера по международным проектам

подбор участников проекта на международном уровне

- Менеджера по контрактам

Подготовка соглашений о вхождении кластер, управление движением денежных средств по заключенным контрактам, управление счетами УК кластера

- Менеджера поддержки проектов

подбор инфраструктуры для проекта, в том числе финансовой, осуществление тренингов и повышения квалификации

Крупный кластер (более 1500 организаций) имеет порядка 40 сотрудников, 53% - проектные менеджеры, 23% ассистенты. Как было указано выше, основная

³⁷Для запуска новых сервисов УК должна выявлять *готовность платить* за услугу участниками кластера

работа по повышению рентабельности УК ложится на проектных менеджеров, чем и определяется их преобладание в штате УК крупных кластеров³⁸.

В ряде случаев в штат УК кластера включены руководители рабочих групп созданных в кластере.

2.2. Анализ российского опыта формирования специализированной компании развития кластера

2.2.1. Практика функционирования центров кластерного развития (ЦКР)

Программа поддержки малого и среднего предпринимательства³⁹⁴⁰, начиная с 2010 года, предусматривает финансирование создания и развития Центров кластерного развития субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – ЦКР), в качестве площадок для принятия решений, координации проектов, обеспечивающих развитие кластера, выработку методологических подходов к осуществлению кластерной политики в Российской Федерации. Юридическое оформление программы поддержки МСП дано в ФЗ №209 от 24.07.2007 г., а также в документах, регламентирующих конкурсный отбор субъектов РФ для получения субсидий на развитие МСП в виде следующих приказов МЭР⁴¹: №227 от 20.05.2011 г., №220 от 24.04.2013 г.⁴²

Рассмотрим понятие ЦКР в обозначенных выше документах. Согласно ФЗ №209, ЦКР могут создаваться в качестве объекта инфраструктуры поддержки субъектов МСП, наряду с бизнес-инкубаторами, промышленными парками и др. Приказ Правительства РФ №227 от 20.05.2011 г. определяет цель функционирования ЦКР следующим образом: *создание условий для эффективного взаимодействия предприятий - участников территориальных кластеров, учреждений образования и науки, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и местного самоуправления, инвесторов в интересах развития территориального кластера, обеспечение реализации*

³⁸ Clusters and Clustering Policy: a Guide for Regional and Local Policy Makers [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cor.europa.eu/en/Archived/Documents/59e772fa-4526-45c1-b679-1da3bae37f72.pdf>

³⁹ Далее - МСП

⁴⁰ Регламентируется «постановлением Правительства РФ от 27 февраля 2009 года № 178» и ФЗ № 209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», а также документами об организации конкурсного отбора по поддержке МСП.

⁴¹ Приказ об организации проведения конкурсного отбора субъектов РФ, бюджетам которых предоставляются субсидии из ФБ на государственную поддержку МСП субъектами РФ

⁴² Отметим, что эти приказы выпускаются ежегодно

совместных кластерных проектов. В приказе №220 от 24.04.2013 г. уточняется правовой статус ЦКР. Так, ЦКР является структурным подразделением юридического лица или самостоятельным юридическим лицом, которое относится к инфраструктуре поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, одним из учредителей которых является субъект Российской Федерации или муниципальное образование. Достижение заявленной цели, согласно документу, достигается через решение следующих задач:

- разработка проектов развития территориальных кластеров и инвестиционных программ (1);
- мониторинг состояния инновационного, научного и производственного потенциала территориальных кластеров (2);
- разработка и реализация совместных кластерных проектов с привлечением участников территориальных кластеров, учреждений образования и науки, иных заинтересованных лиц (3);
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, предоставления консультационных услуг в интересах участников кластеров (4);
- оказание содействия участникам территориальных кластеров при получении государственной поддержки (5);
- вывод на рынок новых продуктов (услуг) участников территориальных кластеров (6);
- организация конференций, семинаров в сфере интересов участников кластера (7).

Дополнительные требования выдвигаются по части информационного обеспечения деятельности ЦКР:

- общие сведения о территориальных кластерах (а);
- сведения о предприятиях и организациях, образующих кластеры, их отраслевой принадлежности, выпускаемой ими продукции и оказываемых услугах (б);
- сведения об учредителях и членах ЦКР (в);
- сведения о деятельности ЦКР и оказываемых им услугах, в том числе стоимости предоставляемых услуг (г);
- графики встреч, заседаний рабочих групп, совещаний партнеров ЦКР и участников кластера (д);
- дополнительные информационные сервисы (например, базы данных по государственному и муниципальному заказу, базы данных по субконтрактам, необходимые в целях реализации кластерных проектов) (е).

Инициатором создания ЦКР выступают региональные органы исполнительной власти (одно или несколько подразделений (агентств)). Отметим, что на практике, зачастую, ЦКР формируется на базе уже существующей организации в силу того, что в рамках программ софинансирования деятельности

ЦКР субсидии не распространяются на покрытие издержек функционирования организации (оплата персонала и аренды помещений). Отбор заявок регионов для софинансирования создания ЦКР осуществляется на конкурсной основе в соответствии с вышеназванными документами. В 2010 г. МЭР⁴³ отобрал заявки следующих регионов: Республики Татарстан, Пермского края, Калужской, Самарской, Ульяновской и Томской областей, г. Санкт-Петербурга, а в 2011 г. – Алтайского края, Астраханской, Воронежской, Курганской, Пензенской областей, в 2013 г. – р. Якутии, Ханты-Мансийского АО. Кроме того, МЭР России поддерживает и уже запущенные проекты по созданию и развитию ЦКР. Согласно Протоколам заседания Конкурсной комиссии (№8,9 от 18.10 и 7.11.2013) МЭР отобрало заявки следующих регионов-победителей предыдущих конкурсов для софинансирования мероприятий поддержки МСП через создание и развитие ЦКР в 2013 г.: Алтайского края, Астраханской, Курганской, Ульяновской, Пензенской и Самарской областей. Другими словами, только 50% ЦКРов, образовавшихся в 2010-2011 г. были поддержаны в 2013 г.

Интересно проанализировать, в какой степени деятельность созданных ЦКР совпадает с требованиями нормативно-правовых актов. Результаты контент-анализа веб-ресурсов ЦКР приведены в таблице 2.7.

Табл. 2.7. Соответствие информационного обеспечения ЦКР, образованных в 2011-2013 гг., и нормативных требований

ЦКР	Алтайский край	Астраханская обл.	Воронежская обл.	Курганская обл.	Пензенская обл.	Москва	Башкортостан	ХМАО	Якутия
а									
б									
в									
г									
д									
е									

(серым – соответствует, бежевым – соответствует частично, белый – не соответствует)

Проведенный анализ позволил выявить, что ни один из веб-ресурсов ЦКР полностью не отвечает нормативным требованиям, предъявляемым в руководящих документах. Кроме того, в большинстве случаев, когда требуемый пункт присутствует на веб-ресурсе, предоставляемая информация является неполной.

⁴³ Министерство экономического развития РФ

Наибольшее соответствие требованиям отличает ресурс ЦКР Москвы⁴⁴, а наименьшее – ресурсы Курганской, Пензенской области, респ. Башкортостан и респ. Якутии. Наиболее проблемными «пунктами» информационного сопровождения деятельности ЦКР являются: публикация рабочего расписания (встречи, семинары, заседания и др.), ведение баз данных (контракты, субподряды, госзаказ).

Сравним заявленные направления деятельности ЦКР с требованиями нормативно-правовых документов (табл. 2.8.).

Табл. 2.8. Соответствие направлений деятельности ЦКР, образованных в 2011-2013 гг., и нормативных требований

ЦКР	Алтайский край	Астраханская обл.	Воронежская обл.	Курганская обл.	Пензенская обл.	Москва	Башкортостан	ХМАО	Якутия
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									

В целом задачи, выполняемые ЦКР, соответствуют предъявляемым требованиям, однако, веб-ресурс пензенского ЦКР фактически не содержит информации о деятельности организации, при этом, – деятельность в рамках конкретных кластеров региона освещается достаточно полно. Якутский ЦКР декларирует основным направлением своей деятельности инвестиционную деятельность (привлечение инвестиций), и, кроме того, является коммерческой организацией, что определяет решаемые ей задачи. ЦКР г. Москвы, согласно опубликованной информации, решает существенно меньший объем задач. ЦКР Астраханской, Курганской областей и р. Башкортостан, Ханты-Мансийского АО отвечает предъявляемым требованиям в полном объеме.

Как отмечалось выше, отбор заявок на предоставление субсидий для развития ЦКР осуществляется на конкурсной основе, однако, на уровне

⁴⁴ При этом важно отметить, что этот ЦКР не поддерживался Федеральными властями, т.к. Москва не подавала заявку на софинансирование деятельности ЦКР. Фактически на данный момент никакой деятельности данный центр не ведет. Функции ЦКР де факто исполняет Центр инновационного развития Москвы.

кластерных инициатив такой механизм не создан. В результате отсутствия конкурентных процедур отбора возникает высокий «моральный риск» принятия неоптимального с точки зрения региональной экономики решения. Например, поддержку получают предприятия, находящиеся в стадии спада/стагнации, тем самым перенося дополнительные издержки на фонды кластерного развития (в данном случае – на федеральный бюджет). По мнению ряда экспертов, такой процесс характерен для подавляющего большинства российских ЦКР. Данный механизм реализуется через форму конкурсной заявки, которая является кластерным проектом – совокупностью мероприятий по закупке оборудования и услуг для конкретного кластера [к].

Отметим, что эта процедура закреплена на правовом уровне, посредством регламентирования покрытия издержек УК за счет средства федерального бюджета (приказ №227 от 20.05.2011 г.). В 2013 г. конкурсный отбор производился на несколько измененные направления софинансирования издержек функционирования ЦКР (табл. 2.9).

Табл. 2.9. Направления расходования субсидий федерального бюджета на финансирование ЦКР в 2011- 2013 гг.

Направления	2011	2013
Фонд оплаты труда	Не предусмотрено	Не предусмотрено
Начисления на оплату труда	Не предусмотрено	Не предусмотрено
Приобретение основных средств	Нет в спецификации	да
Приобретение предметов снабжения и расходных материалов	да	Не предусмотрено
Командировки	Не предусмотрено	Не предусмотрено
Услуги связи	да	да
Коммунальные услуги, включая аренду помещений	Не предусмотрено	да
Прочие текущие расходы	Не предусмотрено	Не предусмотрено
Оплата услуг сторонних организаций	да	да

Как видно из приведенной таблицы, основные изменения в направлениях субсидий коснулись разделения финансирования основных фондов (такой статьи не было в 2011 г.) и оборотных средств (расходные материалы), а также включения в субсидирование коммунальных расходов и арендных платежей. При этом все статьи могут финансироваться из регионального бюджета.

Существенным недостатком, на наш взгляд, служит отсутствие в документе процедуры выбора самого кластера или нескольких кластеров. Выбор множества объектов связан с дополнительными трудностями закупки разнообразного оборудования. В связи с этим, ЦКР имеет стимулы специализироваться на меньшем количестве объектов, чем те, которые охвачены процессом кластерообразования. Кроме того, заявленная цель создания ЦКР и направления финансирования не соответствуют друг другу, поэтому необходимо специфицировать статьи получения государственных средств под решение конкретных задач. Это позволит ввести некоторые ориентиры эффективности деятельности ЦКР.

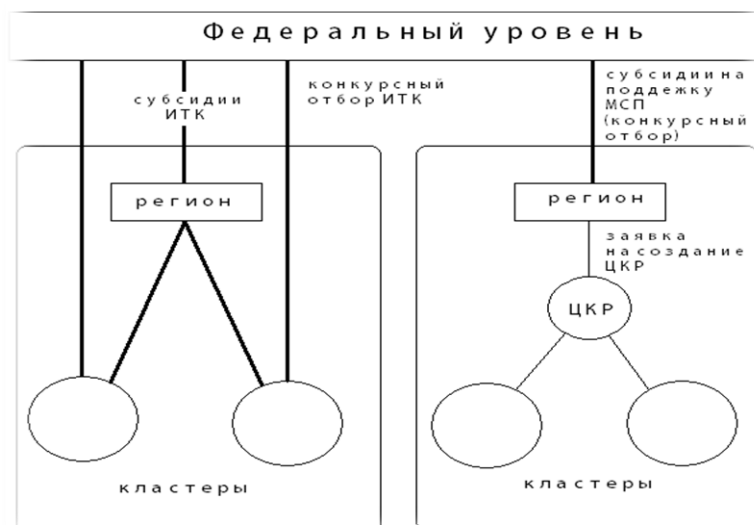
Увеличение прозрачности механизма финансирования кластерных организаций должно включать в себя четкое определение функций субъектов кластерной политики, в т.ч. ЦКР. Предлагается сфокусировать деятельность таких организаций на организационном развитии кластера при передаче функции отбора конкретных кластеров на региональный уровень, где каждый кластер будет представлен своей УК. В настоящее время ЦКР является промежуточным звеном между органами государственной власти и собственно кластерами, однако, мероприятия по формированию «перечня двадцати пяти пилотных проектов инновационных территориальных кластеров» создают функциональную и правовую неопределенность статуса ЦКР.

2.2.2. Структура систем управления кластерами, взаимосвязь с ключевыми субъектами и закрепленными за ними функциями

Складывающаяся в Российской Федерации система управления кластерами имеет сложный многоуровневый характер и находится на начальном этапе своего формирования. Она характеризуется большим количеством управляющих субъектов, сферы компетенций которых недостаточно четко определены. К ним относятся: *управляющие компании, ЦКР, государственные и частные компании, определенные соответствующим решением органа власти, государственные институты развития, региональные, муниципальные и федеральные власти, а также резиденты кластера.* Степень участия того или иного субъекта в непосредственном управлении различна и определяется соответствующими документами. В первом приближении система управления кластерами распадается на две подсистемы: *управления инновационными территориальными кластерами и*

управления кластерным развитием в рамках программы развития МСП. Схематично это представлено на следующем рисунке.

Рис. 2.4. Схема управления кластерами



Как видно из представленного рисунка, структура системы управления кластерами распадается на три взаимосвязанных уровня, причем функции этих уровней могут пересекаться. В основе одной из возможных классификаций лежит принцип *отношения к территории базирования кластеров*. К первой группе относятся заинтересованные министерства, агентства, комиссии федерального уровня (МЭР, Комиссия по технологическому развитию и др.), федеральные институты развития (группа ВЭБа, ОАО РВК, РФТР, АИЖК), осуществляющие (или потенциально способные) косвенное управление кластерами на всей территории Российской Федерации. Ко второй группе относятся заинтересованные стороны регионального уровня, среди которых исполнительные органы власти субъектов федерации, крупные компании с государственным участием, ЦКР регионов. Третий уровень включает в себя непосредственно органы управления кластером – управляющую компанию, организацию-координатора, совет кластера и др. Отметим, что масштаб деятельности той или иной организации определяет интенсивность участия его в непосредственном управлении конкретным кластером. При этом чем выше уровень, тем меньше интенсивность участия в управлении. Однако советы кластеров имеют в своем составе представителей федеральных органов власти (например, заместителя министра экономического развития), поэтому не могут быть отнесены к какому-либо типу в рамках этой классификации.

Рассмотрим *функциональную классификацию* субъектов управления, основывающуюся на анализе закрепленных за субъектами функций, согласно

основным нормативно-правовым документам. С некоторой долей условности можно разделить участников системы управления по степени участия (выполняемым функциям) в системе управления на прямых и косвенных участников.

К *косвенным участникам* следует отнести органы власти федерального уровня, в том числе исполнительные органы государственной власти, федеральные институты развития, региональные органы исполнительной власти, когда представитель региона не участвует в органах кластерного управления, крупные компании с государственным участием без формального членства в управляющей организации кластера. Компетенции участников косвенного управления лежат в области создания рамочных условий функционирования кластера.

К *прямым участникам* относятся управляющие организации кластера, компании с государственным участием, представленные в органах кластерного управления, ЦКР, региональные органы исполнительной власти, представленные в управляющих организациях, а также исполнительные органы федеральной власти, представленные в советах кластеров. Сфера ключевых компетенций прямых участников – принятие решений по непосредственному управлению конкретными кластерами.

Рассмотрим основные инструменты косвенного управления, закрепленные за участниками регулирующими документами. К компетенциям исполнительной власти федерального уровня относится общее *определение целей, задач, инструментов кластерной политики, её роли в общей социально-экономической политике, механизмов финансирования кластерных инициатив (проектов)*, что определяется следующими документами:

- «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г.», где кластерная политика определяется как инструмент инновационного развития и повышения конкурентоспособности (I.4, II, V.1) а также в качестве инструмента региональной политики (VII.2, VII.3).
- «Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», которая определяет кластерную политику как один из основных инструментов инновационного развития Российской Федерации (IV.6), роль органов государственной и муниципальной власти в кластерном развитии (XI.2), указывает на важность государственного финансирования (XIII) и вводит целевые индикаторы государственной поддержки кластерных инициатив (см. приложения)
- «Методическими рекомендациями по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации», содержащими сведения о законодательстве, целях и задачах кластерной политики, механизмах выявления кластеров

- ФЗ № 209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», которым определяется роль кластерных инициатив в политике поддержки МСП
- Протокол заседания Рабочей группы по развитию частно-государственного партнерства в инновационной сфере при Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 13.06.2012⁴⁵, в части выполнения мероприятий кластерного развития в рамках Федеральных целевых программ

Кроме того, федеральный уровень имеет значительные возможности по отбору конкретных кластерных проектов. Основные документы, регулирующие конкурсный отбор кластерных инициатив следующие:

- «Постановление Правительства РФ от 27 февраля 2009 года № 178», где содержатся общие правила распределения субсидий в рамках программы поддержки МСП
- Приказы МЭР №227 от 20.05.2011 г., №220 от 24.04.2013 г., устанавливающие требования к конкурсному отбору ЦКР для получения субсидий из федерального бюджета
- Документы в рамках конкурсного отбора проектов инновационных территориальных кластеров⁴⁶, среди которых:
 - Перечень поручений Президента (протокол №Пр-3484ГС от 22 ноября 2011 г.) и Решение Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям (протокол №1 от 30 января 2012 г.), инициировавших процедуры конкурсного отбора ИТК и их сроки
 - Критерии конкурсного отбора ИТК
 - Порядок формирования перечня пилотных программ развития ИТК
 - Протокол РГ ЧГП от 13.06.12., где опубликованы результаты работы по формированию перечня пилотных программ развития ИТК
 - Постановление Правительства от 6 марта 2013 г. № 188 «Об утверждении Правил распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных ИТК»

Также федеральные органы власти могут влиять на состав участников кластера: Также федеральные органы власти используют инструменты отбора компаний для участия в ИТК, что формализовано в следующем документе:

- предполагается стимулирование участия крупных госкомпаний, перечисленных в перечне поручений Президента Российской Федерации от 7 февраля 2011 г. №Пр-307, в деятельности ИТК.

⁴⁵Далее РГ ЧГП

⁴⁶ Далее ИТК

Инструменты управления, находящиеся в распоряжении федеральных институтов развития, определяются, с одной стороны, *федеральными законами (№82-ФЗ «О банке развития» от 17.05.2007 г., №-94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», Федеральный закон №127-ФЗ от 23 августа 1996 г.)* а с другой – *внутренними процедурами* заинтересованных сторон. Рабочей группой «деятельность институтов развития на конкретных территориях, в том числе ИТК» определены возможные направления поддержки кластерных инициатив. В рамках финансовой поддержки институты развития участвуют в уставном капитале хозяйственных обществ-резидентов, предоставляют средства на возвратной основе (в форме инвестиционных кредитов). Отметим, что сформулированы требования к получателям поддержки институтов развития, к числу которых относятся, прежде всего, требования к размеру фирм, требования начальной стадии проекта.

В распоряжение органов исполнительной власти субъектов федерации находятся инструменты, в целом, аналогичные инструментам, применяемым на федеральном уровне. Они определяются соответствующими документами регионального уровня и уточняют вышестоящее законодательство в плане реализации региональной специфики:

- концепцией социально-экономического развития субъекта на долгосрочную перспективу
- РЦП⁴⁷/концепцией развития инновационной деятельности в субъекте федерации
- концепцией кластерной политики субъектов федерации
- постановление органа исполнительной власти субъекта о создании центра кластерного развития

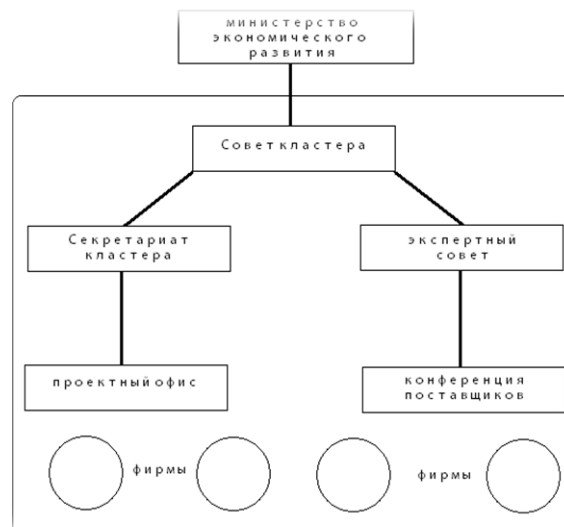
Компания с государственным участием без формального членства в управляющей организации кластера участвует в системе управления на общих основаниях как член кластера. Представители хозяйствующих субъектов (в т.ч. госкомпаний), органов власти любого уровня, участвующие в аналогичных структурных подразделениях кластеров осуществляют прямое управление. Нормативно-правовое регулирование прямого управления осуществляется вышеназванными документами, а также соответствующими уставами УК конкретных кластеров.

Рассмотрим более подробно общую структуру управления ИТК, распространенную в кластерах Госкорпорации «Росатом». Структура управления распадается на исполнительное и консультативное звено. *Прямое управление кластером* осуществляется *Советом кластера*, под которым понимают коллегиальный орган федерального уровня, предназначенный для управления

⁴⁷ Региональные целевые программы

кластером в стратегической перспективе и создаваемый с участием представителя федеральной исполнительной власти, который является председателем данного совета. Оперативное управление осуществляется *Секретариатом кластера*, который создается Советом кластера для выполнения функций управляющей компании до момента её создания. В структуре управления кластером присутствует совещательный орган – *Экспертный совет*, который формируется из представителей основных участников кластера, представителей региональной и федеральной власти, представителей государственных заказчиков. Ещё одним структурным элементом системы управления кластером является *конференция поставщиков*, функционирующая на регулярной и периодической основе. Основной целью деятельности является увеличение эффективности управления поставками. Непосредственным управлением проектами в рамках кластера занимается *проектный офис* (аналог центра кластерного развития). Такая структура реализуется в управлении ИТК и представлена на следующей схеме:

Рис. 2.5. Структура управления ИТК



Как отмечалось выше, в рамках политики поддержки МСП создан другой механизм управления кластерами, реализуемый через ЦКР. В его составе действуют следующие элементы: исполнительное звено в составе *управляющего директора, секретариата кластера*, к полномочиям которого относятся вопросы формирования рабочих групп, разработки планов и программ развития кластера, представительство его интересов во внешней среде, формирование и управление бюджетом кластера, информационного обеспечения. Важную роль играют рабочие группы, осуществляющие разработку конкретных проектов и направлений деятельности. Вопросы стратегического развития относятся к компетенциям *общего собрания членов кластера* и его «отраслевым» направлениям (научный

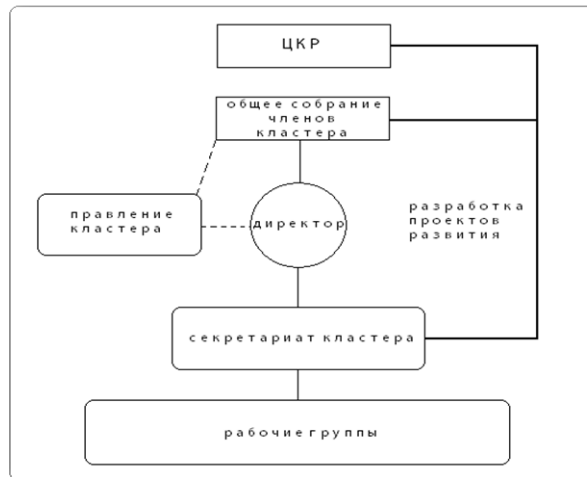
совет, технический и др.), при участии регионального ЦКР. Задачи функционирования ЦКР определяют его участие в прямом управлении кластером в части:

- разработки проектов развития территориальных кластеров и инвестиционных программ;
- разработки и реализации совместных кластерных проектов с привлечением участников территориальных кластеров, учреждений образования и науки, иных заинтересованных лиц⁴⁸.

Решение этих задач возлагается на структурные элементы ЦКР, среди которых, как правило, имеется общее собрание членов организации, председатель собрания, директор кластера. К компетенциям общего собрания относятся вопросы определения целей деятельности партнерства (стратегические цели), назначение директора и председателя партнерства, осуществляющего подготовку повестки заседания общего собрания. Директор является исполнительным органом и осуществляет текущее управление.

Рассмотренная структура управления кластером представлена на следующем рисунке 2.6.

Рис. 2.6. Структура управления в рамках программы ПМСП



На схеме представлено дополнительное звено – правление кластера. Оно обладает почти тем же набором полномочий, что и общее собрание, однако действует на постоянной основе. Полномочия и структура системы управления конкретного кластера определяются уставом управляющей организации кластера. Обобщим обозначенное выше таблицей (2.10).

⁴⁸ Приказ МЭР №220 от 24.04.2013 г.

Табл. 2.10. Основные органы кластерного управления и их полномочия

Орган	Основные компетенции
Общее собрание членов кластера	<ol style="list-style-type: none"> 1.Определение приоритетных направлений деятельности партнерства; 2.Утвреждение и изменение устава партнерства; 3.Принятие и исключение членов партнерства; 4.Избрание исполнительного директора партнерства; 5.Принятие финансового плана (бюджета) и внесение изменений в него; 6.открытие филиалов и представительств, участие в сторонних организациях;
Исполнительное звено кластера (исполнительный директор)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Осуществляет руководство текущей деятельностью партнерства, за исключением вопросов ведения общего собрания 2.представляет интересы партнерства в отношениях с другими организациями 3.заключает договоры и иные сделки 4.открывает счета партнерства в финансовых учреждениях 5.принимает и увольняет с работы сотрудников 6.утверждает внутренние правила и процедуры партнерства за исключением находящихся в ведении общего собрания
Правление партнерства (кластера)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Осуществление контроля за выполнением решений общего собрания 2.Подготовка материалов по вопросам, относящимся к сфере полномочий общего собрания 3.предоставляет отчеты в контролирующие государственные органы

Составлено по материалам интернет ресурсов ЦКР

Анализ системы управления кластерами, проведенный выше, показал, что в Российской Федерации существуют, по крайней мере, два канала реализации кластерной политики – в рамках политики ПМСП и создания ИТК, в рамках которых сформировались соответствующие структуры управления, отличающиеся составом участников и их функциями. Однако на уровне прямого управления кластером отличия двух структур не столь значительны. Вместе с тем, различия на более высоком уровне ставят трудности в оценке эффективности тех или иных кластерных инициатив. Действительно, как, например, сравнить эффективность расходования государственных средств в ПМСП и ИТК, если направления финансирования существенно отличаются? Вторым, но не менее важным вопросом, при реализации кластерной политики в Российской Федерации является *проблема выявления кластера*. Так, если в состав кластера входят так называемые *стратегические предприятия*⁴⁹, то кластерная политика, фактически, превращается в поддержку заранее выбранных административным способом отраслей, а оценка эффективности корректируется в пользу неэкономических показателей.

2.2.3. Оценка эффективности деятельности ЦКР и предложения по ее повышению

Критерии оценки эффективности деятельности ЦКР, как и кластерного управления в целом, в настоящее время не сформированы. Сравнительно небольшой срок деятельности этих организаций (в целом – не более трех лет), а также отсутствие отчетов о результатах деятельности затрудняет возможности измерения результатов их функционирования. Несмотря на значительные трудности, можно оценивать деятельность ЦКР в контексте целей и задач, предъявляемых соответствующими нормативно-правовыми актами⁵⁰. *Количество мероприятий в рамках тех или иных задач необходимо соотносить с бюджетом организации (или с объемом финансирования из бюджетных источников) и (или) числом участников региональных кластеров*. Достаточно детализированную информацию предоставляет ЦКР Калужской области (табл. 2.11).

⁴⁹Такие кластеры входят, например, в Архангельский судостроительный кластер, Саровский инновационный кластер и др.

⁵⁰ Они были рассмотрены выше при анализе деятельности ЦКР и систем управления кластерами

Табл. 2.11. Параметры деятельности ЦКР Калужской области

Задача	Количество и наименование мероприятий
Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, предоставления консультационных услуг в интересах участников кластеров	51 человек прошел подготовку, переподготовку и повышение квалификации
Организация мониторинга состояния инновационного, научного и производственного потенциала территориальных кластеров; информационная поддержка сетевых структур кластеров и структур деловых контактов	5 обзоров о состоянии инновационного, научного и производственного потенциала области, разработана проектная база данных, создан электронный ресурс взаимодействия участников кластера
Оказание услуг по бизнес-планированию, составлению дорожных карт в высокотехнологичных отраслях	Разработано 9 бизнес-планов
Организация конференций, семинаров и т.п. в сфере интересов участников кластера	Проведено 12 конференций, круглых столов, семинаров с более чем 1600 участниками
Предоставление консультационных услуг в интересах участников кластера	Для 20 участников кластеров

Источник: отчет о деятельности ЦКР Калужской области за 2011 г.

Необходимо проанализировать степень охвата услугами ЦКР резидентов кластера, поэтому целесообразно привести относительные показатели, рассчитанные на основе количества участников (табл. 2.12).

Табл. 2.12. Степень охвата услугами участников кластеров Калужской области

Задача	Степень охвата, %
Количество участников кластера в специализированной проектной информационной системе	90
Разработка бизнес-планов проектов с участием ЦКР	7
Предоставление консультационных услуг в интересах участников кластера	25

Источник: рассчитано авторами на основе Отчета о деятельности ЦКР Калужской области за 2011 г.

Аналитические материалы, предоставляемые ЦКР Калужской области, соответствуют европейской концепции оценки менеджмента кластера по интенсивности (количеству) оказываемых услуг. Хотя спецификация пунктов оценки отличается от европейской. Это значительно затрудняет сопоставление с европейскими аналогами и при фактическом отсутствии каких-либо данных по деятельности российских ЦКР ведет к несравнимости последних. Необходимо либо придерживаться уже готовой методики, либо накапливать статистические данные по задачам функционирования ЦКР и в дальнейшем анализировать их.

Другая методика анализа эффективности ЦКР состоит в анализе экономических показателей деятельности резидентов кластеров. Этот подход следует объективизации функционирования кластера и способности кластерной политики решать задачи повышения конкурентоспособности и экономического роста. В рамках данного направления формируются плановые показатели для каждого регионального кластера. На практике такой подход реализуется ЦКР Ханты-Мансийского АО (табл. 2.13).

Табл. 2.13. Плановые показатели ЦКР ХМАО на 2014 г.

Целевой показатель	Нефтегазоперерабатывающий кластер	Лесопромышленный кластер
Количество МСП участников	15	11
Количество рабочих мест на МСП	130	91
Объем реализованной продукции, млн. руб.	240	60
Количество реализуемых совместных проектов	3	3

Источник: Презентация ЦКР Ханты-Мансийского АО [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ckr-ugra.ru/upload/medialibrary/081/081b55ba69aedb4870d7d6e2ecd40098.pdf>

Остановимся более подробно на перечне плановых показателей. Рост количества МСП-участников характеризует прибыльность кластерных проектов и, в общем, «выгоды» нахождения в кластере. Наряду с ростом реализации продукции (выручки) это означает повышение конкурентоспособности резидентов кластера. Количество совместных проектов показывает степень кооперации между участниками. Расчет доли выручки совместных проектов в общей выручке совокупности проектов позволит анализировать значимость кооперации, а, значит, и управлять этим процессом. Кроме того, можно предложить показатель роста разнообразия проектов по типам вступающих в кооперацию участников кластера. Здесь также полезно проанализировать долю проектов, с участием тех или иных представителей кластера. Рост числа рабочих мест характеризует вклад кластера в региональное развитие. Таким образом, система плановых показателей, применяемых в ЦКР ХМАО, характеризует конкурентоспособность кластеров и их вклад в региональное развитие.

Однако ценность той или иной методики оценки эффективности зависит от количества использующих её ЦКР. Сетевой эффект, возникающий при массовом использовании методики, заключается в возможности сопоставления ЦКР по однотипным показателям. К числу таких показателей можно отнести число поддерживаемых кластеров региона (табл. 2.14).

Табл. 2.14. Количество поддерживаемых кластеров ЦКР региона

ЦКР	Количество кластеров	Количество ИТК
Алтайский ЦКР	3	
ЦКР республики Татарстан	1	
ЦКР МСП Астраханской области	6	
ЦКР республики Башкортостан	4	
ЦКР Воронежской области	4	
АИР-ЦКР Калужской области	3	1
ЦКР Курганской области	4	
ЦКР г. Москвы	1	
ЦКР Пензенской области	7	
ЦКР Пермского края	2	
ЦКР г. Санкт-Петербурга	0	
ЦИКиКИ Самарской области	1	1
ЦКР Томской области	6	
ЦКР Ульяновской области	1	1
ЦКР республики Якутия	2	
ЦКР ХМАО	2	

Как видно из приведенной таблицы, количество кластеров, поддерживаемых ЦКР, достаточно сильно варьируется по регионам. При этом среднее количество поддерживаемых кластеров составляет 3 шт. По нашему мнению, определяющую роль здесь играет специфика деятельности конкретного ЦКР и исполнительной власти субъектов, а не показатели численности и плотности населения, объема ВРП⁵¹. В этой же плоскости лежит проблема внеконкурентности отбора конкретных кластеров ЦКР.

Соревновательный механизм отбора ЦКР на получение субсидий из федерального бюджета не реализован на региональном уровне. В результате, как отмечалось выше, поддержка тех или иных кластеров зависит от решения конкретного ЦКР в лице его руководителей и региональных органов власти. В тоже время в задачи ЦКР входят мероприятия по разработке и реализации кластерных проектов, а также мониторинг состояния территориальных кластеров. Представляется, что фокусировка на небольшом количестве проектов, причем на их специфической проектной составляющей, особенно в диверсифицированных

⁵¹ Логично предположить, что количество кластеров зависит от численности и плотности населения – больше близкорасположенных индивидуумов – больше взаимодействий и потенциала кластерообразования, однако, представленные данные не позволяют сделать подобные выводы.

региональных экономиках, не позволит ЦКР успешно решать поставленные перед ним задачи. Следовательно, основным каналом поддержки кластерных инициатив должна являться *поддержка процесса самоорганизации кластера*. ЦКР «должны поддерживать все возможные кластеры в регионе», а также «стимулировать образование новых кластеров в регионе»⁵². Эффективная деятельность в рамках этого направления возможна при условии совершенствования механизмов выявления потенциала кластерообразования на территории. В связи с этим, *процесс создания кластеров должен идти как сверху – путем мониторинга потенциала, так и снизу путем подачи заявок для конкурсного отбора*. Реализация такого механизма приводит к координированным и эффективным исходам.

Остановимся более подробно на методах выявления территориальных кластеров. Заметим, что многогранность понятия кластер не позволяет однозначно определить «классовую» принадлежность того или иного пространственного экономического образования. Например, ни единая цепочка ценности, ни горизонтальная интеграция, ни конкуренция между участниками не могут являться окончательными маркерами кластерного образования. Это определяется акцентом на инновационность кластерного развития. Поэтому *необходим комплексный статистический анализ, направленный не на безусловную идентификацию кластера, а на выявление потенциала кластерообразования*. Под потенциалом следует понимать, во-первых, географическую близость объектов в релевантном масштабе⁵³, наличие взаимосвязей, отсутствие «диктатора» (монополиста или монополиста в той или иной степени) и, наконец, степень пространственной концентрации сектора (отрасли) в рамках той или иной единицы статистического учета. Для реализации этой методики необходимо рассчитать следующие показатели:

- *коэффициент пространственной концентрации (локализации)*⁵⁴ экономической деятельности на выбранной территориальной статистической единице учета (рекомендуется производить расчет по нескольким показателям, например, по доле занятых, и по выручке);
- *индекс комплексирования*⁵⁵, отражающий количество взаимосвязей между субъектами предполагаемого кластера (единицы учета);

⁵² Куценко Е.С. Рекомендации по развитию ЦКР. <http://evg-ko.livejournal.com/5306.html>

⁵³ Очевидно, что масштаб статистической территориальной единицы будет влиять на пространственную концентрацию, поэтому необходимо выбирать масштаб, соответствующий деятельности ЦКР – то есть, субъект федерации.

⁵⁴ Здесь возможно применение дисперсионного анализа

⁵⁵ Более подробно о расчете этого индекса см. Дадов А.Т., Применение межотраслевого баланса для выявления территориально-производственных комплексов, Региональные исследования 01 (35), 2012 г.

- *индекс Херфиндаля-Хирша*⁵⁶ для резидентов территории, а также основных потребителей продукции, при этом высокое значение индекса будет свидетельствовать о моногороде;
- *количество патентов на душу населения на исследуемой территории или «индекс пространственной концентрации патентов»*

Очевидно, что потенциал кластерообразования территории тем выше, чем выше коэффициент пространственной концентрации, индекс комплексирования, индекс пространственной концентрации патентов, и ниже – чем выше индекс Херфиндаля-Хирша.

Мониторинг пространственного развития на основе перечисленных показателей позволит увеличить эффективность кластерной политики регионов, а значит и эффективность её основных операторов – ЦКР как в рамках заявленных задач, так и в повышении эффективности региональной экономики. В совокупности с конкурсным отбором заявок реализация такой схемы повысит прозрачность деятельности ЦКР, будет способствовать объективной оценке деятельности центров и детализации территориальной статистики.

Использование объективных показателей характеризует также методику отбора проектов ИТК⁵⁷ для получения субсидий федерального бюджета. Схема реализует заявительный порядок участия в конкурсе, что, безусловно, является её сильной стороной. Показатели разбиты на четыре группы, включающие как количественные, так и качественные измерения кластера. Перечислим эти группы: *научно-технологический и образовательный потенциал, производственный потенциал, качество жизни и развитие транспортной, энергетической, инженерной, жилищной и социальной инфраструктуры, уровень организационного развития кластера*. Методика включает «динамическую составляющую» – оценка производится по текущему и перспективному состоянию, проработанности мер согласно концепции развития кластера. Данную методику можно использовать для *оценки кластерных инициатив, поддержанных ЦКР, а через их количество – эффективность самого центра*. Однако методика не лишена ряда недостатков. Во-первых, показатели развития инфраструктуры являются скорее следствием, чем причиной кластерного развития, в результате чего поддержку получают не кластеры, а просто наиболее развитые в инфраструктурном отношении территории. Во-вторых, предполагается анализ валовых показателей, например, численности персонала предприятий, занятого в НИОКР. Таким образом, поддержку получают наиболее крупные игроки, а не территории с наибольшим потенциалом кластерообразования. Вместе с тем, создание критической массы человеческого капитала на территории также является

⁵⁶ Конкретное значение индекса, свидетельствующее о кластере, определить сложно, однако, можно воспользоваться антitrustовским законодательством США

⁵⁷ Решение РГ ЧГП протокол от 22.02.2012 г. №6-АК

фактором кластерообразования. Поэтому при оценке эффективности ЦКР необходимо учитывать весь спектр методик, указанный выше.

2.2.4. Формы межкластерного взаимодействия

Одним из ключевых аспектов хорошо функционирующей инновационной системы является межкластерное взаимодействие. Формы межкластерного взаимодействия определяются составом заинтересованных участников, при этом можно выделить:

- взаимодействие отраслевых кластеров;
- взаимодействие территориальных кластеров;
- межотраслевое взаимодействие;
- По площадкам взаимодействия:
 - электронное (общие веб-ресурсы);
 - на базе технологических платформ;
 - на базе наукоградов;
 - на базе технико-внедренческих зон;
 - на базе особых экономических зон;
- в рамках инновационных форумов круглых столов и др.

Остановимся более подробно на классификации по заинтересованным участникам. Взаимодействие отраслевых кластеров может происходить в форме *стратегических союзов*, целью деятельности которых является координация действий на соответствующих рынках специализации участников кластеров, организация цепочек поставок, кадровый обмен и обмен опытом, взаимодействие с органами государственной власти и госкорпорациями. К числу таких объединений относится Российский союз инновационных территориальных кластеров в области «Информационные технологии и электроника». В него входят следующие участники: ИТК «Зеленоград», ИТК «Дубна», кластер «Информационные технологии и электроника Новосибирской области» и кластер «Информационные технологии и электроника Томской области». К числу планируемых совместных проектов относится создание корпоративных университетов кластеров, открытие представительств во всех субъектах федерации. Таким образом, географический охват деятельности союза – вся территория страны, главный офис располагается в г. Томске. Вторым интеграционным объединением кластеров стал союз фармацевтических и биомедицинских кластеров, в который вошли Калужский фармацевтический кластер, фармацевтический и биомедицинский кластер Санкт-Петербурга и Биофармкластер «Северный» (Московская область), также одним из учредителей выступила Ассоциация инновационных регионов России. Отметим, что союз

организован в форме некоммерческого партнерства, т.е. является организацией с определенной юридической формой. Отраслевые межкластерные взаимодействия могут происходить на базе технико-внедренческих зон, ОЭЗ, наукоградов, технологических платформ, причем именно последняя форма взаимодействия является наиболее эффективной. Это объясняется отсутствием жесткой территориальной привязки технологических платформ и возможностью разработки пула технологий, востребованных различными кластерами⁵⁸. При этом, технологические платформы используются преимущественно в роли развития конкретного кластера, а не межкластерного взаимодействия.

Межотраслевое взаимодействие кластеров может проходить на базе электронных площадок. В такой форме предполагается реализовать взаимодействие всех кластеров для обмена компетенциями, нахождения контрагентов, путем создания специализированного межкластерного веб-ресурса. К форме межотраслевого взаимодействия следует отнести Ассоциацию инновационных регионов России, все участники которой в той или иной форме используют кластеры в качестве инструмента инновационной политики и, кроме того, в составе ассоциации функционирует Комитет по кластерной политике и кластерным инициативам.

Взаимодействие кластеров, расположенных на одной территории, чаще одного региона, осуществляется при посредничестве и на базе ЦКР. В рамках поставленных задач ЦКР осуществляют формирование программ межкластерного взаимодействия.

Подытоживая вышесказанное, отметим, что формирование сетей межкластерного взаимодействия является перспективной задачей кластерной политики. Пионерами межкластерного взаимодействия являются биофармацевтическая и ИТ – отрасль. В тоже время существует значительный и почти нереализованный формат взаимодействия в рамках инфраструктуры инновационной системы – технологических платформ, ОЭЗ и др. В целом, можно отметить, что межкластерное взаимодействие – задача для следующих этапов кластерной политики, при этом количество доступных форм её реализации достаточно велико.

⁵⁸ Дежина И. Г. Технологические платформы и инновационные кластеры: вместе или порознь? – М.: Издательство Института Гайдара, 2013. – 124 с.

3. Анализ, описание и структурирование основных проблем и барьеров, с которыми сталкиваются пилотные инновационные территориальные кластеры

3.1. Постановка задач текущего и долгосрочного развития кластеров

В целом, сама сфера постановки задач текущего и долгосрочного развития пилотных ИТК не является проблемой. Все пилотные ИТК подготовили в 2012 году программы своего развития. Кластеры первой группы разработали более подробно свои приоритеты, проекты и конкретные планы в рамках участия в конкурсе на получение федеральной субсидии в 2013 году. Результаты анкетирования подтверждают гипотезу о том, что формально долгосрочные и краткосрочные цели практически у всех пилотных ИТК установлены (рис. 3.1. и 3.2.).



Источник: данные анкетирования



Источник: данные анкетирования

Одним из критериев качества установленных планов является вовлеченность в их разработку максимального числа участников кластера и стейкхолдеров. В разделе 1.3.2. настоящего отчета, были проанализированы используемые в пилотных ИТК механизмы по участию в программах развития кластера максимального количества его участников. Если данные, полученные в анкетах, верны, то уровень вовлеченности достаточно высок. Хотя остаются резервы в части разработки логичных и открытых процедур такого участия.

Большинство респондентов, заполнивших анкеты, указали, что в 2014 планируется актуализация программы развития кластера, а также списка участников кластера. Это можно охарактеризовать с положительной стороны, т.к., зачастую, программы, разработанные в 2012 году, готовились в условиях крайне сжатых сроков и отсутствия единых органов управления, ответственных лиц и пр. В 2014 году, когда, как минимум, в пилотных ИТК первой группы созданы УК, появляется возможность в рабочем режиме актуализировать программу развития. Что касается актуализации списка участников кластера, то это процедура должна проводиться регулярно, а динамика численности организаций-участников кластера должна являться одним из показателей эффективности деятельности УК.



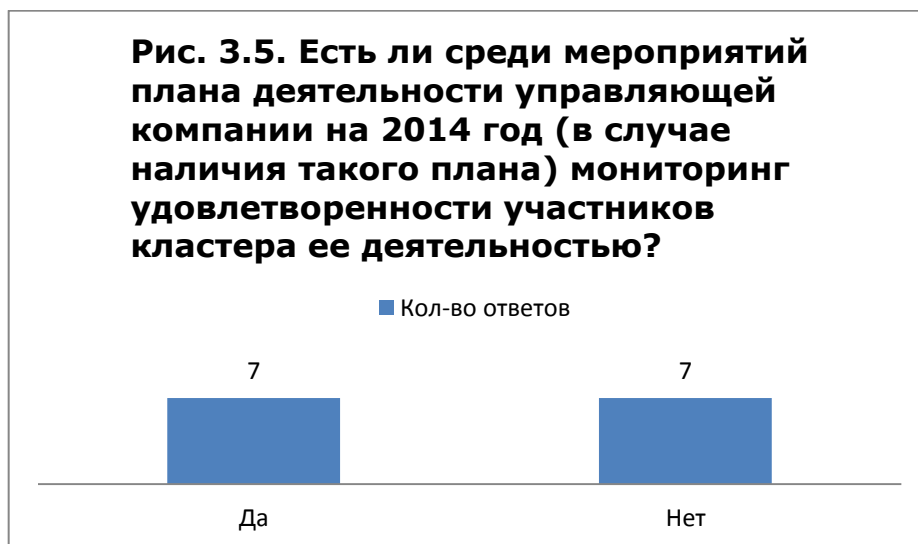
Источник: данные анкетирования



Источник: данные анкетирования

Семь из семнадцати пилотных ИТК, представители которых заполнили анкету, указали то, что среди мероприятий плана деятельности УК на 2014 год запланирован, в том числе, мониторинг удовлетворенности участников кластера деятельностью самой УК (рис. 3.5.). Анализ документов, поданных на конкурс Минэкономразвития России на получение федеральной субсидии в 2013 году, не позволил однозначно подтвердить эту информацию. Тем не менее, анализ удовлетворенности участников кластера деятельностью УК является важной «лучшей практикой», применяемой, например, в центре кластерного развития Верхней Австрии (Кластерлэнд). Он позволяет получить комплексную обратную связь, сегментировать ее (по категориям участников, по услугам УК, по

конкретным менеджерам УК и пр.), скорректировать текущие планы УК с целью совершенствования ее деятельности.



Источник: данные анкетирования

Одним из важных направлений в рамках деятельности УК пилотных ИТК, на которое планируется потратить средства федеральной субсидии, является повышение квалификации сотрудников УК в сфере кластерного менеджмента, а также сопутствующих направлений менеджмента (таких как управление инновационной инфраструктурой в регионе и пр.). На это указывают и данные анкетирования (рис. 3.6.).



Источник: данные анкетирования

На рис. 3.7. проранжированы возможные направления деятельности УК по степени актуальности для УК пилотных ИТК. Можно отметить достаточно разумное целеполагание, когда на первое место выходит содействие разработке и реализации совместных проектов, а также совместных инновационных проектов и содействие совместным НИОКР. Достаточно неожиданно в качестве приоритетов оказалось привлечение инвестиций в кластер. Наоборот, достаточно предсказуемо высокую оценку получила лоббистская деятельность в интересах кластера. Разработка общего видения и согласование стратегий участников (одно из самых популярных направлений деятельности УК согласно Greenbook 2.0⁵⁹) оказалось ближе к концу списка. Возможно, причина этого кроется в том, что за два года УК кластеров (организация-координатор или неформальная команда кластера) уже подготовили большое количество стратегических документов и сейчас, даже если эти документы не лучшего качества, есть потребность в том, чтобы начать действовать.

Более интересным представляется сопоставление приоритетных для УК типов взаимодействия (рис. 3.8. и 3.9.). Результаты данного исследования и анкетирование Greenbook не допускают точного сопоставления, т.к. в нашем случае спрашивалось мнение менеджмента о важности того или иного типа взаимодействия, тогда как в рамках зарубежного опроса у респондентов (менеджеров кластеров) спрашивали фактическую частоту контактов с участниками кластера или стейкхолдерами того или иного типа. Очевидно, что в нашем случае еще нет достаточного опыта деятельности, чтобы его можно было оценить сопоставимым образом.

Однако сопоставление «плана» у нас и «факта» из зарубежного исследования показывает, что если за рубежом безусловно главным приоритетом является налаживание взаимодействия между разными компаниями (фирмами), входящими в кластер, то у нас это, скорее, «межвидовые» взаимодействия «компания-государство», «компания-вуз», «компания-инновационная инфраструктура».

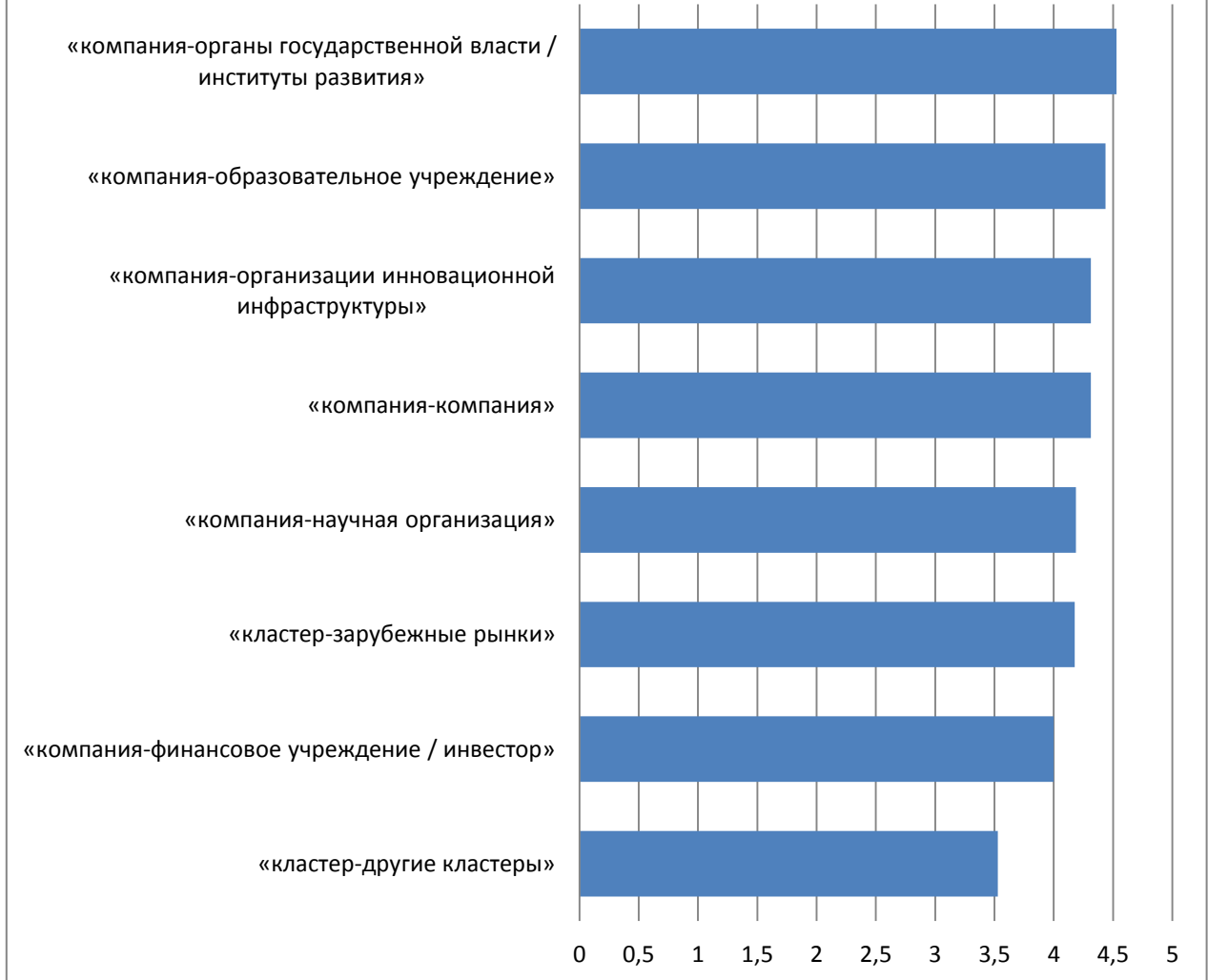
⁵⁹ Lindqvist G, Ketels C., Sölvell Ö. The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Stockholm. Ivory Tower Publishers

Рис. 3.7. Оцените актуальность следующих направлений деятельности для Вашей управляющей компании (от 0 – деятельность не важна до 5 – приоритетное направление деятельности)



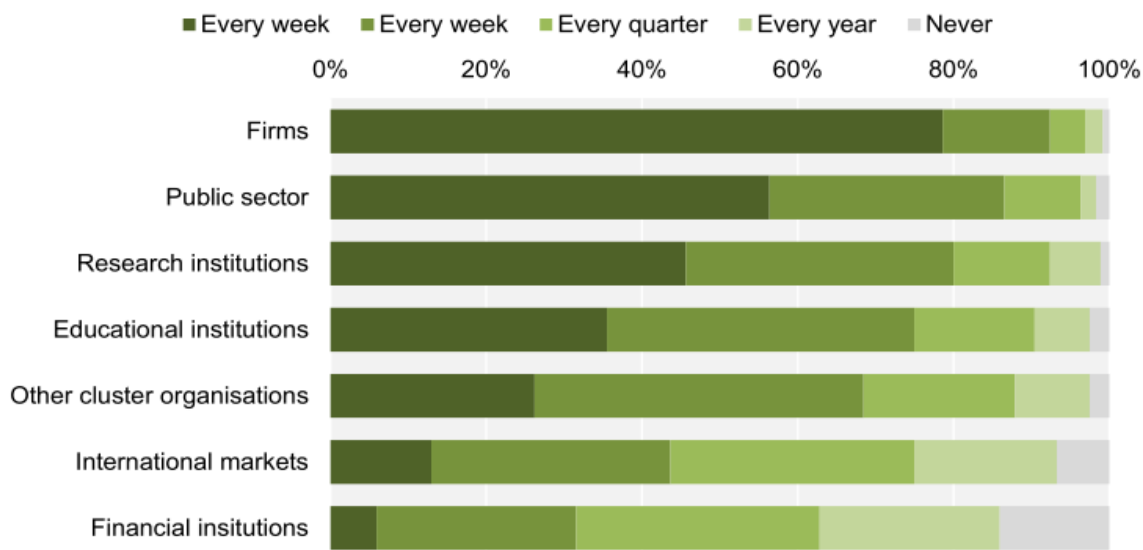
Источник: данные анкетирования

Рис. 3.8. Оцените важность поддержки со стороны управляющей компании следующих типов взаимодействия в кластере (от 0 – не важна до 5 – ключевое значение)



Сложившуюся ситуацию можно объяснить двумя способами. Во-первых, важностью взаимодействия с органами государственной власти, которые, в условиях современной российской экономики, во многом определяют жизнеспособность хозяйствующих субъектов. Во-вторых, в российских кластерах наблюдается явно пониженное число участников. Согласно Greenbook 2.0 среднее число участников среди обследованных 356 кластеров составляет 80 организаций. Тогда как для российских кластеров это значений в два раза меньше. При этом в ряде пилотных ИТК России численность участников не превышает 20. В этих условиях (особенно, если рассматривать небольшие города с устоявшимися организациями и невысокой предпринимательской активностью) компании уже и так достаточно хорошо знают друг друга, поэтому налаживать между ними взаимодействия бессмысленно.

Рис. 3.9. Частота взаимодействия (личное общение) кластерного менеджера с участниками кластера (Европа)



Lindqvist G, Ketels C., Sölvell Ö. The Cluster Initiative Greenbook 2.0. Stockholm. Ivory Tower Publishers

3.2. Формирование сервисной инфраструктуры, позволяющей максимально использовать потенциал участников кластера

Базовой сервисной инфраструктурой кластера является его управляющая компания и/или центр кластерного развития, функционирующий в регионе. Помимо этого к сервисной инфраструктуре можно отнести, прежде всего, разнообразные объекты инновационной, рыночной инфраструктуры, инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства. Вместе с тем, попытка описания такого рода инфраструктуры, действующей в кластере, наталкиваются на проблемы разграничения того что есть на территории базирования кластера, но не связано с его участниками, и той инфраструктуры, которая действительно полезна участникам кластера, специфицирована под их потребности, соответствует целям и задачам развития кластера. Для такого разграничения был выбран строгий подход, согласно которому учитывается только та инфраструктура, которая заложена в проектах кластера, на которые выделяются средства региональной и федеральной субсидии. Предполагается, что данные объекты наиболее актуальны для участников кластера и в силу этого на них следует обратить первоочередное внимание в целях настоящего исследования. В таблице 3.1. выделены такие объекты сервисной инфраструктуры по каждому пилотному ИТК, подавшему заявку на получение федеральной субсидии в 2013 году.

Таблица 3.1. Наименование, цели, задачи и основные направления деятельности объектов сервисной инфраструктуры пилотных ИТК, которые запланированы к поддержке за счет федеральной субсидии в 2013 году

№	Наименование пилотного кластера	Общая сервисная инфраструктура, формирование которой поддержано за счет федеральной субсидии в 2013 году	Основные цели, задачи и направления деятельности объектов сервисной инфраструктуры
1	Красноярский край. Кластер инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск	Создание и (или) обеспечение деятельности инжинирингового центра для субъектов предпринимательства, в том числе организаций - участников кластера инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск.	<p>Целью проекта является повышение уровня научно-технологического развития и модернизация производства субъектов малого и среднего предпринимательства в области создания современной космической техники и телекоммуникационных систем.</p> <p>Предметная область деятельности Регионального центра инжиниринга (РЦИ) - технологии и технологическая подготовка производств МСП в части полимерных композиционных материалов (ПКМ) и конструкций из них.</p> <p>Перечень предполагаемых услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оказание консультационных и экспертных услуг субъектам малого и среднего предпринимательства при разработке и реализации проектов модернизации и (или) создания новых производств в области современной космической техники и телекоммуникационных систем;

			<ul style="list-style-type: none">– предоставление инженерно-консультационных и проектно-конструкторских услуг, услуг расчетно-аналитического характера в области создания современной космической техники и телекоммуникационных систем;– подготовка технико-экономического обоснования реализации проектов модернизации и (или) создания новых производств в области современной космической техники и телекоммуникационных систем;– проведение аналитических исследований в области определения потребностей и потенциальных возможностей субъектов малого и среднего предпринимательства с учетом диверсификации производства, применения передовых технологий, повышения энергоэффективности в области создания современной космической техники и телекоммуникационных систем;– оказание содействия в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров для субъектов малого и среднего предпринимательства в рамках проектов по модернизации и (или) созданию новых производств в области современной космической техники и телекоммуникационных систем;– подготовка для субъектов малого и среднего предпринимательства единых стандартов и, унифицированных методических решений по применению технологий управления проектами в области создания современной космической техники и телекоммуникационных систем.
--	--	--	---

2	<p>Московская область. Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне</p>	<p>Оснащение и переоснащение оборудованием Университета «Дубна» по заявкам организаций – участников «Кластера ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне» в 2013 г.</p>	<p>В рамках настоящей Программы с целью повышения качества подготовки в Университете «Дубна» инженеров, бакалавров и магистров в сферах естественных наук и информационных технологий, достижения лучшего соответствия качества подготовки выпускников требованиям организаций-участников Кластера, планируется оснащение учебных и учебно-научных лабораторий Университета современным учебным и исследовательским оборудованием.</p> <p>Приобретаемое оборудование необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - для создания полноценного учебно-лабораторного практикума по атомной физике, нанотехнологиям и новым материалам для исследования свойств веществ на атомарном и ядерном уровне, для освоения фундаментальных основ квантовой, атомной и ядерной физики, материаловедения, для решения широкого комплекса задач в дозиметрии, радиометрии, физики защиты и радиационной экологии окружающей среды; - для обеспечения кафедры Экологии и наук о Земле оснащением для решения образовательных и исследовательских задач для практической оценки состояния компонентов окружающей среды, анализа воздействия на состояние здоровья населения различных территорий, последующих расчетов экологических рисков различной природы и определения экологических ущербов; - для обеспечения учебно-научной химико-аналитической лаборатории современным оснащением для обучения студентов направления «Химия», «Химия, физика и механика материалов», «Экология и природопользование», «Ядерная физика и технологии», «Физика» современным физико-химическим методам
---	--	--	---

			<p>анализа, методам синтеза новых материалов, разработки новых технологий синтеза, контроля качества получаемой продукции, анализа состава биологических сред, фармацевтических препаратов, объектов окружающей среды, экологического контроля производств.</p> <p>- для создания на основе ресурсов единой информационно-образовательной сети «Дубна» системы высокопроизводительных вычислений на базе использования незагруженной вычислительной мощности компьютерных классов и организация на этой основе точки роста компьютерных сетей, позволяющих создать потенциально не ограниченный по производительности вычислитель, мощность которого будет расти по мере подключения новых узлов.</p>
		<p>Создание центра обработки данных для накопления и хранения электронных образовательных программ в сфере высшего профессионального образования и общего среднего образования, включая приобретение стартового набора</p>	<p>Потребителю «обеспечивается неограниченная масштабированность», при этом оплата производится за реальные услуги или ресурсы, за то время, в течение которого вы ими пользуетесь. В некоторых применениях облачные вычисления могут стать альтернативой суперкомпьютеров.</p> <p>Ожидаемые результаты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Решение проблемы значительных лицензионных отчислений на офисное программное обеспечение. 2) Экономия бюджетных средств при использовании системы электронного документооборота (СЭД), организованной в виде «облака». 3) Решение проблемы совместимости различных СЭД, 4) Упрощение задачи оказания государственных и муниципальных услуг в электронном виде. 5) Создаваемый кластер позволит решать ресурсоемкие

		электронных образовательных программ по проекту «Современная школа» (поручение Президента РФ от 03.11.2011 г. № Пр-3291).	<p>вычислительные задачи организаций-участников кластера.</p> <p>6) Возможность решить проблему широкого использования дорогостоящего лицензионного программного обеспечения.</p> <p>7) Решение задачи повышения периода замены устаревающего компьютерного оборудования.</p>
3	Нижегородская область. Саровский инновационный кластер	Создание Инжинирингового центра	<p>Основные направления деятельности Инжинирингового центра</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение испытаний машин, оборудования и технических систем производственного назначения методами неразрушающего контроля. 2. Проектирование отдельных производственных процессов и производств, в том числе машин, оборудования, технических систем, включая разработку конструкторской документации
4	Ульяновская область. Ядерно-инновационный кластер г. Димитровграда	Модернизация и техническое оснащение стадиона «Строитель»	<p>Учитывая, что реализация наиболее значимых составляющих проекта развития ядерно-инновационного кластера города Димитровграда, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - строительство Федерального высокотехнологичного центра медицинской радиологии ФМБА России, - создание на базе действующего Научно-исследовательского института атомных реакторов ядерных технологий нового поколения, - создание Международного центра коллективного пользования; <p>приведет к созданию дополнительных высококвалифицированных рабочих мест и значительному увеличению потока приезжающих в</p>

			<p>город Димитровград (как с территории России, так и из-за рубежа), уровень обеспеченности населения и гостей города спортивными сооружениями значительно снизится.</p> <p>В связи с этим руководством города Димитровграда и Правительством Ульяновской области ведется активная работа по развитию социально-бытовой и инженерной инфраструктур города с целью создания благоприятных и комфортных условий проживания как жителей, так и гостей города. В данном случае, несомненно, важную роль играет наличие современных, оборудованных по европейским требованиям спортивных объектов, предназначенных для массовых и профессиональных занятий.</p> <p>Одним из таких реализуемых проектов является проект «Модернизация и техническое оснащение стадиона «Строитель»».</p>
		<p>Создание сети общеобразовательных организаций, реализующих программы Международного бакалавриата</p>	<p>Рост инвестиционной привлекательности Ульяновской области и её экономическое развитие тормозится отсутствием одного из условий для привлечения на работу в регион высококвалифицированных специалистов других стран: в Ульяновской области нет общеобразовательных организаций, в которых могли бы обучаться дети потенциальных инвесторов и высококвалифицированных специалистов из различных стран мира.</p> <p>Реализация проекта по созданию сети образовательных организаций, реализующих программы международного бакалавриата могла бы решить данную проблему и обеспечить трудовую и академическую мобильность населения, интеграцию в мировую систему образования, мировую экономику и рынок труда.</p>
		<p>Создание современного библиотечного</p>	<p>-</p>

		интеллектуального центра	
5	Самарская область. Аэрокосмический кластер	Создание инжинирингового центра	<p>Основные задачи инжинирингового центра кластера следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> эффективное методическое сопровождение в области внедрения новых подходов к управлению жизненным циклом продукции, оптимальному внедрению современных информационных систем; повышение компетенций организаций-участников инновационных работ и услуг в области инжиниринга за счет применения современных эффективных подходов; предоставление предприятиям кластера доступа к современным методам управления и специальным знаниям, эффективных возможностей выхода на высококонкурентные международные рынки; организация межфункциональных коллективов специалистов для реализации инновационных инжиниринговых задач в рамках проектов Кластера; предоставление инжиниринговых услуг СМСП.
6	Калужская область. Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины	Инжиниринговый центр фармацевтики, медицины и биотехнологий	<p>Предлагаемый проект предназначен для создания инфраструктурной площадки, позволяющей оказывать услуги по технологическому инжинирингу малым и средним биофармацевтическим предприятиям. Спектр предоставляемых услуг позволит решать как отдельные задачи, так и весь комплекс технологических работ, необходимых для реализации инновационного биофармацевтического проекта. Перечень предполагаемых услуг: концептуальный технологический аудит, предметный технологический аудит, разработка продуктов и технологий, разработка диагностических систем, биологический</p>

			скрининг, оказание услуг по коллективному использованию оборудования, оказание услуг по коммерциализации НИОКР.
7	Московская область. Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пущино	Создание и оснащение научно-образовательного центра Московского государственного университета в г. Пущино (НОЦ МГОУ)	Целью деятельности НОЦ МГОУ является подготовка широкого круга специалистов разного уровня и профиля образования для реализации Программы развития Кластера, от технологов и разработчиков, способных эффективно работать на современном биотехнологическом оборудовании, до руководителей проектов, детально владеющих знаниями по всем этапам цикла создания инновационных продуктов и системы управления инновациями. Основными видами деятельности НОЦ МГОУ являются: 1) переподготовка и повышение квалификации кадров в целях освоения и использования новых производственных технологий для биотехнологической отрасли; 2) решение кадровых задач кластера путем создания непрерывного процесса подготовки и переподготовки специалистов; 3) проведение НИОКР и внедрение полученных результатов.
8	Новосибирская область. Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий	Инжиниринговый центр комплексного тестирования программных продуктов	Основные виды деятельности ИЦ: - проектирование отдельных производственных процессов и технических систем, включая разработку документации и сертификацию, направленных на отдельные виды тестирования и/или комплексное обеспечение качества продукции потребителей; - подбор и комплексная поставка (и/или сдача в аренду) оборудования и технических систем, предназначенных для тестирования и/или процесса обеспечения качества продукции; - выполнение испытаний и пусконаладочных работ продукции потребителей. Кроме основной деятельности, ИЦ планирует выполнять ряд

			<p>дополнительных услуг по профилю своей специализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведение технологического аудита, диагностирования и экспертизы оборудования и технических систем, предназначенных для тестирования и/или процесса обеспечения качества продукции; - переподготовка и повышение квалификации кадров в целях освоения и использования новых технологий обеспечения качества продукции потребителей.
		<p>Создание коммуникационной и исследовательской площадки для инновационных компаний Биотехнопарк – Центра коллективного доступа</p>	<p>Реализация проекта Биотехнопарка предполагает создание в соответствии с мировыми стандартам развитого комплекса офисных и лабораторных зданий и сооружений Технопарка, включая центр коллективного пользования (ЦКП), оснащенный высококлассным лабораторным и исследовательским оборудованием, используемым как сложившимися компаниями, так и начинающими инновационными компаниями. На основе ЦКП предполагается формирование механизмов по созданию и эффективному сопровождению инновационных бизнесов, формирование развитой сервисной инфраструктуры поддержки инновационного бизнеса. ЦКП в этой системе выполняет функцию «интерфейса» между инвесторами и инициаторами проектов, снижая инвестиционные риски путём всесторонней отработки технологий и бизнес-моделей будущих производств.</p> <p>ЦКП должен решить две основные проблемы, стоящие перед инициаторами биотехнологических проектов, – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокая стоимость научно-исследовательского, испытательного и производственного оборудования; – недостаток чистых помещений, сертифицированных по международным стандартам. <p>ЦКП будет выполнять следующие функции :</p>

			<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение доступа пользователям инфраструктуры к лабораторному и исследовательскому оборудованию для проведения прикладных разработок. – Проведение испытаний, включая сертификационные. – Обеспечение доступа к базе данных образовательных программ и приглашение специалистов для проведения обучающих и тренинговых программ в сфере биотехнологий. – Патентная поддержка. – Выбор бизнес-модели развития. – Управленческий и стратегический консалтинг. – Поиск бизнес партнеров и инвесторов. – Подготовка и «упаковка» проектов для привлечения венчурного финансирования – Маркетинговый и технологический анализ рынка с точки зрения спроса и предложения новых технологий / продуктов. – Оказание консультационных услуг в сфере маркетинга и менеджмента. – Предоставление технологических консультационных услуг.
9	Московская область. Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)	Оснащение оборудованием государственного общеобразовательного бюджетного учреждения	В рамках программы развития кластера с целью повышения эффективности системы отбора талантливых абитуриентов, являющейся обеспечивающим фактором эффективности «Системы Физтеха», в настоящее время ведется строительство первой очереди школы для одаренных детей естественнонаучной направленности с пансионом в шаговой доступности от МФТИ. Реализация данного программного мероприятия позволит увеличить

		«Московская областная общеобразовательная школа-интернат естественно-математической направленности»	<p>количество талантливых абитуриентов, в первую очередь, из Московской области, что, в конечном итоге, с одной стороны, позволит увеличить процент занятых выпускников в организациях-участниках кластера, расположенных на территории Москвы и Московской области, с другой стороны, увеличит эффективность системы отбора в целом, обеспечив более высокий уровень соответствия качества подготовки требованиям высокотехнологичных рынков в рамках приоритетных направлений развития кластера.</p> <p>Крайне важным уже на уровне школьного этапа образования осуществить погружение талантливых школьников в среду научных лабораторий и исследовательских подразделений высокотехнологичных компаний, способствующую выявлению среди них технологических лидеров. Кроме этого, опережающее овладение прикладными навыками ведения научно-исследовательских работ, что является одной из составляющих концепции создаваемой школы, позволит лучшим образом соответствовать новым экономическим траекториям развития, характеризующихся значительным сокращением времени между фундаментальными исследованиями и дальнейшим их трансфером в экономику.</p>
10	Республика Татарстан. Камский инновационный территориально-производственный кластер	-	-

11	Москва. Кластер «Зеленоград»	Создание пре-инкубатора	<p>Задачи пре-инкубатора:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание условий для доведения проектов с уровня «идеи» до уровня «стартап» с последующей коммерциализацией; - создание условий для привлечения частного и государственного капитала в инновационные и научно-технические проекты участников Кластера: - укрепление кооперации между организациями-участниками Кластера, коллективами разработчиков инновационных проектов и сообществом посевных инвесторов; - повышение уровня компетенций среди представителей коллективов инновационных разработчиков; - повышение имиджа Кластера.
12	Томская область. Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии	Создание Томского регионального инжинирингового центра (ТРИЦ)	<p>Основной целью создания ТРИЦ является сокращение времени создания новых продуктов и преодоление технических и технологических проблем начиная с этапа завершения научно-исследовательских работ и до этапа внедрения продукта в массовое производство.</p> <p>Базовые задач ТРИЦ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Радикальное сокращение времени на НИОКР; • Повышение качества и технического уровня продукции, культуры опытно-конструкторских и опытно-технологических работ; • Разработка новых технологий производства и изделий. <p>Стратегические задачи ТРИЦ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стать центром инжиниринга, который берет на себя весь цикл работ от разработки продукта и технологии до запуска их в производство и сдачи заказчику. • Обеспечить заказчика полным инжиниринговым

			<p>сопровождением - исследовательские, инженерно-технологические решения, технико-экономические обоснования, полный пакет технической документации в соответствии с ГОСТ, обучение, сервисное обслуживание по основным направлениям деятельности ТРИЦ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выявить существующие региональные компетенции по основным направлениям деятельности ТРИЦ и обеспечить взаимодействие с организациями, которые ими обладают. • Создавать взаимосвязь между участниками кластера, формировать крупные комплексные межотраслевые проекты на стыке наук с участием вузов, НИИ, крупного и малого бизнеса. • Обеспечить безубыточность, а впоследствии прибыльность деятельности ТРИЦ за счет оказания востребованных бизнесом услуг в области инжиниринга.
13	<p>Республика Мордовия. Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением</p>	<p>Развитие центра энергосберегающей светотехники</p>	<p>Целью развития ЦЭС является формирование инновационной инфра-структуры, направленной на обеспечение кооперации участников Кластера в научной и производственной сферах, с целью повышения конкурентоспособности светотехнической отрасли Республики Мордовия и Российской Федерации.</p> <p>Перечень услуг, оказываемых структурными подразделениями ЦЭС:</p> <p>Исследовательский центр:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исследования в области инновационных источников света и их компонентов; 2. Исследования в области разработок энергоэффективных световых приборов и их компонентной базы; 3. Исследования в области интеллектуальных систем управления

			<p>освещением;</p> <ol style="list-style-type: none">Исследования в области технологических материалов;Маркетинговые исследования светотехнического рынка. <p>Дизайн центр:</p> <ol style="list-style-type: none">Формирование требований потребителя и технического задания на разработку источников света, световых приборов и систем освещения;Разработка дизайна источников света и световых приборов;Моделирование и прототипирование источников света и их комплектующих;Моделирование и прототипирование световых приборов и их комплектующих;Моделирование и прототипирование блоков питания для световых приборов на источниках света различного типа;Разработка моделей и проектирование систем освещения. <p>Конструкторско-технологический центр</p> <ol style="list-style-type: none">Разработка конструкторской документации;Разработка технологической документации;Консультации по подбору оборудования;Проектирование высокотехнологичных производств. <p>Центр отработки конструкций и технологий производства:</p> <ol style="list-style-type: none">Прототипное производство печатных плат и блоков питания для светодиодных приборов;SMD-, DIP-монтаж компонентов для светодиодных приборов;Производство комплектующих газоразрядных ламп высокого
--	--	--	--

			<p>давления по кварцевой и керамической технологиям;</p> <ol style="list-style-type: none">4. Металлообработка (раскрой, покраска, сварка);5. Обработка пластмасс (литье, экструзия, штамповка). <p>Контрольно-испытательный центр:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Контроль качества выполнения технологических операций;2. Проверка функциональных характеристик, показателей надежности и безопасности изделий;3. Испытания на климатические и механические воздействия;4. Испытания на электромагнитную совместимость;5. Испытания на пожароопасность;6. Измерение светораспределения, спектральных характеристик, построение кривых силы света (фотометрия).
--	--	--	--

Инжиниринговые центры, несмотря на новизну этой концепции, являются самыми популярными объектами инфраструктуры в пилотных ИТК. Большинство инжиниринговых центров должны иметь в своей деятельности фокус на поддержку производственных малых и средних предприятий. Теоретически такие центры должны доставлять инновационный лифт для производственных (технологических) стартапов в нефинансовой части, предоставляя им такие возможные услуги как 1) НИОКР, 2) техническая экспертиза, 3) база данных контрагентов, которые могут оказаться полезными в дальнейшей работе над продуктом, 4) прототипирование, 5) тестирование, 6) промышленный дизайн, 6) предсерийный выпуск. Хотя на практике, в ряде случаев инжиниринговый центр сводится к центру коллективного пользования оборудованием.

Несмотря на теоретическую обоснованность инжинирингового центра как объекта инновационной инфраструктуры, данные центры в таком виде (принадлежащие государству объекты инфраструктуры) не встречаются за рубежом. Инжиниринг представляет собой востребованную рыночную услугу. Непонятно, в чем именно тут «провал рынка» и в какой мере вмешательство государства посредством строительства соответствующей инфраструктуры и покупки оборудования является эффективной мерой. Тем более, инжиниринг – это услуга с высокой добавленной стоимостью, в основе которой лежат компетенции и опыт, а, значит, высокие заработные платы, – редкость в государственном секторе.

Несмотря на возможную критику, инжиниринговые центры стали активно создаваться, начиная с 2013 года, первоначально появившись как опция в программе поддержки малого и среднего предпринимательства Минэкономразвития России.

Сейчас инжиниринговые центры постепенно становятся реальностью в регионах России. В этой связи, важной задачей является определение их места и роли в региональной инновационной политике, отношения к другим объектам инновационной экосистемы. Наиболее внятной представляется ситуация в кластере «Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением» Республики Мордовия. В Республике инжиниринговый центр является частью технопарка в сфере высоких технологий. При этом технопарк взял на себя функции УК пилотного ИТК, создав профильный отдел. В других регионах и кластерах такой определенности еще нет.

Одним из возможных ракурсов рассмотрения кластера является концепция «потока стартапов». Данный ракурс предполагает видение условий для ведения бизнеса, инфраструктуры, институтов развития и инструментов государственной

политики в регионе с позиции поддержки стартапов на разных стадиях их существования: от идеи и команды до зрелого растущего бизнеса, вносящего важный вклад в региональную экономику. Так называемый инновационный лифт является таким примером: федеральные институты развития ранжируются в зависимости от своего места в рамках цикла развития стартапа.

Если рассматривать сервисную инфраструктуру пилотных ИТК с точки зрения «потока стартапов», то можно разделить все кластеры как по значимости этой задачи для них, так и по наличию различных элементов инфраструктуры, формирующейся в кластере, для генерирования стартапов.

Менее всего задача генерирования стартапов артикулирована в планах формирования инфраструктуры в ряде кластерах Московской области и города Дмитровграда.

В проекте биотехнологического кластера Пушкино «Создание и оснащение научно-образовательного центра Московского государственного областного университета в г. Пушкино (НОЦ МГОУ)» основной декларируемый фокус – более полное удовлетворение кадровых потребностей существующих организаций – участников кластера.

То же самое можно сказать и о проекте оснащения и переоснащения оборудованием Международного университета природы, общества и человека «Дубна», а также создания центра обработки данных для накопления и хранения электронных образовательных программ в сфере высшего профессионального образования и общего среднего образования в инновационном территориальном кластере ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне. Вместе с тем, команда кластера, помимо участия в программе поддержки пилотных ИТК Минэкономразвития России, прилагает значительные усилия для формирования целостной системы поддержки инновационного предпринимательства. Так, в рамках работы с ОАО «РВК» в ближайшее время планируется создание центра технологического предпринимательства, а также участие в проекте «Региональный бизнес катализатор».

Особняком стоит кластера «Физтех XXI». Данный кластер является мощным генератором технологических стартапов и, постепенно, обрастает необходимой инновационной инфраструктурой. Уже действует БиоБизнес-Инкубатор, строится Биофармацевтический корпус. В этом году были анансированы планы строительства технопарка в сфере высоких технологий (по программе Минкомсвязи России) по направлению «Информационные технологии».

Заявленный на получение федеральной субсидии проект – «Оснащение оборудованием государственного общеобразовательного бюджетного учреждения

«Московская областная общеобразовательная школа-интернат естественно-математической направленности» - укрепляет компетенции МФТИ, однако, достаточно отдаленно и косвенно относится к текущим проблемам выстраивания эффективной системы поддержки стартапов.

Поддержанные проекты Ядерно-инновационного кластера г. Дмитровграда (модернизация и техническое оснащение стадиона «Строитель», создание сети общеобразовательных организаций, реализующих программы Международного бакалавриата, создание современного библиотечного интеллектуального центра) направлены на развитие городской среды, повышения ее привлекательности для существующих и потенциальных высококвалифицированных работников. Возможно, эти проекты окажут влияние и на инновационную активность. Однако это влияние явно косвенное и не рассматривается как первоочередная задача.

Вместе с тем, в программе развития данного кластера указано, что инфраструктурные проекты (включая строительство и закупку оборудования для якорных участников) лишь создаёт необходимые условия для интенсивного развития производственного потенциала. Для поддержания устойчивого роста объемов промышленного производства, обеспечения реализации запланированных производственных проектов пилотного ИТК, а также для развития производственной кооперации на протяжении всего срока действия программы развития предусмотрены проекты второй группы, реализация которых предусмотрена в рамках финансирования деятельности специализированной организации, как за счет субсидий из регионального, так и федерального бюджета.

Среди этих будущих проектов в Программе развития кластера указаны:

1. Создание индустриального парка с центром материаловедения и центром обмена информацией;
2. Создание бизнес-инкубатора;
3. Содействие созданию потока проектов в рамках Кластера, в том числе:
 - а) проведение ежегодной конференции поставщиков в интересах Кластера.
 - б) проведение ежегодного конкурса проектов малого и среднего бизнеса (в том числе инновационных) для нужд участников Кластера, включая:
 - проведение переговоров с институтами развития (открытое акционерное общество «Российская венчурная компания», иные венчурные инвесторы, общество с ограниченной ответственностью

«Роснано» и др.), заключение партнерских соглашений в целях проведения конкурса;

- организационное обеспечение проведения конкурса (выбор и аренда помещения, обеспечение присутствия участников, формирование экспертных групп для оценки проектов; сопровождение первичного и вторичного отбора проектов и др.). Первичный отбор проектов может быть организован на научных мероприятиях (конференциях, семинарах, круглых столах, презентациях). Отбор проектов будет проводиться как заочно, так и очно. Результаты отбора будут зафиксированы организаторами полуфинального мероприятия в протоколе. Вторичный отбор проектов может проводиться экспертным советом (рабочей группой на базе Кластера), заочно и очно. Заявки на участие в финальном отборе могут быть поданы только участниками, прошедшими предыдущие стадии отбора.

в) консультационное сопровождение проектов, включая:

4. Обеспечение сбора и анализа предложений участников Кластера, направленных на совершенствование регионального и федерального законодательства в области поддержки инновационных производств;

5. Организационное сопровождение производственных проектов Кластера, включая:

а) организационное сопровождение деятельности рабочих групп, создаваемых по инициативе Совета Кластера, Общего собрания участников Кластера или же по инициативе более чем двух участников Кластера и предназначенных для обсуждения производственных проектов Кластера;

б. содействие включению производственных проектов Кластера в мероприятия региональных целевых (государственных) программ, включающих направления по развитию инновационной деятельности в Ульяновской области (предоставление субсидий (грантов) на конкурсной основе на создание и развитие субъектов малого предпринимательства, осуществляющих инновационную деятельность, в рамках соглашения с Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере);

в) содействие включению производственных проектов Кластера в Заявку Ульяновской области на предоставление субсидий (в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации № 188 от 06.03.2013) в 2013 году и в последующие годы;

г) содействие включению проектов в сфере исследований и разработок в профильные государственные и федеральные целевые программы, в том числе: в федеральную целевую программу «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу», в федеральную целевую программу «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007-2010 годы и на перспективу до 2015 года»;

д) обеспечение включения проектов Кластера в областную целевую программу «Развитие малого и среднего предпринимательства в Ульяновской области» на 2011-2015 годы, утверждённой постановлением Правительства Ульяновской области от 10.11.2010 №42/389-П «Об утверждении областной целевой программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в Ульяновской области» на 2011-2015 годы»), а также в Государственную программу «Формирование благоприятного инвестиционного климата в Ульяновской области» на 2014-2018 годы (разрабатывается).

7. Поиск инвесторов и партнеров для реализации производственных проектов Кластера»⁶⁰.

Таким образом, в будущем планируется запустить на базе кластера «поток проектов», в том числе, привлекая ОАО «РВК».

С точки зрения рассматриваемого ракурса практически ничего нельзя сказать о проекте создания инжинирингового центра в Саровском инновационном кластере. В концепции создания ничего не сказано ни про МСП, ни про создание новых бизнесов.

Томский кластер занимает по рассматриваемому критерию промежуточное место. Особого акцента на МСП нет, но в принципе представленная концепция инжинирингового центра не ограничивает участие МСП. Возможно, тематика МСП является имплицитной для данной концепции. Доказательством этого может быть сам статус УК, который является центром кластерного развития, созданным по программе поддержки малого и среднего предпринимательства (для целей поддержки этого предпринимательства). Также Томск традиционно является местом концентрации инновационно активных малых и средних предприятий.

Такую же «серединную» позицию занимает и проект инжинирингового центра в Республике Мордовия. С одной стороны, инжиниринговый центр создается для усиления существующих предприятий. С другой, он тесно связан с

⁶⁰ Программа развития инновационного территориального кластера «Ядерно-инновационный кластер города Димитровграда Ульяновской области» на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Ульяновской области от 12 сентября 2013 г. № 623-пр

технопарком, в котором должны концентрироваться профильные старт-апы и технологический малый и средний бизнес.

Проект инжинирингового центра Аэрокосмического кластера Самарской области является одним из самых комплексных. В его рамках поддержка МСП является одним из необходимых элементов. Так авторы программы констатируют, что «...предприятия аэрокосмического кластера во многом перегружены непрофильными процессами и зачастую носят характер натуральных хозяйств. В целях оптимизации структуры цепей поставок и структуры кластера в целом, в рамках Самарской кластерной инициативы открыта программа аутсорсинга. В частности, с ОАО УК «ОДК» и Министерством промышленности и торговли РФ намечен аутсорсинг 3-х предприятий – производство арматуры, ремонта, оснастки. Аналогичные программы выстраиваются с ОАО «Авиакор» и ОАО «ЦСКБ-Прогресс».

В рамках развития кластера большое внимание уделяется поддержке и инкубированию инновационных предприятий достаточно широкого спектра от консалтинга и проектирования современных систем управления производством («Разумные решения», МК, ПИА) до современных методов проектирования технологических процессов, оснастки (ООО «Делком-Самара», ООО «Техностиль»). В регионе развивается инициатива проведения бенчмаркинга СМСП совместно с ведущими экспертами еврокомиссии (Fraunhofer, Winning Moves Ltd). Реализуется адресная поддержка по вопросам подготовки и проведения аудитов по международным стандартам качества. Подготовлен проект программы развития СМСП в рамках аэрокосмического кластера»⁶¹.

Вместе с тем, специального фокуса на старт-апы (безотносительно, хорошо это или плохо к рамках данного кластера) и формирование специальных условий, способствующих их формированию и развитию, обнаружено не было.

Далее, рассмотрим проекты пилотных ИТК по формированию сервисной инфраструктуры, в большей степени акцентированные на теме поддержки начинающего инновационного предпринимательства.

Среди таких проектов - «Создание и (или) обеспечение деятельности инжинирингового центра для субъектов предпринимательства» на базе Кластера инновационных технологий ЗАТО г. Железнодорожск. Целью данного проекта является повышение уровня научно-технологического развития и модернизация производства субъектов малого и среднего предпринимательства в области создания современной космической техники и телекоммуникационных систем. Все

⁶¹ Концепция развития инжинирингового центра инновационного территориального аэрокосмического кластера Самарской области.

указанные услуги Центра специфицированы под потребности малого и среднего бизнеса.

Инжиниринговый центр фармацевтики, медицины и биотехнологий Калужской области подразумевает создание инфраструктурной площадки, позволяющей оказывать услуги по технологическому инжинирингу малым и средним биофармацевтическим предприятиям. Закладываемые в план деятельности инжинирингового центра услуги подходят для проектов ранней стадии развития. Проект инжинирингового центра реализуется центром кластерного развития Калужской области (он же управляющая компания пилотного ИТК и центр инновационного развития Калужской области). В целом такая конфигурация органов управления кластером одна из самых удачных с позиции поддержки «потока старт-апов» в кластере и регионе. Объединение этих функций препятствует возникновению «разрывов» между пилотными ИТК и кластерами МСП, курируемых ЦКР, и между развитием кластеров в регионе, стимулированием инновационной деятельности и поддержкой малого и среднего бизнеса.

Приведем для примера цели и задачи ОАО «Агентство инновационного развития - центр кластерного развития Калужской области», на которое возложены функции специализированной организации кластера фармацевтики, медицины и биотехнологий Калужской области.

«ОАО «Агентство инновационного развития - центр кластерного развития Калужской области» занимается формированием на территории региона инновационных кластеров и развитием технопарков в сфере высоких технологий, содействует разработке и реализации кластерных инициатив с участием органов власти, учреждений образования и науки, бизнеса и других заинтересованных лиц. С целью реализации основных задач ОАО «Агентство инновационного развития - центр кластерного развития Калужской области» оказывает содействие развитию и внедрению на малых и средних предприятиях региона высокотехнологичной, конкурентоспособной продукции на всех этапах ее жизненного цикла: от разработки (маркетинг, дизайн и прототипирование) и подготовки производства, до производства, сбыта и продвижения продукции на внутренний и внешний рынки. Задачами ОАО «Агентство инновационного развития - центр кластерного развития Калужской области» являются:

- формирование на территории Калужской области инновационных кластеров и развитие технопарков в сфере высоких технологий;
- координация деятельности элементов Национальной инновационной системы в Калужской области;

- привлечение прямых инвестиций для развития инновационной деятельности в регионе;
- содействие в разработке и реализации кластерных проектов с участием органов власти, учреждений образования и науки, бизнеса, иных заинтересованных лиц;
- создание информационно-поисковой партнерской сети;
- содействие инновационным предприятиям и проектам, носителям идей в получении услуг в сфере маркетинга, сертификации, лицензирования, патентования, финансирования инновационных проектов, поиска партнеров и других услуг при зарождении, формировании и реализации проектов;
- взаимодействие в рамках национальной инновационной системы с институтами развития Российской Федерации («Российская корпорация нанотехнологий», ОАО «Российская венчурная компания», Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и др.) и привлечение их финансов;
- развитие международного сотрудничества в сфере инновационной деятельности, формирование инновационного имиджа Калужской области.

ОАО «Агентство инновационного развития - центр кластерного развития Калужской области» является системным интегратором кластерных процессов в регионе, управляет инфраструктурными проектами инновационного развития и выступает в роли представителя региона в Фонде содействия развитию малых форм предприятий в . научно-технической сфере, Ассоциации инновационных регионов России, ОАО «Российская венчурная компания»⁶².

Сильный фокус на поддержке стартапов имеют оба инжиниринговых центра пилотного ИТК Новосибирской области. Инжиниринговый центр комплексного тестирования программных продуктов является востребованной сервисной инфраструктурой, в том числе, для ИТ стартапов, так как позволяет предпринимателям серьезно экономить на заработной плате, покупая услуги тестирования своих продуктов на стороне. Подобная инфраструктура, будучи интегрированной в ИТ технопарк Новосибирской области, повышает конкурентоспособность всего ИТ сообщества региона, причем не столько уже существующих успешных компаний, сколько потенциальных стартапов. Центр коллективного доступа Биотехнопарка также специализирован на поддержку инновационных стартапов. Предполагается, что ЦКП будет выполнять функцию «интерфейса» между инвесторами и инициаторами проектов, снижая инвестиционные риски путём всесторонней отработки технологий и бизнес-моделей будущих производств.

⁶² Программа развития кластера фармацевтики, биотехнологий и биомедицины Калужской области.

Создание пре-инкубатора в кластере «Зеленоград» является, пожалуй, одним из примеров создания сервисной инфраструктуры в кластере, нацеленной сугубо на стимулирование новых технологических стартапов на территории его базирования. Идея пре-инкубатора заключается в том, чтобы поддерживать начинающих предпринимателей не только на стадии «старт-ап» (что предлагается в обычном бизнес-инкубатора), но и на стадии «идеи». Предполагается размещение резидентов на срок от 1 до 12 месяцев. При этом услуги пре-инкубатора заключаются в предоставлении рабочего места, компьютера и оргтехники, а также консультации, помощь в подготовке бизнес-планов и презентации проектов, рекомендации по дальнейшему развитию проектов, содействие в регистрации юридического лица.

Вместе с тем, возможно, здесь обнаруживается другая крайность. Смысл кластерной политики государства в поддержке совместных проектов организаций, расположенных на одной территории, ведущих деятельность в смежных видах деятельности. Соответственно, одним из критериев операциональной эффективности такой политики является количество вовлеченных в проекты разнородных субъектов (МСП, крупный бизнес, вузы, НИИ, местные власти и пр.). Через это обеспечивается 1) соответствие мер поддержки реальным нуждам хозяйствующих субъектов, 2) преодолевается «провал рынка», связанный с высокими транзакционными издержками самоорганизации и разработки совместных проектов, 3) повышение уровня воздействия мер государственной поддержки на экономику региона. В соответствии с этим пониманием, возникает вопрос, в какой мере проект создания пре-инкубатора отвечает потребностям участников кластера (прежде всего, коммерческих организаций), а в какой – это планы региональных или местных органов власти по развитию территории (повышению занятости, предпринимательской активности и пр.).

В целом в региональной инновационной политике государства можно выделить две парадигмы:

- одна предполагает повышение инновационности через стимулирование взаимодействия между существующими организациями (кластерный подход, подход «тройной спирали»), главным результатом которого должны стать совместные инновационные проекты между ними;
- другая парадигма («поток старт-апов», «инновационная экосреда», «региональная инновационная система») развивает инновации через формирование условий и инфраструктуры, способствующей появлению и развитию старт-апов, т.е.

инновационных проектов, связанных с появлением новых фирм⁶³.

Разумеется, тут нет строго противоречия, в случае если участники кластера поддерживают данный проект. Как правило, универсальными критериями для проверки являются наличие процедур согласования программ, планов и проектов с участниками (см. раздел 3.7), подотчетность УК кластера его участникам, а также наличие частного софинансирования в проектах. К сожалению, практически во всех пилотных ИТК есть резервы для дальнейшего совершенствования в направлении того, чтобы оценка по этим критериям давала положительный результат.

Отдельно следует выделить такую сервисную инфраструктуру в кластерах, как внутрикластерный венчурный фонд, о планах создания которого упомянуто в программах развития пилотных ИТК в Республике Татарстан и Ульяновской области (г. Димитровград).

Справочно отметим, что ОАО «РВК» сформировало целый спектр инструментов в целях комплексного развития инновационной экосистемы в кластере, способствующего стимулированию «потока проектов»:

- Проект «Региональный бизнес-катализатор» - тиражирование модели (установочной документации) работы регионального бизнес-катализатора в территориально-отраслевых кластерах (центрах)
- Проект «Центр технологического предпринимательства вуза» - тиражирование типового решения по созданию инновационного центра (ИЦ) при региональном технологическом ВУЗе/НПО
- Информационно-образовательный онлайн-проект LearnIP.ru
- Онлайн – платформа технологического брокера Venture IP
- Проект «Информационный портал территориально-отраслевого кластера»
- Региональные сессии практического консалтинга (РСПК)
- Открытые образовательные программы (школы, семинары, тренинги)
- Профессиональное сообщество венчурных инвесторов Российский Венчурный клуб (Russian VC Club)
- Проект по расчёту и присвоению стартапам ранней стадии, не имеющим регулярного финансового оборота, индекса инвестиционной привлекательности

⁶³ Подробнее, см. Куценко Е.С. Кластеры и технопарки. Инновационный коктейль или трезвый расчет? <http://www.slideshare.net/evgenykutsenko/27112013-28698374>

- Рейтинг российских высокотехнологичных быстроразвивающихся компаний «ТехУспех»

Важной общей информационной инфраструктурой является веб-сайт кластера. Характерно, что подавляющее большинство респондентов указали, что такой сайт уже существует (рис. 3.10.). Известно, что ряд кластеров на данный момент разрабатывают такого рода порталы.



Источник: данные анкетирования

3.3. Взаимодействия участников кластеров с учетом интересов головных компаний вертикально – интегрированных холдингов и госкомпаний

В большинстве пилотных ИТК представлены якорные предприятия, которые являются филиалом или дочерними предприятиями вертикально – интегрированных холдингов и госкомпаний. Эти филиалы или дочерние предприятия имеют де факто или де юре особый статус в кластере, входя в его высшие органы управления (такие как совет кластера). Согласование программы развития кластера с такими якорными предприятиями, а также заключение соглашения между УК кластера и якорными предприятиями позволяют в полной мере учесть интересы вертикально – интегрированных холдингов и госкомпаний.

В ряде случаев головные компании вертикально – интегрированных холдингов и госкомпаний входят в Совет кластера (высший орган управления). Такая схема управления реализуется в кластерах Госкорпорации «Росатом». При этом под Советом кластера понимается коллегиальный орган федерального уровня, предназначенный для управления кластером в стратегической перспективе и создаваемый с участием представителя федеральной исполнительной власти, который является председателем данного совета.

Примером такого органа управления может служить совет кластера в кластере г. Димитровграда.

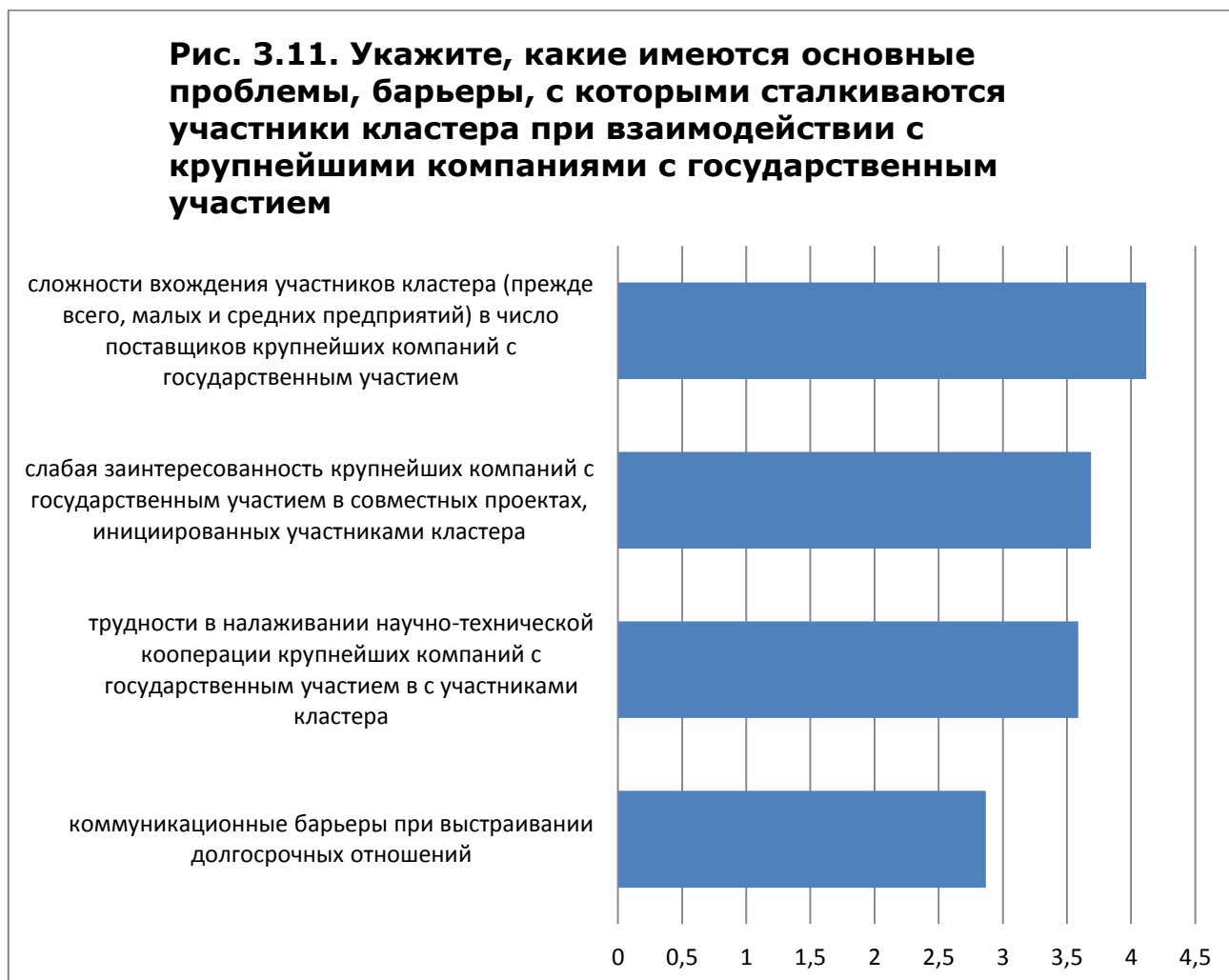
Таблица 3.2. Состав совета кластера в Ядерно-инновационном кластере г. Димитровграда

ФИО	Должность, место работы
ПОПИК Василий Михайлович	председатель Совета кластера, заместитель начальника Экспертного управления Президента Российской Федерации
ГОРШЕНИН Николай Анатольевич	глава муниципального образования «Город Димитровград»
КНЯГИНИН Владимир Николаевич	директор Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»
МОРОЗОВ Сергей Иванович	губернатор Ульяновской области
ПЕРЕЛЫГИН Юрий Александрович	член Совета Национальной гильдии градостроителей
ПЕРШУКОВ Вячеслав Александрович	заместитель генерального директора Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» – директор Блока по управлению инновациями
ПОНОМАРЕВ Алексей Константинович	заместитель Министра науки и образования Российской Федерации
СТРИХАНОВ Михаил Николаевич	ректор НИЯУ «МИФИ»

Источник: программа развития Ядерно-инновационного кластера г. Димитровграда

В целом, нет никаких оснований полагать, что интересы вертикально – интегрированных холдингов и госкомпаний в рамках деятельности пилотных ИТК каким-то образом ущемляются. Скорее, имеет смысл говорить о недостаточном уровне коммуникации и взаимодействия, а также о слабой заинтересованности госкомпаний во взаимодействии в рамках подобных форматов, как кластеры или технологические платформы. На рис. 3.11. (дублирует рисунок 1.13.) приведена

оценка проблем и барьеров, с которыми сталкиваются участники пилотных ИТК при взаимодействии с крупнейшими компаниями с государственным участием (по мнению представителей пилотных ИТК).



Источник: данные анкетирования

Более актуальной проблемой для отечественных кластеров является недостаток частной инициативы, критической массы малых и средних предприятий и отсутствие внутренней конкуренции⁶⁴.

Установленная в ряде кластеров система управления, в которой ключевые решения принимают чиновники высокого ранга и топ-менеджеры госкомпаний, противоречит зарубежному опыту. Так на семинаре группы «Кластерные политики и кластерные инициативы»⁶⁵ консультант Всемирного банка Филипп Жеффруа отметил, что в управлении французскими кластерами (Полюса конкурентоспособности) принят такой принцип голосования, согласно которому старт-ап имеет 5 голосов, малое или среднее предприятие – 3, а крупное – 1. При этом чуть менее половины голосов наблюдательного совета не распределяются, а удерживаются за региональными и местными органами власти. При этом в рамках рассматриваемой французской программы поддержки кластеров (Competitiveness Clusters) удельный вес малых и средних фирм среди всех организаций-участников составляет 80%!⁶⁶ Таким образом, именно старт-апы и МСП определяют стратегию, программу и проекты кластера.

⁶⁴ «Присутствие в развитой городской среде значительного числа занятых/компаний в связанных отраслях является необходимым, но не достаточным условием самоподдерживающегося развития кластера. Необходима внутренняя конкуренция, которая играет роль стимула к совершенствованию и развитию. Помимо этого конкуренция подразумевает отсутствие высоких барьеров для движения людей, фирм и капитала в и из кластера. Такое движение должно способствовать тому, что кластер будет притягивать наиболее конкурентоспособных субъектов и, за счет высокой стоимости немобильных факторов производства, отталкивать неэффективных предпринимателей. При этом важна именно конкуренция между компаниями кластера; конкуренции с компаниями вне кластера (например, зарубежными) недостаточно. Считается, что дистанцированная конкуренция не такая острая в силу объективных причин: разной стоимости факторов производства, относительной стоимости валют, различных налоговых режимов, сложности бенчмаркинга конкурентов. Тогда как локализованная конкуренция подогревается нежеланием проиграть соседу, которого хорошо знаешь» (Куценко Е.С. Анализ пилотных инновационных территориальных кластеров в России: в поисках направлений дальнейшего развития // XIV Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ. В печати.).

⁶⁵ <http://cluster.hse.ru/news/1296/>

⁶⁶ DGCIS (2009) Competitiveness Clusters in France. General Directorate for Competitiveness, Industry and Services. Available at: <http://www.industrie.gouv.fr/poles-competitivite/brochure-en.html> (accessed 10 July 2012); Pro Inno Europe (2009) INNO-PolicyTrendChart. Available at: <http://proinno.intrasoft.be/index.cfm?fuseaction=wiw.measures&page=detail&ID=8922> (accessed 26 July 2012).

Рис. 3.12. Роль малых и средних предприятий в отечественной и европейских программах поддержки кластеров

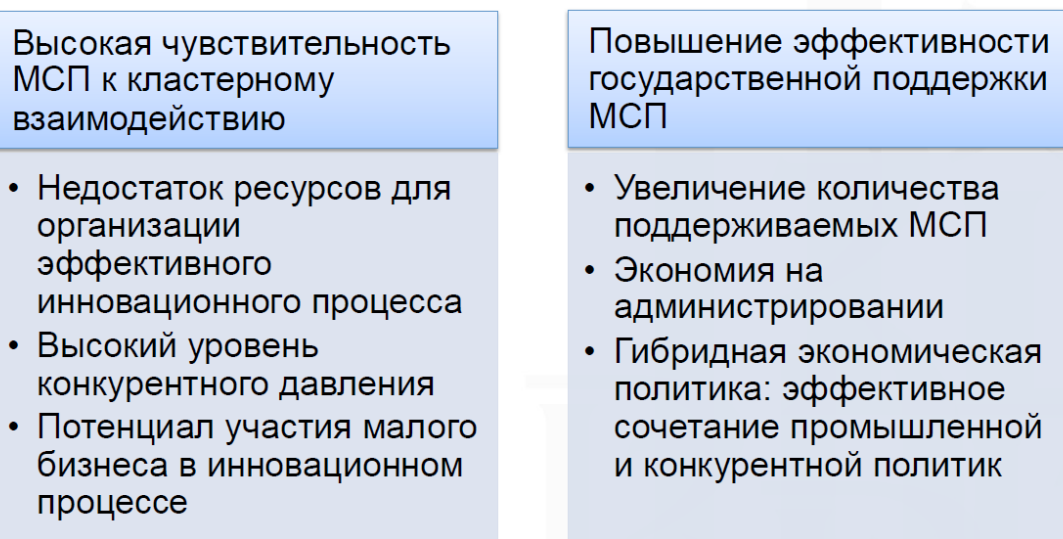
<p>Российская программа:</p> <ul style="list-style-type: none">• Основной акцент на проблемы существующих крупных предприятий.• МСП зачастую участвуют в кластере формально, на бумаге, не будучи вовлеченными в проекты кластера.• Как правило, МСП исключены из управления кластером.• Для поддержки МСП в кластерах существует отдельная программа (ЦКР), но в ее рамках, как правило, поддерживаются другие кластеры или вообще не кластеры.	<p>Европейский опыт:</p> <p>Более 60% бюджета программы БиоРегио было направлено частным компаниям, большинство из которых старт-апы.</p> <p>80% участников программы Полюса конкурентоспособности во Франции – малые и средние предприятия. МСП получили в общей сложности 54% совокупного бюджета программы.</p>
--	---

Источник: Куценко Е.С. Резервы содержательного развития кластеров. Анализируя европейский опыт. Презентация. XI Общероссийский форум «Стратегическое планирование в регионах и городах России» 22-23 октября 2012 года, Санкт-Петербург.

<http://www.slideshare.net/evgenykutsenko/2012-29447795>

Рисунок 3.12. позволяет сопоставить истинную роль малого и среднего бизнес в рамках российской программы поддержки кластеров и аналогичных европейских программ. На рисунке 3.13. приведены основные аргументы в пользу приоритетной поддержки малого и среднего предпринимательства в кластерах.

Рис. 3.13. Причины ключевой роли МСП в программах поддержки кластеров



Преимущества для крупных фирм: повышение уровня поставщиков, аутсорсинг, создания инновационного окружения, формирования модели open innovation.

Источник: Куценко Е.С. Резервы содержательного развития кластеров. Анализируя европейский опыт. Презентация. XI Общероссийский форум «Стратегическое планирование в регионах и городах России» 22-23 октября 2012 года, Санкт-Петербург. <http://www.slideshare.net/evgenykutsenko/2012-29447795>

3.4. Развитие кластеров за счет внебюджетных источников

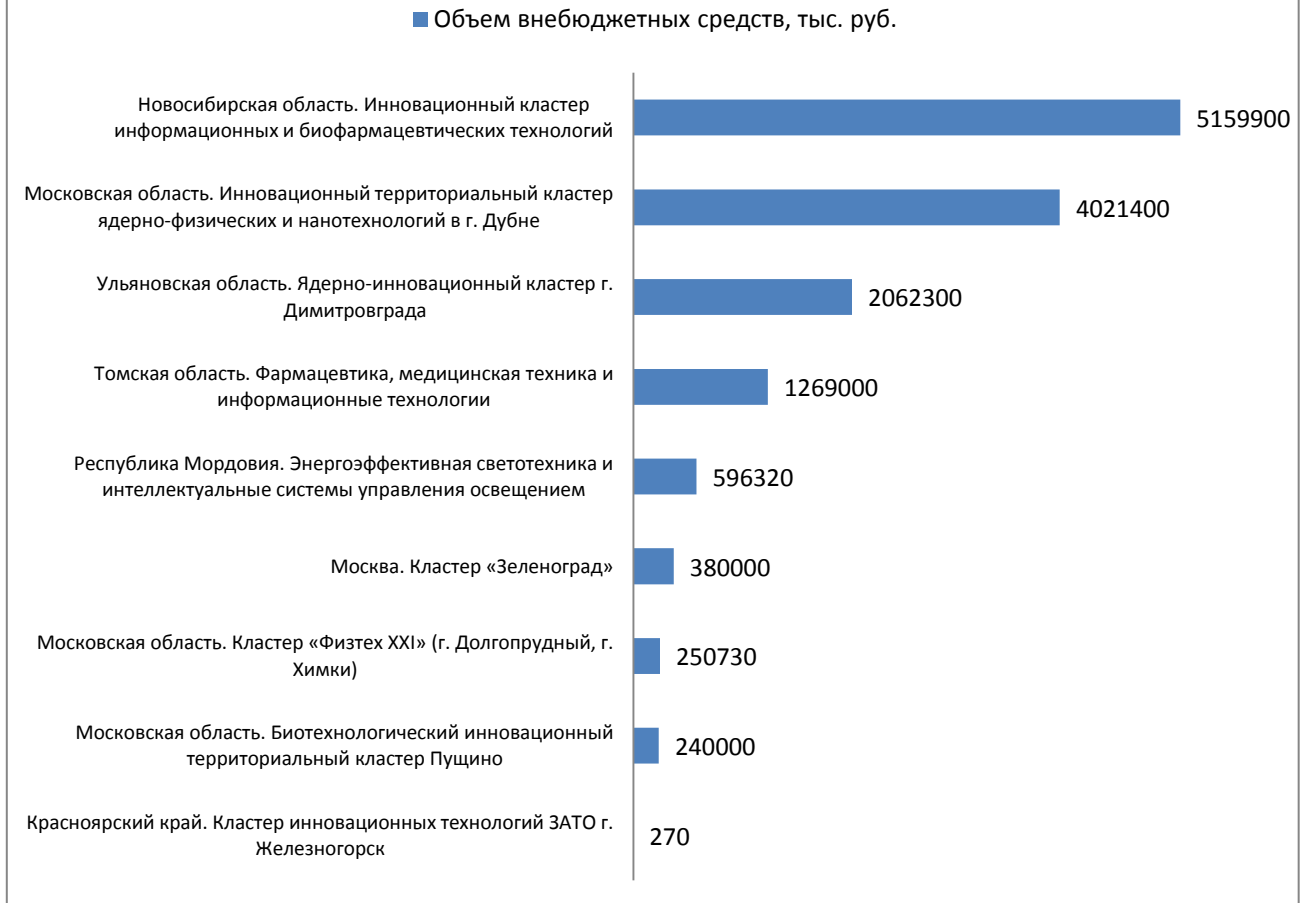
В таблице 3.3. указаны объемы внебюджетных средств, указанные в программах развития кластеров за 2013 год. На рис. 3.14. пилотные ИТК проранжированы по объему привлеченных внебюджетных средств.

Таблица 3.3. Объемы внебюджетных средств в рамках программ развития пилотных ИТК за 2013 год.

№	Наименование пилотного кластера	Объем внебюджетных средств, тыс. руб.
1.	Красноярский край. Кластер инновационных технологий ЗАТО г. Железногорск	270,40
2.	Московская область. Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий в г. Дубне	4021400,00
3.	Нижегородская область. Саровский инновационный кластер	Не указано
4.	Ульяновская область. Ядерно-инновационный кластер г. Димитровграда	2062300,00
5.	Самарская область. Аэрокосмический кластер	Не указано
6.	Калужская область. Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины	9254500,00
7.	Московская область. Биотехнологический инновационный территориальный кластер Пущино	240000,00
8.	Томская область. Фармацевтика, медицинская техника и информационные технологии	1269000,00
9.	Московская область. Кластер «Физтех XXI» (г. Долгопрудный, г. Химки)	250730,00
10.	Республика Татарстан. Камский инновационный территориально-производственный кластер	Не указано
11.	Москва. Кластер «Зеленоград»	380000,00
12.	Новосибирская область. Инновационный кластер информационных и биофармацевтических технологий	5159900,00
13.	Республика Мордовия. Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением	596320,00

Источник: программы развития пилотных ИТК первой группы, 2013 г.

Рис. 3.14. Ранжирование пилотных инновационных территориальных кластеров в объеме привлеченных внебюджетных средств в рамках реализации программы развития в 2013 году



Источник: программы развития пилотных ИТК первой группы, 2013 г.

Подвергать глубокому анализу данную информацию не имеет большого смысла, так как критериев отнесения того или иного мероприятия к проекту кластера (тем более совместному проекту) установлено не было. В этой связи, зачастую, в качестве проекта кластера может быть указан проект одного из его участников. Характерно, что для реализации проектов, на которые запрашивалась федеральная субсидия, внебюджетные средства не привлекались (такого условия не выдвигалось).

В принципе, объем привлеченных внебюджетных средств не являлся критерием для определения размера федеральной субсидии, выделяемой на развитие кластера. Поэтому указание тех или иных объемов являлось делом добровольным и бесконтрольным.

Действительно актуальным (и дискуссионным) для развития пилотных ИТК является вопрос учета привлеченных внебюджетных средств в качестве возможного замещения регионального софинансирования, необходимого для получения федеральной субсидии. В этом случае внебюджетные средства позволяли бы уменьшить до какого-то предела, либо полностью исключить необходимость для пилотного УК для получения федеральной субсидии входить в программы региональных органов власти. Такое решение позволило бы сделать пилотных ИТК более независимыми от региональных органов власти. Как было подробно описано в разделе I, отношения между региональными органами власти и органами управления кластером во многих случаях являются далеко не безоблачными.

3.5. Взаимодействие с органами государственной власти по вопросам предоставления и использования федеральных и региональных субсидии, включая анализ нормативно-правовой базы, регулирующей распределение и предоставление субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров

Корпус нормативно-правовой базы, регулирующий распределение и предоставление субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров, состоит из следующих нормативно-правовых актов:

- Поручение Председателя Правительства Российской Федерации 28 августа 2012 г. №ДМ-П8-5060
- Постановление Правительства от 6 марта 2013 г. № 188 «Об утверждении Правил распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров»
- Приказ № 275 от 21 мая 2013 г. «О реализации постановления Правительства Российской Федерации от 6 марта 2013 г. № 188 «Об утверждении Правил распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития инновационных территориальных кластеров»

- Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 13 августа 2013 г. № 453 г. Москва «О внесении изменений в приказ Минэкономразвития России от 21 мая 2013 г. № 275».
- Приказ № 457 от 13 августа 2013 г. «Об утверждении уровня софинансирования расходных обязательств субъектов Российской Федерации за счет субсидий из федерального бюджета на реализацию программ развития пилотных инновационных территориальных кластеров на 2013 год»
- Протокол заседания Межведомственной комиссии по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России от 29 мая 2013 г. № 17-АК
- Постановление Правительства РФ от 15.07.2013 N 596 «О внесении изменений в Правила распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития инновационных территориальных кластеров»
- Приказ от 4 сентября 2013 г. № 514 «О проведении конкурсного отбора субъектов Российской Федерации для предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров»
- Приказ от 9 сентября 2013 г. №522 «О внесении изменений в приказ Минэкономразвития России от 4 сентября 2013 г. №514
- Приказ от 27 сентября 2013г №558 «Об образовании комиссии по отбору мероприятий, которые будут учитываться при определении размера субсидий, а также мероприятий, включаемых в утверждаемый Минэкономразвития России перечень мероприятий, отобранных для софинансирования за счет средств субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программ развития пилотных инновационных территориальных кластеров»
- Приказ № 591 от 17 октября 2013 г. «О проведении дополнительного отбора мероприятий, которые будут учитываться при определении размера субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программ развития пилотных инновационных территориальных кластеров, а также мероприятий, включаемых в утверждаемый Министерством экономического развития Российской Федерации перечень мероприятий, отобранных для софинансирования за счет средств субсидий»

- Распоряжение Правительства РФ от 18.11.2013 № 2128-р «О распределении субсидий, предоставляемых в 2013 году из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программ развития пилотных инновационных территориальных кластеров»

Ключевым нормативно-правовым актом являются Правила распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации №188 от 06 марта 2013 года (в редакции изменений, утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 июля 2013 г. N 596).

Данные Правила устанавливают порядок предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программ развития пилотных инновационных территориальных кластеров.

3.6. Возможности и ограничения использования участниками кластеров средств госпрограмм и ФЦП, инструментов институтов развития РФ

Возможности использования участниками кластеров средств госпрограмм и ФЦП, инструментов институтов развития РФ связаны с предполагаемой корректировкой действующих и разрабатываемых проектов данных программ и инструментов с учетом приоритетов деятельности пилотных кластеров.

Минэкономразвития России предполагает, что при разработке государственных программ Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», «Развитие авиационной промышленности», «Космическая деятельность России», «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности», «Развитие судостроения», «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности», «Развитие сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» будет обеспечена их увязка с программами развития пилотных ИТК⁶⁷.

Информация о новых направлениях (проектах) пилотных инновационных территориальных кластеров, поддержанных за счет средств государственных программ, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программы, представлена в разделе 1.5. «Направления реализации проектов развития пилотных кластеров с использованием средств

⁶⁷ http://cluster.hse.ru/cluster-policy/gos_progs.php

государственных программ, федеральных целевых программ, инструментов институтов развития РФ», в частности в таблице 1.5.

Исчерпывающая информация о существующих инструментах институтов развития, которые могут быть задействованы в целях поддержки пилотных ИТК, а также о планах институтов развития в этой сфере, в частности о результатах деятельности рабочей группы «Деятельность институтов развития на конкретных территориях, в том числе в инновационных территориальных кластерах» при Межведомственной комиссии по реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России, представлена на сайте Российской Кластерной Обсерватории: <http://cluster.hse.ru/cluster-policy/instituts.php>. В середине 2013 года в рамках указанной рабочей группы был разработан документ «Возможные инструменты и формы поддержки инновационных кластеров со стороны институтов развития».

В частности ОАО «РВК» наладило взаимодействие с большинством пилотных ИТК (как первой и второй группы), сумев разработать для них новые инструменты или адаптировать существующие.

Ключевой задачей своей деятельности в рамках содействия развитию пилотных ИТК в России ОАО «РВК» полагает развитие сервисной инфраструктуры, а также формирование полноценных и компетентных управляющих компаний, способных в том числе содействовать развитию на территории кластера «потока проектов», активизации инновационного предпринимательства, формированию организационных механизмов привлечения венчурного капитала, созданию элементов инновационной экосистемы.

В 2014 году ОАО «РВК» планирует создать проектный офис, обеспечивающий поддержку деятельности объектов инновационной инфраструктуры, а также оказания услуг по следующим направлениям:

содействие развитию инновационных территориальных кластеров, включая поддержку деятельности центров кластерного развития и управляющих компаний кластеров, мониторинг, консультирование, содействие организации специализированных образовательных программ и стажировок;

выявление и распространение лучшей практики использования объектов и сервисов инновационной инфраструктуры (технопарков, бизнес-инкубаторов, центров коллективного пользования, центров прототипирования, бизнес-акселераторов, инжиниринговых центров и др.);

во взаимодействии и при участии других институтов развития оказание деятельной поддержки созданию и развитию инжиниринговых компаний;

содействие формированию проектов портфельных фондов и ДЗО (дочерних и зависимых обществ) РВК, реализуемых на базе объектов инновационной инфраструктуры;

выявление и распространение лучших практик при реализации программ инновационного развития (ПИР), в том числе в деятельности негосударственных предприятий;

поддержка создания и развития практики отраслевого взаимодействия малых инновационных компаний, промышленных предприятий, исследовательских центров, вузов и сервисных компаний;

поддержка повышения компетенций патентных служб на предприятиях;

поддержка ведения реестра инновационной продукции, организации его эффективного использования.

Согласно Направлениям работы ОАО «РВК» на 2014-2016 годы одним из важнейших результатов деятельности проектного офиса должно стать распространение и внедрение лучших практик развития инфраструктуры рынка. В частности, к концу 2016 года должно быть охвачено не менее 30 объектов региональной инфраструктуры (включая пилотные инновационные кластеры); не менее 30 вузов, институтов Ран и ГНЦ; не менее 20 сервисных компаний, инжиниринговых компаний и центров, а также компаний, реализующих ПИР⁶⁸.

Информация об оценке респондентами в пилотных ИТК взаимодействия с разными институтами развития, а также о проблемах и барьерах в этой сфере изложена в разделах 1.5. и 1.6. настоящего отчета.

3.7. Оценка зрелости менеджмента управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров

Под зрелостью менеджмента УК пилотных ИТК понимается уровень формализации ее типовых процессов. Формализация позволяет институционализировать процессы, отойти от «ручного» режима, повысить прозрачность и открытость деятельности органов управления в кластере, как для существующих участников, так и для потенциальных. Формализация лежит в основе европейской системы оценки качества менеджмента в кластерах ECEI (смотрите подробнее раздел II).

Так как деятельность УК в основном до недавнего времени концентрировалась на подготовке стратегии, утверждении списка участников, выборе и согласовании проектов кластера, то закономерным является попытаться оценить степень формализации этих процессов (которые будут повторяться далее регулярно).

В целом, анализируя информацию, отображенную на рис. 3.15-3.22, можно отметить, что уровень формализации достаточно высок. Это связано напрямую с требованием Правил создания специализированных организаций как юридических

⁶⁸ Направления работы ОАО «РВК» на 2014-2016 годы.

http://www.rusventure.ru/ru/company/legal_basis/directions_RVC_2014_2016.pdf

лиц (что влечет за собой подготовку устава), а также заключения формального соглашения с участниками кластера.

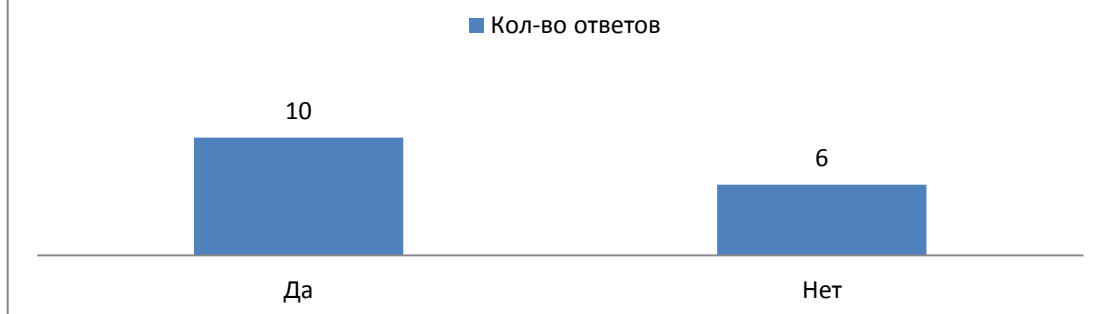


Источник: данные анкетирования



Источник: данные анкетирования

Рис. 3.17. Существует ли формализованная процедура выхода из кластера? (выбрать один из предложенных вариантов)



Источник: данные анкетирования

Рис. 3.18. Каким образом было осуществлено оповещение участников кластера о разработке проектов, претендующих на поддержку со стороны федерального и регионального бюджетов в 2013 году? (выберите один или несколько подходящих вариантов)



Источник: данные анкетирования

Неожиданным оказалось, что 12 пилотных ИТК ответило положительно на вопрос о том, проводился ли в кластере открытый конкурс при отборе проектов, претендующих на получение федерального финансирования. Никакого подтверждения из других источников этой информации нет. К сожалению, анкетирование, в этой связи, достаточно ограниченный метод, в отличие, например, от интервьюирования, позволяющего «схватить» более полную картину, глубже постичь особенности управления и взаимоотношений в каждом конкретном кластере. Меньшее число респондентов указало на наличие специальной комиссии по отбору проектов, претендующих на федеральное финансирование (рис. 3.20), хотя этот вопрос достаточно тесно связан с предыдущим.



Источник: данные анкетирования



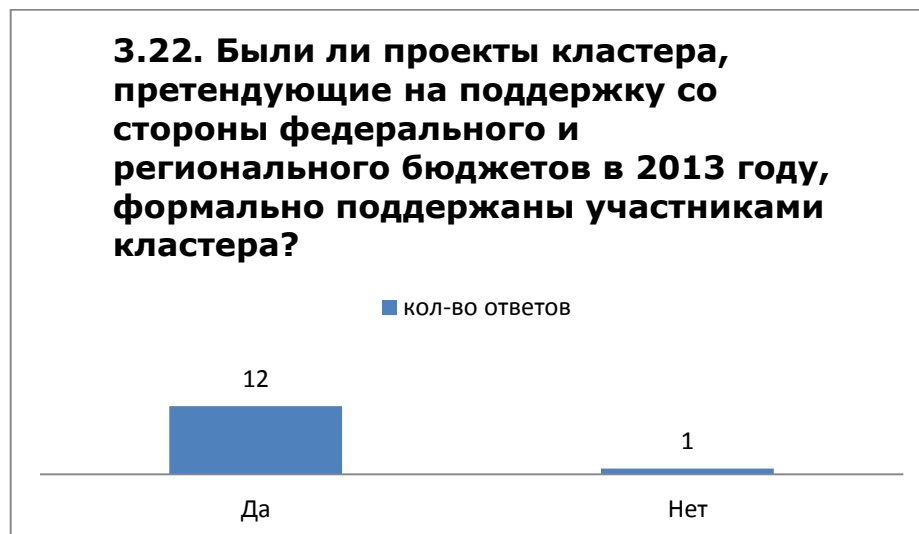
Источник: данные анкетирования

Еще меньшее количество респондентов, а именно 8, ответило, что в рамках отбора проектов были разработаны формальные критерии оценки.



Источник: данные анкетирования

О формальной поддержке проектов, претендующих на бюджетные субсидии, со стороны участников кластера заявило подавляющее большинство респондентов (12 из 13 УК пилотных ИТК, ответивших на вопрос).



Источник: данные анкетирования

Подводя итоги, отметим, что с учетом ограничений анкетирования как метода исследования, можно выразить сдержанный оптимизм при оценке уровня развития менеджмента в пилотных ИТК. Принимая во внимание выделенные в

этом году значительные субсидии на организационное развитие кластеров (которые фактически будут расходоваться в 2014 году), а также на повышение квалификации сотрудников УК, не будет ошибкой предположить, что сейчас идет формирование и сплочение команд, создание организационных структур, который смогут в будущем придать новый динамизм развитию пилотных ИТК. От качества и работоспособности УК и ЦКР будут зависеть не только перспективы данного конкретного федерального инструмента инновационной политики, но и вообще судьба кластерного подхода: сумеют ли кластеры стать устойчивой реальностью в российской экономике, будут ли они существовать при изменении объемов федеральной поддержки и федеральных приоритетов, начнут ли развиваться кластеры в других отраслях и регионах.

Анализ управляющих компаний пилотных ИТК на основе анкетирования позволил составить портрет типового российского пилотного инновационного кластера (приложение 3).

4. Разработка методических рекомендаций по организации системы менеджмента управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров и основным требованиям к структурным элементам УК и ЦКР

4.1. Методические рекомендации по организации системы менеджмента управляющих компаний пилотных ИТК и основные требования к структурным элементам управляющих компаний

I. Цели и задачи управляющей компании кластера

1. Деятельность управляющей компании кластера должна быть сфокусирована на развитии кластера. Решение смежных задач, таких как развитие территории базирования кластера, улучшение ситуации на региональном рынке труда, осуществление региональной кластерной политики, развитие социальной инфраструктуры, – не является главной целью управляющей компании. Эти цели относятся к ведению органов власти, институтов развития, и, отчасти, – крупных корпораций.

2. Основной стратегической целью управляющей компании кластера является эффективное управление кластером с целью содействия развитию предприятий и организаций - участников кластера, повышение их конкурентоспособности и рентабельности.

3. Для достижения стратегической цели необходимо выполнение следующих задач:

а) организация и повышение эффективности взаимодействия между бизнесом, научно-исследовательскими учреждениями и представителями власти;

- б) усиление кооперации между участниками кластера в части реализации совместных проектов и формирования проектных команд;
- в) сопровождение реализации и продвижение кластерных проектов;
- г) содействие продвижению продукции участников кластера на национальном и международном рынках;
- д) организация программ по развитию кадрового потенциала кластера.

II. Система управления, основные компетенции и бизнес-процессы управляющей компании

4. Основными принципами системы управления кластером должны быть:
- а) демократичность и представительность – к процессу разработки стратегии развития кластера должно быть обеспечено подключение всех участников кластера вне зависимости от «размера» резидента (выручки, количества занятых и иных показателей);
 - б) разделение функций стратегического и оперативного управления между управленческими структурами кластера;
 - в) наличие в структуре управления кластера проектного офиса с широкими компетенциями в профильной для кластера сфере деятельности.

В полной мере данным принципам отвечает следующая структура управления кластером: общее собрание участников и наблюдательный совет кластера осуществляют стратегическое управление, действуя на периодической основе; управляющая компания отвечает за текущее управление и действует на регулярной основе. В составе управляющей компании целесообразно выделить административно-хозяйственный (дирекция, бухгалтерия), проектный отдел (управление кооперативными проектами), отдел по связям с общественностью и внешним связям. Также возможно включение в структуру консультативного органа – экспертного совета.

5. Управляющая компания и ее сотрудники должны обладать компетенциями, позволяющими реализовать работы по следующим приоритетным направлениям:

- а) технологическое развитие участников кластера;
- б) привлечение инвестиций в проекты участников кластера;
- в) кадровое обеспечение участников кластера;
- г) маркетинговая, информационная и PR-поддержка участников кластера;
- д) оказание сервисных услуг для участников кластера.

6. Ключевой компетенцией УК кластера является знание участников кластера, технологий, профильных рынков, умение достигать компромисса, решать конфликтные вопросы, организовывать и проводить стратегические сессии (в том числе и использованием форсайт техник), помогать участникам кластера в

поисках нужных контактов, в том числе контрагентов (поставщиков, покупателей), инвесторов, государственных органов, институтов развития и пр. Остальные компетенции временно или на постоянной основе могут быть приобретены у специализированных компаний.

7. Основными бизнес-процессами управления кластерным развитием являются:

- а) оперативное управление;
- б) управление проектами;
- в) развитие внешних связей;
- г) управление веб-ресурсами кластера, работа со СМИ, представителями государственной власти и др.

Каждый отдел (департамент) должен осуществлять управление одним бизнес-процессом. В тех случаях, когда процессная структура управления не позволяет достигнуть высокой эффективности управления кластером, те или иные бизнес-процессы могут быть делегированы участникам кластера или связанным организациям (аутсорсинг).

Структуры управления должны формироваться под решение конкретных задач, в связи с чем в процессе жизненного цикла кластера структура управляющей компании кластера может быть изменена в соответствии с имеющейся отраслевой и социально-экономической спецификой. Таким образом, не являясь в полной мере коммерческой организацией, управляющая компания кластера, тем не менее, должна обладать гибкой структурой управления издержками, способной быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

III. Финансовая модель деятельности УК кластеров

8. Финансирование деятельности УК осуществляется из следующих источников:

- а) федеральные, региональные и муниципальные источники:
 - субсидии федеральной, региональной и муниципальной власти;
 - средства специализированных фондов с государственным участием;
- б) негосударственные источники финансирования:
 - взносы участников;
 - доходы от продажи услуг кластера, в частности услуги проектного менеджмента, средства от проведения конференций, семинаров и т.д.

Объем бюджета управляющей компании кластера варьируется в зависимости от конкретных параметров того или иного кластера (количество участников, их размер, отрасль, количество предоставляемых сервисов и др.).

9. Общими целями финансовой деятельности УК кластера можно считать:

- увеличение доли частного финансирования;
- повышение устойчивости финансового состояния путем диверсификации

источников.

Диверсифицированные источники финансирования приводят к необходимости совмещать в деятельности УК разные интересы, прежде всего, интересы государства и бизнеса. Широкий круг стейкхолдеров создает условия для поиска комплексных решений, усиливающих конкурентные преимущества всех участников кластера и региона в целом.

IV. Перечень услуг и мероприятий, предоставляемых управляющей компанией кластера⁶⁹

10. Управляющая компания предоставляет участникам кластера услуги, находящиеся в сфере ее компетенций.

11. В рамках работ по технологическому развитию участников кластера управляющая компания играет ведущую роль или может быть привлечена (в качестве координирующего органа; на уровне отдельных сотрудников управляющей компании, оказывающих экспертное содействие или административную поддержку) к реализации следующих мероприятий:

а) организация работы рабочих групп R&D-директоров организаций-участников кластера по основным направлениям технологической специализации компаний кластера;

б) организация работы участников кластера с R&D-директорами крупных компаний – потенциальных заказчиков продукции компаний кластера, расположенных вне кластера, в том числе с целью определения технологических трендов компаний кластера;

в) обеспечение постоянного представительства интересов кластера в «Клубе R&D-директоров», организованном госкорпорациями;

г) активизация взаимодействия организаций-участников с профильными технологическими платформами (в том числе включение исследовательских проектов кластера в стратегические программы исследования профильных российских технологических платформ), участия в мероприятиях федеральных и региональных органов исполнительной власти, научных фондов и институтов развития по стимулированию исследований и разработок;

д) содействие формированию в кластере способствующей появлению и развитию технологических стартапов инновационной экосистемы: в частности, создание объектов инновационной инфраструктуры (бизнес – инкубаторов, акселераторов, формированию венчурных фондов), обучение и повышение квалификации сотрудников инфраструктурных организаций, взаимодействие с институтами развития (в том числе по вопросам

⁶⁹ При составлении перечня услуг и мероприятий, предоставляемых управляющей компанией кластера, использовались материалы Минэкономразвития России.

методического обеспечения), информирование и продвижение технологического предпринимательства в молодежной среде;

е) проведение сравнений по ключевым показателям развития кластера с ведущими зарубежными кластерами со схожей технологической специализацией и территориями, сопоставимыми с кластером;

ж) организация работы по определению ключевых технологических ниш специализации кластера, проведению Форсайт-исследований в интересах участников кластера, разработке и реализации стратегии кластера в части развития технологий, в том числе:

- организация и анализ результатов специализированных технологических исследований, нацеленных на определение проблемных зон и возможностей технологического развития участников кластера;
- содействие формированию программы совместных НИОКР организаций-участников;
- анализ возможностей и подготовка предложений по привлечению передовых технологий, в том числе посредством приобретения лицензий, патентов, привлечение компетентных специалистов.

з) создание базы данных НИОКР, проводимых и планируемых к выполнению организациями-участниками, а также результатов ранее проведенных НИОКР;

и) подготовка предложений по сотрудничеству с компаниями с государственным участием, реализующими программы инновационного развития, в том числе по привлечению организаций-участников к реализации программ инновационного развития, включая реализацию НИОКР, инновационных проектов, поставки инновационной продукции компаниям и их дочерним и зависимым обществам;

к) содействие в организации производственной кооперации с зарубежными партнерами, в том числе в части создания совместных производств, организации поставок материалов и комплектующих изделий, аутсорсинга в сфере производства, поиска потенциальных поставщиков и партнеров;

л) содействие развитию системы производственного аутсорсинга кластера – привлечение крупными организациями-участниками малого и среднего бизнеса к выполнению отдельных работ и оказанию сервисных услуг, в том числе создание в рамках ведущих (якорных) организаций-участников системы сбора, рассмотрения и реализации предложений по проведению НИОКР со стороны малых и средних предприятий-участников, их привлечения к выполнению НИОКР ведущих организаций-участников;

м) консультационная поддержка организаций-участников кластера в сфере сертификации и лицензирования, получения иных видов разрешений;

н) развитие системы охраны, в том числе патентования, результатов интеллектуальной деятельности организаций-участников;

о) организация проведения аудита технологических активов и технологической кооперации участников кластера;

п) составление и актуализация баз данных технологических активов и технологической кооперации участников кластера;

р) подготовка предложений по модернизации технологических активов, в том числе по созданию и развитию инновационной и производственной инфраструктуры кластера;

с) организация технологической экспертизы инфраструктурных и «продуктовых» проектов участников кластера и экспертное сопровождение данных проектов;

т) координация и мониторинг выполнения проектов, направленных на модернизацию технологических активов, в том числе на развитие объектов инновационной и производственной инфраструктуры кластера;

у) организация взаимного использования технологических активов и инфраструктурных объектов участников кластера, а также доступа участников кластера к технологическим активам и инфраструктурным объектам вне территории базирования кластера.

12. В рамках работ по привлечению инвестиций в проекты участников кластера управляющая компания играет ведущую роль или может быть привлечена (в качестве координирующего органа; на уровне отдельных сотрудников управляющей компании, оказывающих экспертное содействие или административную поддержку) к реализации следующих мероприятий:

а) организация работы с руководителями организаций-участников кластера с целью выявления идей новых проектов;

б) организация работы рабочих групп директоров по инвестициям (финансам) организаций-участников кластера с участием представителей инфраструктурных организаций по вопросам:

- привлечения инвестиций для развития существующих компаний для модернизации/расширения их деятельности;
- привлечение инвестиций в корпоративные spin-off проекты компаний кластера, а также в стартап-проекты на территории кластера.

в) организация сотрудничества с государственными институтами развития, банками, фондами с целью финансирования проектов участников кластера;

г) проработка предложений по совершенствованию инструментов поддержки инновационных проектов;

д) консультирование участников кластера по инструментам поддержки инновационных проектов, в том числе создание навигационной системы (в рамках открытой или закрытой частей Интернет-портала кластера) по

инструментам и мерам поддержки федерального и регионального уровня, а также частных инвестфондов; по программам закупок государственных корпораций и подобных организаций (в том числе идентификация формальных требований и набора необходимых документов для получения поддержки) и поддержание данной системы в актуальном виде;

е) организация инвестиционной экспертизы и содействие в содержательной доработке проектов под требования инвесторов;

ж) организационное сопровождение и создание проектного офиса по реализации кластерных проектов, выполняемых совместно двумя и более компаниями-участниками;

з) осуществление мониторинга реализации существующих инвестиционных проектов, реализуемых в рамках территориального кластера и выполняемых совместно двумя и более компаниями-участниками;

и) создание с участием региональной администрации и иных заинтересованных сторон специализированного венчурного фонда кластера (при условии экономической целесообразности) с целью оперативного финансирования ключевых венчурных проектов организаций-участников, а также НИОКР, реализуемых в интересах участников кластера.

13. В рамках работ по кадровому обеспечению участников кластера управляющая компания играет ведущую роль или может быть привлечена (в качестве координирующего органа; на уровне отдельных сотрудников управляющей компании, оказывающих экспертное содействие или административную поддержку) к реализации следующих мероприятий:

а) организация работы рабочей группы, состоящей из HR-директоров организаций-участников кластера, с целью определения проблемных зон и возможностей, способствующих улучшению кадрового обеспечения участников кластера;

б) организация интенсивного обучения команды развития кластера (сотрудников управляющей компании, работников организаций-участников, ответственных по вопросам их участия в деятельности кластера) по тематике технологической специализации кластера, управления инновациями и привлечения инвестиций, включая обучение и стажировки за рубежом, проведение мастер-классов, коротких тренингов и курсов ведущих международных экспертов в области кластерного развития;

в) приглашение ведущих российских и зарубежных экспертов к участию в мастер-классах, коротких тренингах и курсах для работников организаций-участников по тематике технологической специализации кластера, управления инновациями и привлечения инвестиций;

г) организация разработки и реализации образовательных программ по повышению квалификации и переподготовке кадров сотрудников организаций-участников кластера:

- программы профессиональной переподготовки руководителей и специалистов организаций-участников по теме "R&D менеджмент";
- программы повышения квалификации собственников и руководящего состава нового поколения инновационных организаций-участников по теме «Стартап менеджмент»;
- программы по развитию системы непрерывного образования, переподготовки и повышению квалификации научных, инженерно-технических и управленческих кадров организаций-участников.

д) содействие организациям-участникам кластера в процессе создания базовых кафедр компаний кластера в вузах, разработки профильных образовательных программ, нацеленных на расширение объемов и повышение качества подготовки специалистов по программам среднего, высшего и дополнительного профессионального образования;

е) содействие организациям-участникам кластера в направлении их представителей на переподготовку, повышение квалификации и стажировки в ведущие российские и зарубежные организации, включая образовательные и научные организации, производственные предприятия, организации инновационной инфраструктуры, а также инновационные территориальные кластеры, технологические платформы;

ж) организация семинаров и иных коммуникативных мероприятий компаний-участников кластера в профильных вузах с целью информирования и привлечения студентов и аспирантов на работу в организации кластера.

14. В рамках работ по оказанию сервисных услуг для участников кластера управляющая компания играет ведущую роль или может быть привлечена (в качестве координирующего органа; на уровне отдельных сотрудников управляющей компании, оказывающих экспертное содействие или административную поддержку) к реализации следующих мероприятий:

а) организация работы рабочих групп по направлениям, состоящим из профильных директоров и специалистов организаций-участников кластера, с целью определения проблемных зон и возможностей, способствующих развитию сервисных услуг для участников кластера;

б) реализация функции «Одно окно» для поддержки участников кластера по всем возникающим сервисным вопросам, в том числе:

- проработка вопросов по обеспечению жильем сотрудников организаций-участников кластера;
- организация сопровождения иностранных специалистов;
- поиск сервисных партнеров для участников кластера;
- поиск и подбор арендных площадей и для ведения бизнеса на территории кластера.

в) сопровождение проектов кластера в области оказания юридических,

патентных и финансово-бухгалтерских услуг;

г) сопровождение проектов кластера в области сертификации продукции, в том числе по отраслевым стандартам;

д) организация работы с государственными таможенными структурами для упрощения таможенного оформления высокотехнологичной инновационной продукции компаний кластера.

V. Требования к персоналу и штатному расписанию управляющей компании кластера

15. Штат управляющей компании кластера составляет в среднем 4-6 человек, при этом минимальный штат должен включать в себя следующие должности:

- Исполнительного директора – осуществляет оперативное управление в рамках стратегии развития кластера, участвует в выработке стратегии кластера, осуществляет управление проектами в рамках кооперации внутри кластера;
- Менеджера по проектам – выполняет поиск заинтересованных сторон (заказчиков, исполнителей, подрядчиков) в рамках кооперации внутри кластера, а также с привлечением внешних игроков;
- PR-менеджер (специалист по связям с общественностью) – осуществляет информационно-коммуникационное обеспечение деятельности кластера посредством формирования контента электронных и печатных ресурсов, организации презентаций, создания рекламных роликов и др.

Зачастую в штатную структуру также включены следующие должности:

- Менеджера по международным проектам – подбор участников кластерных проектов на международном уровне;
- Менеджера по контрактам – подготовка соглашений о вхождении кластер, управление движением денежных средств по заключенным контрактам, управление счетами управляющей компании кластера.

16. Персонал управляющей компании кластера должен обладать следующими личными профессиональными компетенциями:

- коммуникативные, административные и презентационные навыки;
- умение работать в команде, сетевой структуре;
- знание региональной специфики (региона базирования кластера и соседних регионов);
- знание отраслевой специфики деятельности кластера;
- знания в области бизнес-процессов, менеджмента;
- готовность к рабочим командировкам, освоение новых областей деятельности;
- также для ряда должностей необходим значительный опыт работы на руководящих должностях.

VI. Требования к системам информационного обеспечения деятельности кластера

17. Информационное обеспечение деятельности кластера – одна из ключевых сфер ответственности управляющей компании. В каждой управляющей компании необходимо создать либо департамент (отдел), если штат достаточно большой, либо – организовать работу специалиста по связям с общественностью.

18. В рамках работ по маркетинговой, информационной и PR-поддержке участников кластера управляющая компания играет ведущую роль или может быть привлечена (в качестве координирующего органа; на уровне отдельных сотрудников управляющей компании, оказывающих экспертное содействие или административную поддержку) к реализации следующих мероприятий:

а) организация работы рабочей группы, состоящей из директоров по маркетингу организаций-участников кластера, с целью определения проблемных зон и возможностей в сфере продвижения продукции, способствующих реализации внутрикластерных проектов посредством их маркетинговой, информационной и PR-поддержке;

б) заключение соглашений о сотрудничестве с ведущими зарубежными кластерами, технологическими платформами и другими организациями в профильной сфере деятельности;

в) обеспечение членства представителей кластера в целом и его организаций-участников в ведущих российских и зарубежных профессиональных организациях, отраслевых ассоциациях и других общественных объединениях по направлениям технологической специализации кластера, в том числе вырабатывающих отраслевые стандарты, устанавливающих ориентиры научно-технологического развития, а также организациях по проблематике кластерного развития;

г) обеспечение взаимодействия с российскими инновационными территориальными кластерами по схожим направлениям технологической специализации;

д) проработка предложений по приоритетным темам для получения/закупки маркетинговых исследований;

е) организация проведения маркетинговых исследований на различных рынках, связанных с продвижением продукции организаций-участников, а также распространение их результатов среди участников кластера;

ж) разработка и реализация маркетинговой, информационной и PR-стратегии продвижения кластера;

з) формирование годового плана публичных мероприятий (выставки, форумы, конгрессы и т.д.), на которых целесообразно представление кластера и его участников в отдельности;

и) ежегодное проведение крупной международной конференции и/или

конференций поставщиков, бирж контактов, в том числе с целью вовлечения предприятий региона и иных потенциальных партнеров в деятельность кластера;

к) организация бизнес-миссий, включающих представителей организаций-участников кластера, проводимых в России и за рубежом;

л) обеспечение участия представителей организаций-участников кластера в профильных выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях по направлениям технологической специализации кластера и по тематике управления инновациями, включая кластерное развитие, в том числе проводимых за рубежом;

м) приглашение и организация выступлений ведущих российских и зарубежных экспертов к участию в профильных для участников кластера выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях;

н) подготовка ежегодных отчетов о реализации годового плана публичных мероприятий;

о) организация разработки и поддержания в актуальном виде информационной системы (Интернет-портала) кластера (в том числе на английском языке), включая:

- наполнение контента Интернет-портала (специализация кластера, данные программы развития, предложения по совместным проектам в сфере образования, НИОКР и производства, условия участия в них, анонс мероприятий, графики встреч, проведения рабочих групп, совещаний по различным проектам в рамках кластера и др.);
- формирование в социальных сетях («Facebook» и «В Контакте») Интернет-среды для развития коммуникаций и взаимодействия представителей организаций-участников кластера;
- наполнение баз данных по направлениям деятельности кластера в целом;
- наполнение баз данных по его отдельным участникам (производимая продукция, имеющиеся компетенции, производственный и технологический потенциал, контактные данные и др.);
- формирование баз данных различных материалов для организаций-участников (проводимых и планируемых к выполнению организациями-участниками НИОКР, результатов ранее проведенных НИОКР, технологические активы, технологическая кооперация участников кластера, научно-техническая информация, информация по лучшему зарубежному опыту и практикам в инновационной сфере, публикации, отчеты консалтинговых компаний, форсайты и дорожные карты, перечень российских и зарубежных организаций-потенциальных партнеров и др.).

В целях автоматизации заполнения баз данных в рамках Интернет-портала кластера должны быть сформированы:

- система сбора и анализа сведений о деятельности участников кластера;

- система мониторинга реализации программных мероприятий.
 - п) консультирование организаций-участников при их подключении к системам сбора и анализа сведений о деятельности участников кластера, системе мониторинга реализации программных мероприятий, при разработке и внедрении организациями-участниками собственных автоматизированных и информационных систем;
 - р) содействие в актуализации данных о кластере на отечественных и зарубежных Интернет-порталах, информирующих заинтересованных лиц о кластерной политике и кластерных инициативах в России (Европейская кластерная обсерватория, Российская кластерная обсерватория и др.). В частности, при обнаружении на соответствующих Интернет-порталах некорректных данных о кластере, в инициативном порядке необходимо информировать представителей Интернет-портала о несоответствии представленной информации;
 - с) разработка и реализация системы мероприятий по информированию населения (в том числе системы обратной связи с населением) территории базирования кластера относительно планов его развития и реализуемых проектов;
 - т) формирование поквартальных медиа-планов, согласованных с графиком публичных мероприятий, программой развития кластера, графиком заседаний рабочих групп в рамках кластера и иными планами мероприятий, являющихся значимыми информационными поводами;
 - у) организация и проведение информационных кампаний в средствах массовой информации по освещению деятельности организаций-участников и перспектив развития кластера (в т.ч. интервью, пресс-конференции, пресс-релизы, публикации в СМИ и др.);
 - ф) организация взаимодействия со СМИ (обеспечение оперативных ответов на запросы представителей СМИ, имеющие отношение к развитию кластера или к проектам, реализуемым в рамках кластера; организация аккредитации СМИ на мероприятия, иницилируемые и проводимые кластером; обеспечение рассылки пресс-релизов);
 - х) формирование и продвижение коллективного бренда кластера;
 - ц) разработка презентации кластера, рекламного ролика, информационно-рекламной продукции, буклета и каталога на русском и английском языках, содержащего информацию о деятельности кластера (специализация, данные программы развития, анонс мероприятий и др.) и его организациях-участниках (производимая продукция, имеющиеся компетенции, производственный и технологический потенциал, предложения по совместным проектам в сфере образования, НИОКР и производства и др.);
 - ч) содействие в разработке и производстве рекламно-информационной продукции для участников кластера (в первую очередь для участия в

выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятиях).

VII. Целевые показатели деятельности управляющей компании кластера

19. Система оценки качества управления кластером должна включать следующие основные показатели:

а) показатели, характеризующие эффективность управления финансовыми ресурсами управляющей компании:

- количество запущенных совместных проектов в расчете на объем расходов бюджетных средств, направленных на обеспечение деятельности управляющей компании;
- объем привлеченных средств в совместные проекты кластера (бюджетных и внебюджетных) в расчете на объем расходов бюджетных средств, направленных на обеспечение деятельности управляющей компании;
- прирост доли частного финансирования в бюджете управляющей компании.

б) показатели, характеризующие интенсивность предоставления услуг:

- количество предоставленных услуг по видам деятельности;
- процент участников кластера, охваченных тем или иным видом предоставляемых услуг.

в) показатели, характеризующие социально-экономический эффект деятельности управляющей компании:

- количество организаций-участников кластера;
- количество созданных рабочих мест с оплатой труда в два раза превышающий средний в регионе уровень;
- прирост налоговой базы региона (муниципалитета) базирования кластера.

4.2. Методические рекомендации по организации системы менеджмента центров кластерного развития и основные требования к их структурным элементам

I. Цели и задачи центров кластерного развития

1. Деятельность Центров кластерного развития (далее – ЦКР) должна быть сфокусирована на развитии кластеров, локализованных в субъекте РФ. ЦКР является элементом инфраструктуры поддержки предпринимательства. Цели и задачи функционирования ЦКР определяются нормативными актами, регламентирующими их создание⁷⁰.

⁷⁰ Приказы о проведении конкурса по отбору субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии для финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках оказания государственной поддержки малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации (2011, 2012, 2013 гг.).

2. Согласно нормативным документам основной целью ЦКР является создание условий для эффективного взаимодействия предприятий – участников территориальных кластеров, учреждений образования и науки, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и местного самоуправления, инвесторов в интересах развития территориальных кластеров, обеспечение реализации совместных кластерных проектов.

3. Для достижения цели предполагается решение следующих задач:

е) разработка проектов развития территориальных кластеров и инвестиционных программ;

ж) мониторинг состояния инновационного, научного и производственного потенциала территориальных кластеров;

з) разработка и реализация совместных кластерных проектов с привлечением участников территориальных кластеров, учреждений образования и науки, иных заинтересованных лиц;

и) организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, предоставления консультационных услуг в интересах участников кластеров;

к) оказание содействия участникам территориальных кластеров при получении государственной поддержки;

л) вывод на рынок новых продуктов (услуг) участников территориальных кластеров;

м) организация конференций, семинаров в сфере интересов участников кластера.

4. ЦКР должен осуществлять отбор кластерных инициатив для поддержки через конкурсные процедуры. Для этого необходимо:

а) заблаговременно объявлять о проведении конкурса и критериях отбора;

б) конкурсная документация, в том числе и решения об отборе заявок, должны находиться в открытом доступе в сети Интернет;

в) отбирать только те кластерные инициативы, представители которых подали заявку и представили все необходимые документы;

г) осуществлять софинансирование только по целевым статьям, объявляемым в условиях конкурса.

II. Система управления, основные компетенции и бизнес-процессы ЦКР

5. Основными принципами системы управления кластерами должны быть:

- демократичность и представительность – к процессу разработки стратегии развития кластеров должно быть обеспечено подключение всех участников вне зависимости от «размера» резидента (выручки, количества занятых и иных показателей);
- разделение функций стратегического и оперативного управления;

- наличие в структуре управления ЦКР проектного офиса с компетенциями по разработке и координации совместных проектов.

6. Организационная структура ЦКР должна быть достаточной для выполнения всего круга поставленных перед ним задач, определенных нормативными документами. В структуре ЦКР целесообразно выделить три отдела (департамента): методический отдел, проектный отдел (управление кооперативными проектами), отдел по связям с общественностью и внешним связям. Руководство деятельностью ЦКР осуществляется исполнительной властью субъекта РФ.

Функции методического отдела заключаются в следующем:

- осуществление исследовательских мероприятий по выявлению перспективных направлений для реализации совместных (кластерных) проектов;
- осуществление прочих исследовательских мероприятий, в том числе разработка перспективной схемы размещения производительных сил территориальных кластеров, составление дорожных карт в высокотехнологичных отраслях, организация мониторинга состояния инновационного, научного и производственного потенциала территориальных кластеров, мониторинг реализуемых совместных кластерных проектов;
- методическая поддержка деятельности управляющих компаний кластеров по вопросам разработки стратегии, программ, совместных проектов, направленных на развитие кластеров;
- разработка предложений по совершенствованию нормативного правового регулирования в сфере деятельности участников кластеров;
- оказание содействия участникам кластеров при получении государственной поддержки (в том числе институтов развития), поддержки доноров, поиске инвесторов и кредиторов.

Функции проектного отдела заключаются в следующем:

- осуществление информационной, консультационной и образовательной поддержки самоорганизации потенциальных участников кластера и конкретных совместных проектов;
- участие в процессах самоорганизации и установления договорных отношений между участниками кластеров, учреждениями образования и науки, иными заинтересованными лицами (установление контакта, мотивация, консультирование);
- содействие методическому отделу в оказании содействия участникам кластеров при получении государственной поддержки (в том числе институтов развития), поддержки доноров, поиске инвесторов и кредиторов.

Предполагаемые функции отдела по связям с общественностью и внешним связям заключаются в следующем:

- организация конференций, семинаров, круглых столов, совещаний;
- создание, наполнение и обслуживание сайта ЦКР;
- содействие методическому отделу в осуществлении исследовательских мероприятий по выявлению перспективных направлений для реализации совместных проектов (в сфере анкетирования, проведения интервью, фокус-групп).

7. К ключевым компетенциями ЦКР можно отнести следующие:

а) осуществление информационно-коммуникационного сопровождения деятельности кластеров;

б) организация тренингов, курсов повышения квалификации специалистов;

в) поддержка кооперации между участниками кластеров и географически связанными фирмами в сфере исследований и разработок, производства, маркетинга, логистики, применения информационных технологий, реализации международных проектов;

г) маркетинг и PR, направленный на привлечение новых компаний и научно-исследовательских организаций в состав участников кластеров.

8. Основными бизнес-процессами управления кластерным развитием являются:

а) оперативное управление (функционирование проектного офиса, штатное расписание, документооборот и др.);

б) управление проектами (подбор заинтересованных сторон, определение тематики проекта, общих технологических вопросов, подбор команды проекта, определение сроков работ, формирование сетевого графика и др.);

в) развитие внешних связей (привлечение инвесторов, поддержка и координация частно-государственного партнерства, установление партнерских отношений с другими инновационными центрами, поддержка внешнеэкономической деятельности);

г) PR и GR (управление веб-ресурсами кластера, работа со СМИ, представителями государственной власти и др.).

III. Финансовая модель деятельности ЦКР

9. Финансирование деятельности ЦКР осуществляется из следующих источников:

- в) федеральные, региональные и муниципальные источники:

- субсидии федеральной⁷¹, региональной и муниципальной власти;
- средства специализированных фондов с государственным участием;
 - г) негосударственные источники финансирования:
- взносы участников кластеров;
- доходы от продажи услуг в интересах кластеров, в том числе услуг проектного менеджмента, средства от проведения конференций, семинаров и т.д.

Объем бюджета ЦКР варьируется в зависимости от задач региональной кластерной политики и параметров кластеров, с которыми ЦКР осуществляет взаимодействие (количество участников, их размер, отрасль, количество предоставляемых сервисов и др.).

10. Для анализа динамики финансово-бюджетной деятельности нужно использовать коэффициент «самофинансирования», показывающий отношение средств, полученных от реализации кластерных услуг к объему привлеченных бюджетных средств.

В параметры финансовой деятельности ЦКР необходимо закладывать постепенное замещение государственных средств частными – рекомендуется через 10-12 лет выходить на 75%-ое финансирование за счет реализации кластерных услуг и сбора платежей участников поддерживаемых кластеров. ЦКР необходимо проводить систематическую работу по отбору наиболее востребованных услуг, постоянному повышению их качества.

11. Общими целями финансовой деятельности ЦКР можно считать:

- увеличение доли частного финансирования;
- повышение устойчивости финансового состояния путем диверсификации источников.

IV. Перечень услуг и мероприятий, предоставляемых ЦКР

12. ЦКР предоставляет следующие услуги в рамках своих компетенций:

- определение перспективных направлений для развития кластеров в субъекте Российской Федерации, выявление участников кластеров (потенциальных кластеров), разработка (совершенствование), а также участие в разработке и распространении среди заинтересованных лиц текущей и перспективной схемы размещения производительных сил кластеров, составление дорожных карт в высокотехнологичных отраслях, организация мониторинга состояния инновационного, научного и

⁷¹ Для получения финансирования необходимо формирование и подача субъектом Российской Федерации заявки на конкурс по отбору субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии для финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках оказания государственной поддержки малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации.

Победа в конкурсе обеспечивает получение софинансирования за счет средств федерального бюджета по следующим статьям расходов: приобретение основных средств, оплата услуг связи, коммунальных платежей, аренды помещений, оплата услуг сторонних организаций.

производственного потенциала кластеров;

- консультирование потенциальных участников кластеров и иных заинтересованных организаций по вопросам формирования кластеров, разработки и реализации совместных кластерных проектов;
- содействие организационному развитию формирующихся кластеров, в том числе оказание услуг по бизнес-планированию;
- оказание содействия участникам кластеров при получении государственной поддержки, поддержки доноров;
- проведение информационных кампаний в средствах массовой информации по освещению деятельности кластера и перспектив его развития, продвижению бренда кластера.
- мониторинг развития кластеров, в том числе мониторинг реализуемых совместных кластерных проектов;
- разработка предложений по совершенствованию нормативного правового регулирования в сфере деятельности участников кластеров;

Содействие организационному развитию формирующихся кластеров, в первую очередь, подразумевает:

- формирование специализированной организации развития (управляющей компании) кластера,
- разработку стратегии развития (проектов развития) кластера и плана мероприятий по ее реализации,
- установление эффективного информационного взаимодействия между участниками кластера,
- реализацию мер по стимулированию сотрудничества между участниками кластера (организация конференций, семинаров, рабочих групп, создание специализированных интернет-ресурсов и электронных списков рассылки).

ЦКР совместно с управляющими компаниями кластеров обеспечивает координацию реализации совместных кластерных проектов. В ходе данной деятельности ЦКР в интересах участников кластера согласует пакет реализуемых кластерных проектов, формы и условия их финансирования, содействует подбору исполнителей и установлению договорных отношений для реализации совместных кластерных проектов и т.д.

Наряду с построением сетевых взаимосвязей между участниками территориальных кластеров ЦКР организует эффективное взаимодействие в интересах участников территориальных кластеров с государственными органами, органами местного самоуправления и организациями-донорами, в том числе:

- содействует взаимодействию между государственными органами, органами местного самоуправления и участниками территориальных кластеров;
- обеспечивает консультации по программам государственной и муниципальной поддержки и программам организаций-доноров,

направленным на инновационное развитие, территориальное развитие, субсидирование субъектов малого и среднего предпринимательства и т.п.;

- обеспечивает участие кластера в целом и отдельных его участников в международных программах и проектах.

V. Требования к персоналу и штатному расписанию ЦКР

13. Штат ЦКР составляет в среднем 4-6 человек, при этом минимальный штат должен включать в себя следующие должности:

- Исполнительного директора – осуществляет оперативное управление в рамках стратегии развития кластеров, участвует в выработке стратегий кластеров, осуществляет управление проектами в рамках кооперации внутри кластеров;
- Менеджера по проектам – выполняет поиск заинтересованных сторон (заказчиков, исполнителей, подрядчиков) в рамках кооперации внутри кластеров, а также с привлечением внешних игроков;
- PR-менеджер (специалист по связям с общественностью) – осуществляет информационно-коммуникационное обеспечение деятельности кластеров посредством формирования контента электронных и печатных ресурсов, организации презентаций, создания рекламных роликов и др.

Зачастую в штатную структуру также включены следующие должности:

- Менеджера по международным проектам – подбор участников кластерных проектов на международном уровне;
- Менеджера по контрактам – подготовка соглашений о вхождении кластеры, управление движением денежных средств по заключенным контрактам, управление счетами ЦКР.

14. Персонал ЦКР должен обладать следующими личными профессиональными компетенциями:

- коммуникативные, административные и презентационные навыки;
- умение работать в команде, сетевой структуре;
- знание региональной специфики;
- знание отраслевой специфики деятельности кластеров, локализованных в регионе;
- знания в области бизнес-процессов, менеджмента;
- готовность к рабочим командировкам, освоение новых областей деятельности;
- также для ряда должностей необходим значительный опыт работы на руководящих должностях.

VI. Требования к системам информационного обеспечения деятельности кластера

15. Информационное обеспечение деятельности кластеров – одна из ключевых сфер ответственности ЦКР. В каждом ЦКР необходимо создать либо департамент (отдел), если штат достаточно большой, либо – организовать работу специалиста по связям с общественностью. К ключевым обязанностям PR-менеджера следует отнести:

- а) разработку информационной политики кластеров совместно с их резидентами;
- б) участие в формировании и продвижении брендов кластеров;
- в) создание пресс-релизов событий в кластерах;
- г) работу с представителями СМИ как русскоязычными, так и иностранными;
- д) организацию пресс-конференций, семинаров, форумов;
- е) информирование участников кластеров о профильных для них мероприятиях, в том числе связанных с вопросами управления;
- ж) повышение эффективности внутрикластерной коммуникации;
- з) проведение анализа эффективности информационной политики кластеров.

VII. Целевые показатели деятельности ЦКР

16. Система оценки качества функционирования ЦКР должна включать следующие основные показатели:

- а) количество поддержанных эффективно функционирующих кластеров;
- б) количество поддержанных субъектов малого и среднего предпринимательства;
- в) выручка субъектов малого и среднего предпринимательства, получивших поддержку ЦКР;
- г) количество запущенных совместных проектов на объем расходов бюджетных средств;
- д) доля частного финансирования в бюджете ЦКР;
- е) показатели, характеризующие интенсивность предоставления услуг:
 - количество предоставленных услуг по видам деятельности;
 - процент участников кластеров, охваченных тем или иным видом предоставляемых услуг.
- ж) показатели, характеризующие социально-экономический эффект деятельности ЦКР:
 - количество созданных рабочих мест;
 - прирост налоговой базы региона.

Приложение 1. Анкета «Система менеджмента управляющей компании кластера»

I. Информация об организации

1. Название кластера

2. Название организации, представитель которой заполняет анкету

3. Ф.И.О и должность лица, заполняющего анкету

II. Общая организация управления в кластере

4. Существует ли постоянно действующий специализированный орган оперативного управления кластером (управляющая компания)?

Да_____

Нет_____

5. Когда этот орган управления был создан или планируется к созданию? (Укажите)

6. В какой организационно-правовой форме создана управляющая компания кластера? (Укажите)

7. Кто является учредителем управляющей компании (указать один из предложенных вариантов)

региональные органы власти

муниципальные органы власти

образовательное учреждение или научная организация

частная коммерческая организация

частная некоммерческая организация

- Другое (назовите)

▪

8. Какое место в системе органов управления (корпоративных, государственных) занимает управляющая компания кластера (выбрать один из предложенных вариантов):

региональный институт развития (корпорация развития, агентство и пр.)

центр кластерного развития, созданный в рамках программы поддержки малого и среднего предпринимательства

технопарк

особая экономическая зона

отдел инновационного развития в корпорации

- Другое (назовите)

▪

9. Каким образом соблюдается учет частных и государственных интересов в деятельности управляющей компании кластера, в том числе малых и средних предприятий (выберите один или несколько подходящих вариантов):

- управляющая компания определяется на общем собрании участников кластера
- управляющая компания назначается региональными органами государственной власти
- управляющая компания назначается органами местного самоуправления
- управляющая компания представляет ежегодный отчет на общем собрании участников кластера, по результатам которой принимается решение о продлении ее полномочий
- наблюдательный совет кластера (совет кластера и пр.) назначает управляющую компанию кластера
- руководитель управляющей компании выбирается с учетом мнения участников кластера
- руководитель управляющей компании назначается органами государственной власти
- сотрудники управляющей организации выбираются или согласовываются с участниками кластера

- Другое (назовите)
-

10. Каковы источники финансирования деятельности управляющей компании? (выберите один или несколько подходящих вариантов):

- за счет субсидии из федерального бюджета
- за счет субсидии из регионального бюджета
- за счет субсидии из бюджета субъекта местного самоуправления

за счет взносов участников кластера

- Другое (назовите)

-

11.Наличие специальных требований для получения статуса участника кластера (выбрать один из предложенных вариантов):

да, место расположения
претендента и его вид
деятельности

да, другое

нет

- Другие (укажите, какие это требования)

-

12.Существует ли формализованная процедура вхождения в кластер? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

13.Существует ли формализованная процедура выхода из кластера? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

14.Каким образом было осуществлено оповещение участников кластера о разработке проектов, претендующих на поддержку со стороны

федерального и регионального бюджетов в 2013 году? (выберите один или несколько подходящих вариантов):

объявление на профильном сайте

оповещение по почте, в том числе
электронной
устное оповещение

формального оповещения не
производилось

- Другое (укажите)

15. Проводился ли открытый конкурс при отборе проектов внутри кластера, которые затем претендовали на получение федерального финансирования? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

16. Была ли создана комиссия по отбору проектов кластера, претендующих на получение государственного финансирования? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

17. Были ли разработаны формальные критерии отбора проектов кластера, претендующих на получение государственного финансирования? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

18.Если на предыдущий вопрос дан положительный ответ, то являлось ли количество участников кластера, вовлеченных в проект, одним из таких критериев? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

19.Были ли проекты кластера, претендующие на поддержку со стороны федерального и регионального бюджетов в 2013 году, формально поддержаны участниками кластера? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

III. Направления деятельности управляющей компании кластера

20. Численность сотрудников управляющей компании, работающих на полную ставку, занятых основной деятельностью (укажите)

21. Численность сотрудников, занимающих разные позиции (должности) в управляющей компании кластера (укажите)

Позиция (должность) в управляющей компании	Ключевые функции	Численность сотрудников

22. Наличие в управляющей компании сотрудников, прошедших повышение квалификации в сфере кластерного менеджмента (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

23. Существует ли специализированный веб-сайт Вашего кластера / управляющей компании кластера? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

24. Есть ли в кластере утвержденная долгосрочная цель деятельности (миссия) (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

25. Есть ли у управляющей компании план деятельности на 2014 год? (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

26. Какие механизмы вовлечения участников кластера в процесс разработки плана деятельности управляющей компании были реализованы в 2013 году (выберите один или несколько подходящих вариантов):

сбор предложений участников кластера

совещания с приглашением участников кластера

стратегические сессии с участниками кластера

- другое (укажите)

27. Существуют ли формальные механизмы (закрепленные в программе развития кластера, положении/уставе управляющей компании, ее локальными нормативными актами и пр.) привлечения участников кластера к формированию / корректировке плана деятельности управляющей компании?

да

нет

28.Если на предыдущий ответ дан отрицательный ответ, то ответьте, планируется ли в течение 2014 года разработка формальных механизмов привлечения участников кластера к формированию / корректировке плана деятельности управляющей компании?

да

нет

29.Есть ли среди мероприятий плана деятельности управляющей компании на 2014 год (в случае наличия такого плана) мониторинг удовлетворенности участников кластера ее деятельностью?

да

нет

30.Планируется ли в 2014 году актуализация программы развития кластера?

да

нет

31.Планируется ли в 2014 году актуализация списка участников кластера?

да

нет

32. Зафиксировано ли в плане управляющей компании финансирование повышения квалификации сотрудников в сфере кластерного менеджмента, либо других специальных областей менеджмента (развития коммуникационных навыков, проектного менеджмента, инновационного менеджмента) (выбрать один из предложенных вариантов):

да

нет

33. Оцените актуальность следующих направлений деятельности для Вашей управляющей компании (от 0 – деятельность не важна до 5 – приоритетное направление деятельности):

содействие более тесному взаимодействию участников кластера в целях разработки и реализации совместных проектов, направленных на повышение конкурентоспособности этих организаций

1	2	3	4	5

содействие более тесному взаимодействию участников кластера в целях развития территории базирования кластера

1	2	3	4	5

разработка общего видения и согласование стратегий участников кластера

1	2	3	4	5

проведение маркетинговых исследований на различных рынках, связанных с продвижением продукции территориального кластера

1	2	3	4	5

поддержка в вопросах маркетингового продвижения продукции кластера, в том числе на региональных и зарубежных рынках (участие в международных выставках коллективным стендом, бренд кластера, информирование госзаказчиков и др.)
представление интересов участников кластера в органах государственной власти различного уровня, государственных институтах развития, организациях инфраструктуры поддержки предпринимательства, технологических платформах, бизнес ассоциациях и союзах
содействие формированию совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов участников кластера, а также совместных проектов с внешними партнерами кластера
содействие разработке совместных инновационных проектов
развитие инновационного предпринимательства в кластере (формирование инновационной инфраструктуры, развитие сервисов для начинающих предпринимателей, в т.ч. поддержка в привлечении менторов, бизнес-ангелов и пр.)
организация подготовки,

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5

<p>переподготовки, повышения квалификации и стажировок, в том числе организация тематических семинаров, приглашение ведущих лекторов и экспертов в сфере деятельности участников кластера</p>
<p>взаимодействие с профильными вузами с целью повышения качества образовательных программ, их соответствия требованиям организаций-участников кластера</p>
<p>содействие развитию физической инфраструктуры на территории базирования кластера, покупке оборудования, модернизации производства</p>
<p>разработка, внедрение, сертификация систем менеджмента в области управления качеством, экологической безопасности и охраны труда</p>
<p>организация совместного участия (консорциум) организаций-участников кластера в крупных заказах</p>
<p>привлечение инвестиций в кластер, в том числе зарубежных</p>

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

<p>содействие развитию аутсорсинга, разработка системы поиска поставщиков и исполнителей (субконтрактация)</p>
<p>мероприятия по привлечению в кластер новых участников: малых и средних предприятий; крупных организаций, в том числе иностранных; научных и образовательных организаций; финансовых организаций (в том числе привлечение инвесторов); профильных организаций по сотрудничеству</p>
<p>оказание правовых услуг участникам кластера, в том числе защита прав собственности на передаваемые технологии, чертежи и др.</p>
<p>осуществление информационной политики (информационные кампании, пресс-релизы, новостное обеспечение, презентационные материалы, медиа- продвижение и др.)</p>

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

- Другие направления деятельности управляющей компании (укажите)

34. Оцените важность поддержки со стороны управляющей компании следующих типов взаимодействия в кластере (от 0 – не важна до 5 – ключевое значение):

«компания-компания»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
«компания-образовательное учреждение»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
«компания-научная организация»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
«компания-финансовое учреждение / инвестор»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
«компания-органы государственной власти / институты развития»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
«компания-организации инновационной инфраструктуры»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

«кластер-другие кластеры»
«кластер-зарубежные рынки»

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

35. Укажите, есть ли в управляющей компании структурные подразделения (рабочие группы) (выбрать один из предложенных вариантов):

да, по функциональному признаку (по типу оказываемых услуг)

да, по направлениям развития кластера

нет

- Да, другое (укажите)

IV. Взаимодействие управляющей компании кластера с органами исполнительной власти, крупнейшими компаниями с государственным участием и институтами развития по вопросам реализации программы развития пилотных ИТК

36. Оцените в целом практику взаимодействия с органами государственной власти в процессе разработки программы развития кластера и проектов кластера (по 5-бальной шкале: 0 – отрицательный опыт; 5 – успешный опыт, все задуманное удалось реализовать):

А) с федеральными органами государственной власти

1	2	3	4	5

Б) с региональными органами государственной власти

1	2	3	4	5

37. Барьеры, затрудняющие реализацию совместных проектов в кластере, в том числе связанные с установленным порядком распределения и использования средств федеральной и региональной субсидии, иным федеральным и региональным законодательствами, в том числе бюджетным кодексом РФ (от 0 – точно нет, до 5 – точно да):

<p>несоответствие возможных направлений государственной поддержки потребностям развития кластера</p>
<p>несоответствие объемов государственной поддержки существующим проектам в кластере и</p>

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

потребностям его развития
не ясны условия участия в программе поддержки кластеров
непонятны критерии и процедуры отбора проектов
нет уверенности в долгосрочном характере государственной поддержки кластеров
сжатые сроки между получением государственных средств и необходимостью отчитываться по результатам реализации проектов, на реализацию которых выделялись государственные средства
несогласованность между федеральной и региональной нормативно-правовой базой, регулирующей механизм распределение финансовых средств на поддержку пилотных инновационных территориальных кластеров
для региональных органов государственной власти поддержка данного кластера не является

--	--	--	--	--

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

приоритетом
трудности в достижении консенсуса с региональными органами государственной власти по поводу мероприятий по развитию кластера, претендующих на получение федеральной субсидии
другое (укажите)

--	--	--	--	--

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

38. Можно ли сказать, что формирование кластера в прошлом году привело к увеличению поддержки участников кластера за счет средств государственных программ, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программы? (0 - затрудняюсь ответить, 1 - нет, 2 - да).

да

нет

затрудняюсь ответить

39. Появились ли в кластере за последний год новые проекты, которые получили поддержку со стороны государственных программ, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программы (если да, то укажите в поле ответа):

40. Укажите, какие имеются основные проблемы, барьеры, с которыми сталкиваются участники кластера при взаимодействии с крупнейшими компаниями с государственным участием (от 0 – барьеров и проблем нет, до 5 – барьеры и проблемы очень значимы):

сложности вхождения участников кластера (прежде всего, малых и средних предприятий) в число поставщиков крупнейших компаний с государственным участием

1	2	3	4	5

трудности в налаживании научно-технической кооперации крупнейших компаний с государственным участием в с участниками кластера

1	2	3	4	5

слабая заинтересованность крупнейших компаний с государственным участием в совместных проектах, инициированных участниками кластера

1	2	3	4	5

коммуникационные барьеры при выстраивании долгосрочных отношений

1	2	3	4	5

другое (укажите):

1	2	3	4	5

41. Оцените уровень взаимодействия кластера с институтами развития (от 0 – нет взаимодействия, 5 – плодотворная интенсивная работа):

ГК «Внешэкономбанк»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
ОАО «РВК»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
ОАО «Роснано»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
Фонд «Сколково»	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
Агентство стратегических инициатив	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
Российский фонд технологического развития (РФТР)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

Агентство ипотечного жилищного кредитования (АИЖК)
Ассоциация инновационных регионов России

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

42. Укажите, какие имеются основные проблемы, барьеры, с которыми сталкиваются участники кластера при взаимодействии с федеральными институтами развития (от 0 – барьеров и проблем нет, до 5 – барьеры и проблемы очень значимы):

отсутствие у федеральных институтов развития подходящих инструментов / мероприятий для поддержки кластеров
слабая заинтересованность участников кластера в существующих инструментах и мероприятиях поддержки, которые реализуют федеральные институты развития
слабая заинтересованность федеральных институтов развития в поддержке совместных проектов, инициированных участниками кластера
территориальная удаленность

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

федеральных институтов развития, не позволяющая оперативно решать возникающие проблемы
отсутствие в федеральных институтах развития контактного лица, ответственного за взаимодействие с кластерами
другое (укажите):

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

43. Предложения, замечания, комментарии по вопросам взаимодействия кластера с федеральными и региональными органами власти, институтами развития, крупнейшими компаниями с государственным участием в целях реализации программ развития пилотных инновационных территориальных кластеров:

44. Имеются ли ограничения в деятельности управляющей организации, связанные с текущей организационно-правовой формой, затрудняющие выполнение ее функций? (Если да, то укажите в поле ответа):

45. Предложения, замечания, комментарии по наиболее оптимальному устройству управляющих компаний пилотных кластеров:

Приложение 2. Справка по кластерам, информация о которых использовалась при подготовке раздела 2 настоящего отчета.

Кластер	Страна и регион расположения	Год создания	Отрасль специализации	Размер	Источник информации
Aerospace Cluster in Rhône-Alpes	Франция, Рона-Альпы	2005	аэрокосмическая	16 000 работников, выручка - 1,5 млрд. евро	Официальный сайт: http://www.aerospace-cluster.fr/ сайт европейской кластерной обсерватории: http://www.clusterobservatory.eu/index.html#!view=organizations;mode=one;sort=name;uid=;id=2065
Aerospace Valley	Франция, Юг-Пиренеи, Аквитания	2005	Аэрокосмическая, встраиваемые системы	130 000 работников	Официальный сайт: http://www.aerospace-valley.com/

Biovalley	Германия, Франция, Швейцария	1995-2011	Биотехнологии, фармацевтика	50 000 работников	Официальный сайт: http://www.biovalley.com/academia/biovalley-services#
FlandersBio	Бельгия, Фландрия	2008	биотехнологии	Около 15 000 работников	Официальный сайт: http://flandersbio.be/
Northwest Automotive Alliance	Великобритания, северо-западная Англия	2004	автомобилестроение	43 000 работников	Официальный сайт: http://www.nwautalliance.com/about/
Association for the Petrochemical, Chemical and Refining Industries	Португалия, Центральный регион	2010	Нефтехимия и нефтепереработка	22 500 работников	Официальный сайт: aipqr.pt
Luxembourg Materials Cluster	Люксембург	2002	Материаловедение (полимеры, пластмассы сплавы)	1100 работников в профильных фирмах	Официальный сайт: http://www.materialscluster.lu/
Route des lasers	Аквитания	2004	Лазеры, фотоника	9325	Официальный сайт: http://www.route-deslasers.com/en/

Maritimes Cluster Norddeutschland	Германия, Гамбург, Нижняя Саксония, Шлезвиг-Гольштейн	2011	Судостроение, оборудование для оффшорной ветроэнергетики, портовое хозяйство	151 000 работников	Официальный сайт: http://www.maritimes-cluster.de/en/
Cyberforum	Германия, Карлсруэ	1997	ИТ, телекоммуникации	14 000 работников	Официальный сайт: http://www.en.cyberforum.de/cyberforum/about-cyberforum/
Lombardy Energy Cluster	Италия, Ломбардия	2009	Энергетика, в том числе альтернативная	28 700 работников	Официальный сайт: http://www.energycluster.it

Приложение 3. Портрет российского инновационного территориального кластера

Российский инновационный территориальный кластер, как правило, имеет специализированную управляющую компанию и создан по инициативе региональных властей. Управляющая компания является региональным институтом развития, причем, в половине кластеров у его участников есть возможности влиять на формирование и деятельность кластерных менеджеров, которая финансируется из федеральных и региональных источников. Профессиональные компетенции менеджеров лежат в плоскости государственного и муниципального управления, – как правило, они являются государственными служащими исполнительной ветви власти.

Состав участников кластера формируется по территориальному и отраслевому признаку, а процесс входа/выхода участника имеет юридическое оформление. Отбор совместных проектов, претендующих на получение государственного финансирования, производится на конкурсной основе и отвечает заранее определенным критериям, одним из которых является число участников кластера, вовлеченных в проект. Такие процедуры одобряет большая часть участников кластеров. Информационное сопровождение деятельности обеспечивается через веб-сайт кластеров, а оповещение участников, помимо портала, осуществляется с помощью электронной почты, а также в устной форме.

Планирование деятельности кластера и УК подчиняется утвержденной миссии кластера. Оперативное управление определяется сформированным планом деятельности УК на 2014 г. Участие резидентов кластера в процессе планирования осуществляется с помощью сбора предложений, совещаний и стратегических сессий. На 2014 г. планируется актуализация программы развития и состава участников кластера. Программы развития предполагают повышение квалификации кластерного менеджмента, однако, в настоящий момент переподготовка осуществлена лишь в небольшом числе кластеров. Создание кластера как инструмента привлечения государственного финансирования не является надежным средством получения субсидий, и поэтому УК кластера необходимо концентрироваться в своей деятельности на диверсификацию

источников финансирования – за счет предоставления востребованных резидентами услуг.

УК кластера имеет функциональную структуру, в общих чертах повторяющую структуру управления коммерческой организации. В управляющей компании работает 7-8 человек, среди которых выделяется административно-хозяйственный отдел, а также директора (начальники отделов) по направления развития. Менеджмент кластера фокусируется на активизации взаимодействий участников кластера в целях разработки и реализации совместных проектов, в том числе в области НИОКР, представлении интересов резидентов кластера в органах власти, институтах развития и др. Кроме того, важными направлениями деятельности является организация переподготовки кадров и повышение квалификации, а также привлечение инвестиций. Для выполнения приоритетных задач УК фокусируется на активизации взаимодействий между бизнесом и образовательными учреждениями, кластером и зарубежными рынками, кластером и органами власти и институтами развития. Взаимодействие с региональными структурами власти является наиболее продуктивным.

В тоже время, реализация целей деятельности УК встречается со значительными барьерами при взаимодействии с органами государственной власти. Главный барьер - сжатые сроки привлечения государственных средств и необходимость отчитываться по ним через незначительный промежуток времени. Это создает неопределенность в долгосрочности государственной поддержки кластеров. При взаимодействии с крупными госкомпаниями наибольшие трудности вызывает сложность вхождения в число поставщиков, а также затруднения в научно – технической кооперации с госкомпаниями.

Наиболее успешное взаимодействие с институтами развития наблюдается с АИРР. Значительно худшие оценки имеют ОАО РВК и ФСРМФП. При этом основными проблемами здесь являются отсутствие подходящих кластерам форм поддержки и недостаточное региональное представительство институтов развития.