



# **Три шага на пути к кластерной политике мирового уровня**

## **Членские взносы для управляющих компаний**

**Евгений Куценко**

Зав. отделом кластерной политики, руководитель Российской кластерной обсерватории  
Институт статистических исследований и экономики знаний  
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики

Заседание тематической рабочей группы «Повышение эффективности управления кластерами»  
III Международная научно-практическая конференция «Партнёрство для развития кластеров»  
Набережные Челны, 23-24 мая 2016 года



# Как улучшить кластеры в России?

- Больше участников (для примера среднее количество участников Ведущих кластеров Германии – 157); появление / привлечение инновационных старт-апов и газелей
- Повышение активности участников (в том числе наличие постоянно действующих рабочих групп в кластерах)
- «Инклюзивная» институциональная система (конкуренция, отсутствие блокирующих развитие групп специальных интересов, справедливое представительство участников в органах управления)
- Ориентация управляющих компаний на потребности компаний-участников, а в перспективе - формирование этих потребностей за счет поиска новых партнеров и проектов
- Устойчивость функционирования управляющих компаний (упаковка проектов в программы разных ФОИВ и ИР, поиск внебюджетных инвестиций)
- И т.д.



## Два типа рецептов

1. **Управленческие:** новые навыки, форматы; больше мероприятий; расширение социального капитала; еще более изощренные стратегии и системы мониторингов
2. **Институциональные:** воздействие на систему стимулов, которые определяют целесообразность и жизненную необходимость внедрения тех или иных управленческих рецептов



# Резервы институционального развития программы поддержки пилотных инновационных кластеров

1. Отсутствие требований по наличию членских взносов или другим форматам внебюджетного финансирования для органов управления кластерами
2. Отсутствие специфического для кластерной политики инструмента поддержки – совместных проектов:
  - Не уточнена специфика проектов в кластере (Как доказать, что индивидуальные проекты участников не механически собраны в одну программу? Если это индивидуальные проекты, то нужен ли специальный инструмент поддержки кластеров или достаточно выделить среди них приоритетные?)
  - Нет требований по частному софинансированию проектов
  - Короткий горизонт планирования: каждый год новый конкурс мероприятий среди пилотных кластеров
3. Отсутствует формальный порядок обновления Перечня



# Членские взносы – ключевой источник финансирования кластерных инициатив в мире

Рис. 8. Структура источников финансирования специализированных организаций кластеров в мире (%)



Источник: [Lindqvist et al., 2013].



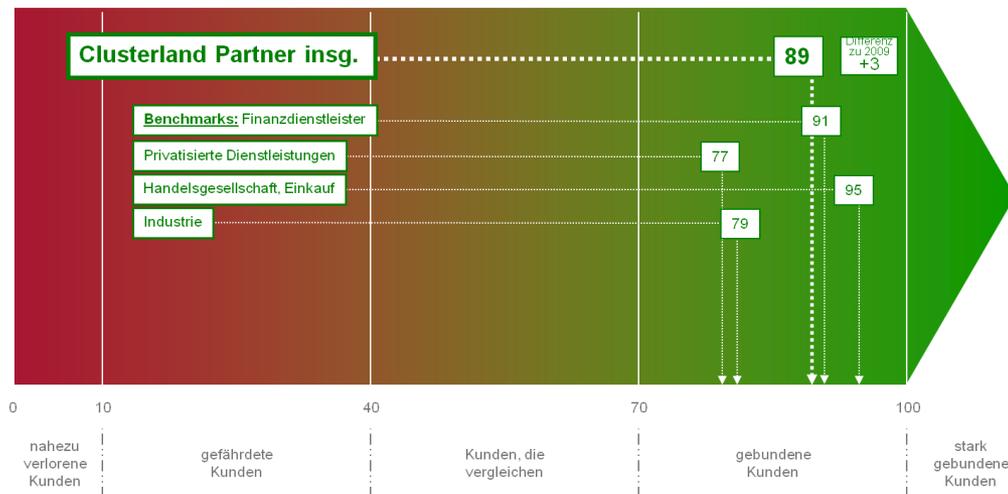
# В чем польза членских взносов для управляющих компаний кластеров?

- Стимул привлекать новых членов, работать со «спящими» участниками, заинтересовывая их сервисами и проектами
- Стимул внедрять элементы самоуправления в кластерах в соответствии с лучшими зарубежными практиками (например, стандартом управления ESCA), в частности формировать высшие коллегиальные органы управления, состоящие из участников кластеров, систему подотчетности и выборности управляющих компаний (УК) и/или ее руководителя, регулярную оценку удовлетворенности участников деятельностью УК
- Стимул внедрять управленческие рецепты, которые рекомендует Минэкономразвития России (в том числе активно участвовать в деятельности РГ Проектного офиса, так как многие участники заинтересованы в получении поддержки в рамках разных программ ФОИВ и ИР)
- Повышение активности и ответственности участников кластера; кто платит, тот и решает (один из факторов успеха кластерной инициативы – «бизнес в водительском кресле»)
- Формирование зарплатных стимулов для кластерных менеджеров; высокий уровень заработных плат позволяет отобрать лучшие кандидатуры
- Объективная информация о качестве деятельности УК; механизм автоматической отбраковки неэффективных инициатив
- Инструмент диверсификации источников финансирования для УК кластеров



# Членские взносы – главный (если не единственный) аргумент против нежизнеспособности поддерживаемых государством кластерных инициатив, а также убедительная альтернатива / дополнение сложным системам мониторинга

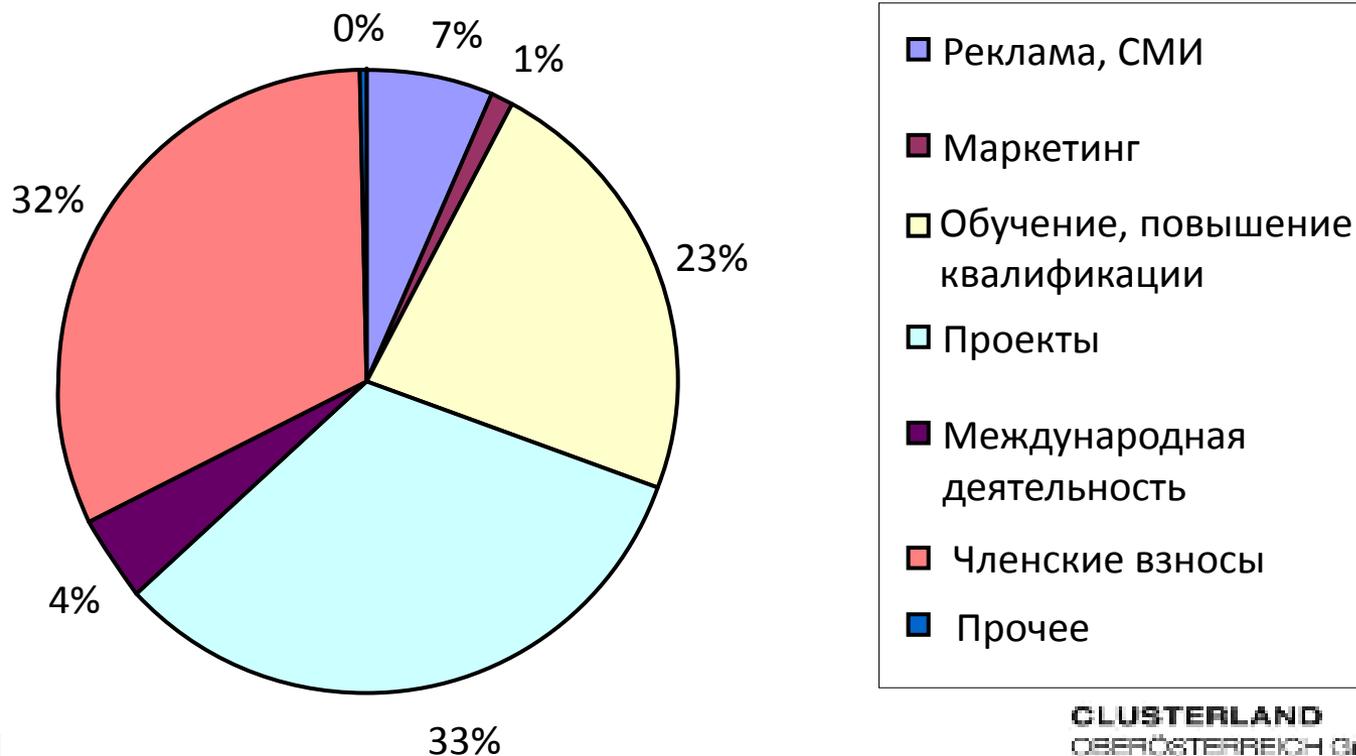
## Система мониторинга развития кластеров в Верхней Австрии





# Помимо членских взносов УК может зарабатывать путем оказания платных услуг (если нет ограничений организационно-правовой формы)

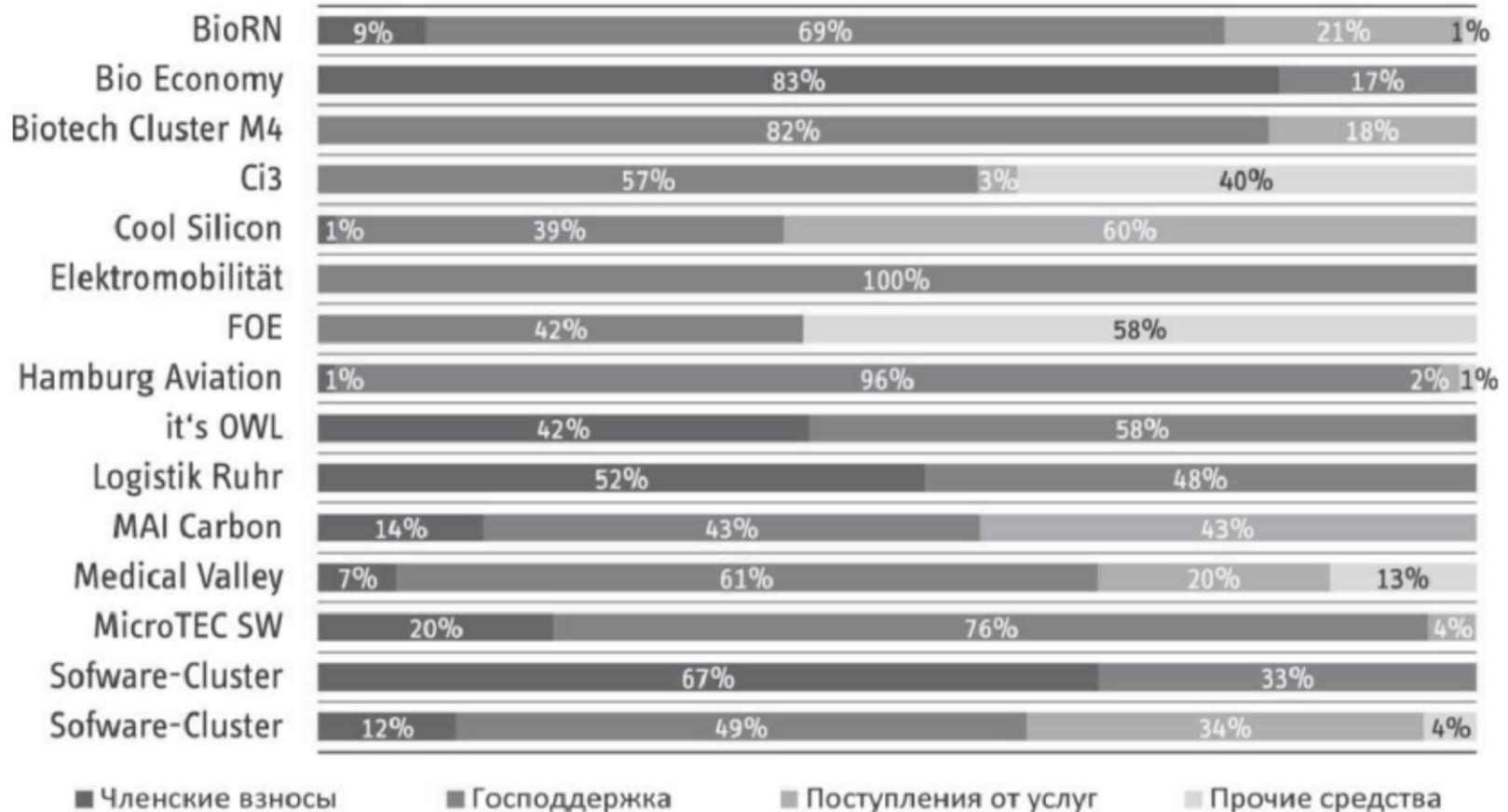
## Распределение прибыли Clusterland Ltd. в 2010 г.





# Нет общего рецепта для всех кластеров по долям различных источников финансирования

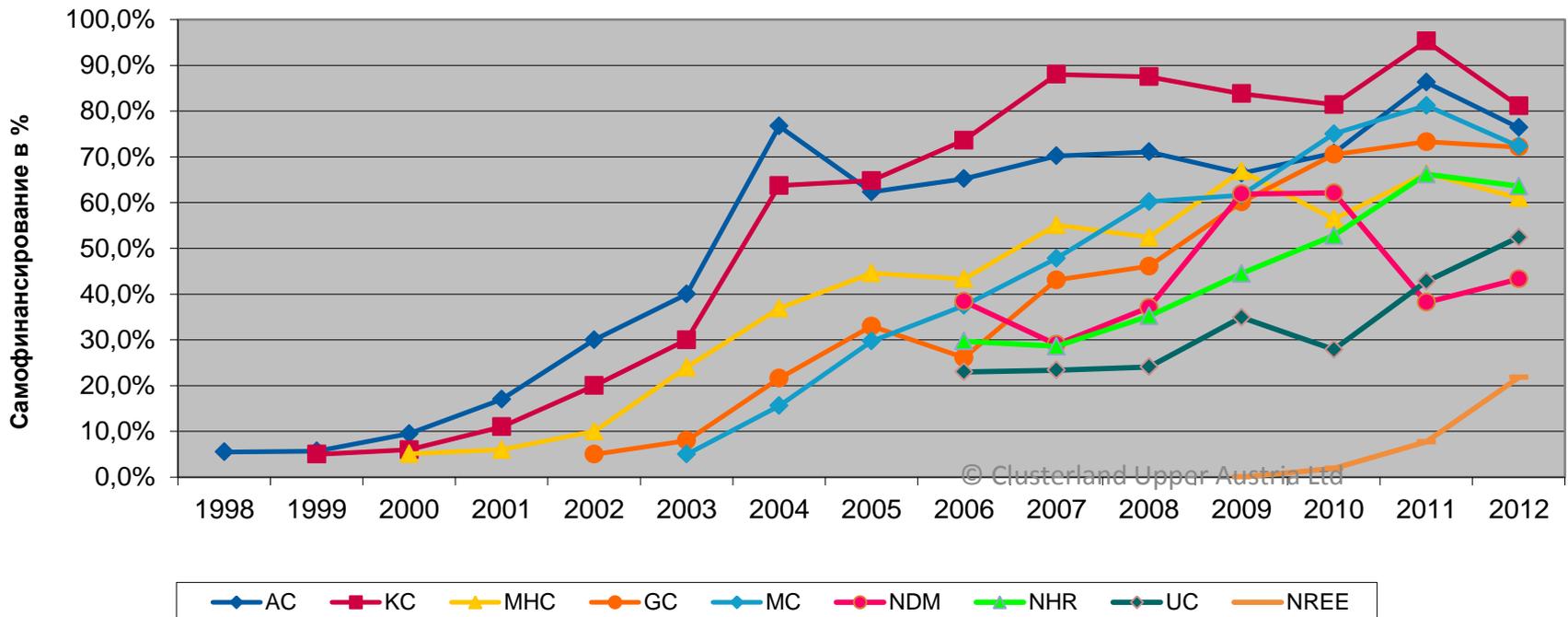
Структура финансирования УК кластеров – победителей конкурса Ведущих кластеров Германии





# Переход к членским взносам и платным услугам требует времени (предположительно, от 5 лет)

Динамика выхода на самофинансирование кластерных инициатив, управляемых Clusterland Upper Austria





# Разделение показателей эффективности УК и проектов кластера

## Деятельность УК

- Необходима постоянная гос. поддержка (содействие самоорганизации – общественная функция)
- Поддержка небольшая, но постоянная (5 и более лет; пересмотр по результатам независимой оценки)
- Критерий эффективности: количество и качество разработанных проектов, реализуемых сервисов, удовлетворенность участников кластера, доля внебюджетного софинансирования

## Проекты участников

- Поддержка по результатам конкурса
- Объем поддержки определяется параметрами проекта и существующими лимитами
- Критерии эффективности: показатели инвестиционного анализа, доля внебюджетных средств, влияние на экономику региона (ВПРМ и пр.) и уровень «взаимосвязки» проекта со стратегическими документами региона, СПИ ТП, ПИР госкомпаний, отраслевыми стратегиями и прогнозами



# Государство должно продолжать финансировать УК кластеров, но из региональных бюджетов

## 1. Государство должно продолжать финансирование УК кластеров на постоянной основе:

- подобные структуры выполняют общественные функции, принимая на себя часть организационных издержек взаимодействия множества субъектов инновационных процессов
- возможность влиять на приоритетные кластеры (структуру его участников, направления и форматы взаимодействия, характер проектов)

## 2. Но: передать обязанность финансирования УК на уровень регионов

- в Германии обе крупнейшие национальные программы поддержки кластеров “go cluster” и Spitzencluster-Wettbewerb ориентированы на проектное софинансирование (до 50%) и не предусматривают субсидирование кластерных организаций. Основными источниками внебюджетных средств для обеспечения их деятельности в германских кластерах являются членские взносы (треть бюджета), доходы от оказания платных услуг (четверть бюджета). Также субсидирование кластерных организаций осуществляется в рамках региональных программ
- во Франции (программа полюса конкурентоспособности) на текущий момент обсуждается возможность передать финансирование УК кластеров на уровень регионов

Спасибо за внимание!

[ekutsenko@hse.ru](mailto:ekutsenko@hse.ru)